



Informe final de evaluación complementaria “Programa Joven Emprendedor Rural y Fondo de Tierras (JERFT)”



Evaluación Complementaria Programa Joven Emprendedor Rural Y Fondo de Tierras (JERFT)

Junio 2014



Directorio

SEDATU
SECRETARÍA DE
DESARROLLO AGRARIO,
TERRITORIAL Y URBANO



JORGE CARLOS RAMÍREZ MARÍN
SECRETARIO

GEORGINA TRUJILLO ZENTELLA
SUBSECRETARIA DE DESARROLLO AGRARIO

FELIPE AMADEO FLORES ESPINOSA
DIRECTOR GENERAL DE DESARROLLO AGRARIO

RAFAEL PÉREZ CARDENAS
DIRECTOR DE POLÍTICA SECTORIAL



NURIA URQUÍA FERNÁNDEZ
REPRESENTANTE DE LA FAO EN MÉXICO

ANA PAULA DE LA O CAMPOS
ANALISTA DE POLÍTICAS

EDUARDO BENÍTEZ PAULÍN
REPRESENTANTE ADJUNTO DE LA FAO EN MÉXICO

LUIS BENITO ACOSTA JIMÉNEZ
DIRECTOR TÉCNICO DEL PROYECTO UTF/MEX/113/MEX

HÉCTOR MANUEL TORRES ARROYO
COORDINADOR DE LA EVALUACIÓN DEL PROGRAMA JERFT



INDICE DE CONTENIDO

	Página
Agradecimientos	xi
Resumen ejecutivo	1
1. Introducción	17
2. CARACTERISTICAS Y OPERACIÓN DEL PROGRAMA.....	23
2.1 Principales características del Programa en el año 2011.....	23
2.2 Operación del programa en el ejercicio de 2011	26
2.3 Perfil socioeconómico de los beneficiarios(as)	31
3. MATRIZ DE INDICADORES DE RESULTADOS.....	35
3.1. Supervivencia de las agroempresas apoyadas en 2011.....	35
3.2. Agroempresas con utilidades brutas positivas.....	39
3.3. Indicador de variación en el ingreso promedio de los jóvenes.....	44
3.4. Sustentabilidad ambiental de las agroempresas apoyadas en 2011	48
3.5. Innovación en los proyectos agroempresariales apoyados en 2011	53
4. INDICADORES COMPLEMENTARIOS.....	61
4.1 Generación de empleos en las agroempresas.	61
4.2 Funcionamiento del grupo de jóvenes emprendedores rurales.....	66
4.3 Nivel de capacitación y asistencia técnica proporcionada en el Programa	69
4.4 Indicadores de inserción en los mercados.	75
4.5 Contribución del programa en el contexto territorial.....	84
5. COHERENCIA Y ARTICULACIÓN	89
5.1 Coherencia en los proyectos agroempresariales	89
5.2 Articulación entre las etapas del Programa	96
6. SATISFACCIÓN DE LOS BENEFICIARIOS.....	105
Indicador global de satisfacción con el Programa.....	105
6.1 Apreciaciones sobre la fase de incorporación al programa	106
6.2 Satisfacción y apreciaciones relacionadas con el Proyecto Escuela.....	107



6.3 Satisfacción y apreciaciones de la etapa proyecto agroempresarial	109
7. APROXIMACIÓN A LA POBREZA MULTIDIMENSIONAL.....	119
7.1 Nivel de ingreso de los beneficiarios(as).....	120
7.2 Identificación de las carencias sociales	122
7.3 Ubicación en los cuadrantes de pobreza multidimensional	124
8. EVOLUCIÓN DEL PROBLEMA QUE ORIGINÓ EL PROGRAMA.....	131
8.1 Respuesta institucional para la atención del sector agrario	131
8.2 Retos del programa para contribuir al desarrollo del sector agrario.....	135
9. ALINEACIÓN DEL PROGRAMA CON EL PND 2013 - 2018.....	141
9.1 Alineación del Programa con el PND y PSDATU	143
9.2 Propuesta de nuevos indicadores estratégicos para el programa.....	145
10. ANALISIS FODA DEL PROGRAMA.....	149
10.1 Resultados del FODA a partir de las apreciaciones de los beneficiarios	149
10.2 Resultados a partir de los resultados y evaluación del Programa	154
11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	159
11.1 Conclusiones.....	159
11.2 Recomendaciones	164
ANEXOS	173
Bibliografía.....	209



LISTA DE CUADROS

	Página
Cuadro No.1 Montos y conceptos de apoyo: Etapa Proyecto Escuela.....	25
Cuadro No.2 Montos y conceptos de apoyo: Etapa Proyecto Agroempresarial.....	25
Cuadro No.3 Proyectos Escuela en 2011: distribución territorial y número de beneficiarios.....	27
Cuadro No.4 Proyectos agroempresariales en 2011: distribución territorial y de beneficiarios..	30
Cuadro No.5 Estructura de los ingresos mensuales promedio del total de JERs.....	47
Cuadro No.6 Estructura de los ingresos mensuales promedio, según género de los JERs.....	48
Cuadro No.7 Indicadores sobre el funcionamiento de las agroempresas.....	68
Cuadro No.8 Resultados del Programa JERFT, 2007 – 2013.....	133
Cuadro No.9 Alineación del Programa con el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018.....	143
Cuadro No.10 Alineación del Programa con el Programa Sectorial 2013- 2018.....	144
Cuadro No.11 Identificación de oportunidades para el Proyecto Escuela.....	150
Cuadro No.12 Identificación de amenazas para el Proyecto Escuela.....	151
Cuadro No.13 Identificación de oportunidades para las agroempresas.....	153
Cuadro No.14 Identificación de amenazas para las agroempresas.....	154



LISTA DE GRÁFICAS

	Página
Gráfica No.1 Actividades productivas de los proyectos agroempresariales apoyados en 2011.....	28
Gráfica No. 2 Distribución territorial de montos y número de agroempresas en 2011.....	29
Gráfica No. 3 Indicador de sobrevivencia de agroempresas apoyadas en 2011.....	36
Gráfica No. 4 Sobrevivencia de agroempresas según giro productivo.....	37
Gráfica No. 5 Permanencia de activos productivos en las agroempresas apoyadas en 2011.....	38
Gráfica No. 6 Modalidad de acceso a la tierra en las agroempresas apoyadas en 2011.....	39
Gráfica No. 7 Indicador de agroempresas apoyadas en 2011 con Utilidades Brutas.....	40
Gráfica No. 8 Indicador de agroempresas apoyadas en 2011 con Utilidades Netas.....	40
Gráfica No. 9 Aprovechamiento de la capacidad instalada en las agroempresas apoyados en 2011.....	41
Gráfica No. 10 Situación de las agroempresas con relación a créditos contratados.....	43
Gráfica No. 11 Indicador de variación en el ingreso mensual promedio de los JER.....	44
Gráfica No. 12 Indicador de variación en el ingreso mensual promedio: Mujeres.....	45
Gráfica No. 13 Indicador de variación en el ingreso mensual promedio: Hombres.....	46
Gráfica No. 14 Indicador de sustentabilidad ambiental de las agroempresas en 2011.....	49
Gráfica No. 15 Recibieron capacitación sobre el cuidado del medio ambiente en el Proyecto Escuela.....	50
Gráfica No. 16 Temas ambientales analizados en el Proyecto Escuela y el Plan de Negocios.....	51
Gráfica No. 17 Agroempresas apoyadas en 2011 con experiencia previa de JERs en el giro productivo.....	54
Gráfica No. 18 Nivel de desarrollo organizacional (NDO) en las agroempresas apoyadas en 2011.....	55
Gráfica No. 19 Agregación de valor en las agroempresas apoyadas en 2011.....	56
Gráfica No. 20. Promedio de empleos generados en las agroempresas apoyadas en 2011.....	61
Gráfica No. 21. Generación de empleos en agroempresas apoyadas en 2011, según género.....	62
Gráfica No. 22 Tipos de empleos generados en las agroempresas apoyadas en 2011.....	63
Gráfica No. 23 Ocupantes del empleo generado en las agroempresas apoyadas en 2011.....	64
Gráfica No. 24. Estructura del empleo generado en las agroempresas apoyadas en 2011.....	64
Gráfica No. 25 Discusión y análisis de temas de empleo: Proyecto Escuela y Plan de Negocios.....	65
Gráfica No. 26 Funcionamiento de los grupos de jóvenes en las agroempresas.....	67
Gráfica No. 27 Calificación de la capacitación en el Proyecto Escuela.....	69



Evaluación Externa Complementaria de los Programas de Fomento de la SEDATU
Informe Final de Evaluación Complementaria
Programa Joven Emprendedor Rural y Fondo de Tierras (JERFT)



	Página
Gráfica No. 28 Apreciación sobre la duración del Proyecto Escuela.....	70
Gráfica No. 29 Utilidad de las capacitaciones recibidas en el Proyecto Escuela.....	71
Gráfica No. 30 Apreciación sobre qué faltó aprender en el Proyecto Escuela.....	72
Gráfica No. 31 Calificación de la asistencia técnica en el proyecto agroempresarial.....	73
Gráfica No. 32 Utilidad de la asistencia técnica en el proyecto agroempresarial.....	74
Gráfica No. 33 Aspectos en los que faltó acompañamiento en la implementación del proyecto Agroempresarial.....	75
Gráfica No. 34 Nivel de integración productiva (NIP) de las agroempresas apoyadas en 2011.....	76
Gráfica No. 35 Canales de proveeduría de insumos utilizados por las agroempresas.....	77
Gráfica No. 36 Acuerdos formales con proveedores de insumos.....	78
Gráfica No. 37 Autoproducción de insumos utilizados por las agroempresas.....	79
Gráfica No. 38 Destino y canales de venta de productos de las agroempresas.....	81
Gráfica No. 39 Comercialización de productos según tipo de acuerdo formal o informal.....	82
Gráfica No. 40 Apreciación en las agroempresas sobre la vinculación con otros grupos.....	83
Gráfica No. 41 Contribución de las agroempresas en la población ocupada a nivel de localidades.....	85
Gráfica No. 42 Participación de los JERs en la definición del proyecto de conformidad al procedimiento operativo del Programa.....	89
Gráfica No. 43 Coherencia interna de los planes de negocio de los proyectos agroempresariales.....	91
Gráfica No. 44 Coherencia entre la idea del plan de negocio y la operación del proyecto productivo.....	94
Gráfica No. 45 Indicador global de satisfacción de los jóvenes emprendedores rurales con el Programa.....	105
Gráfica No. 46 Indicador global de satisfacción, según género de los jóvenes emprendedores rurales.....	106
Gráfica No. 47 Difusión y promoción: cómo se enteraron los JERs del Programa.....	106
Gráfica No. 48 Apreciación sobre los trámites para ingresar al Programa.....	107
Gráfica No. 49 Apreciaciones sobre los trámites para acceder al Proyecto Escuela.....	107
Gráfica No. 50 Satisfacción con las capacitaciones técnica y empresarial en el Proyecto Escuela.....	108
Gráfica No. 51 Apreciaciones de la capacitación en aspectos clave del funcionamiento de las empresas.....	109
Gráfica No. 52 Apreciaciones sobre los trámites para acceder a la etapa de Proyecto Agroempresarial.....	110
Gráfica No. 53 Satisfacción con la elaboración del Plan de Negocio.....	111
Gráfica No. 54 Satisfacción con la selección del tutor, giro productivo y asistencia técnica.....	111
Gráfica No. 55 Apreciaciones sobre la asistencia técnica en la implementación de las agroempresas.....	112



Evaluación Externa Complementaria de los Programas de Fomento de la SEDATU
Informe Final de Evaluación Complementaria
Programa Joven Emprendedor Rural y Fondo de Tierras (JERFT)



	Página
Gráfica No. 56 Apreciaciones sobre la oportunidad y suficiencia de recursos.....	113
Gráfica No. 57 Apreciaciones sobre los resultados de producción y comercialización.....	114
Gráfica No. 58 Apreciaciones sobre los resultados en empleos e ingresos.....	115
Gráfica No. 59 Nivel de ingreso de los jóvenes emprendedores rurales, respecto a las líneas LB y LIM.....	121
Gráfica No. 60 Nivel de ingreso de los JERs, según género, respecto a las líneas LB y LIM.....	122
Gráfica No. 61 Identificación de carencias sociales en el universo de JERs apoyados en 2011.....	123
Gráfica No. 62 Índice de privación social en el universo de JERs apoyados en 2011.....	124
Gráfica No. 63 Cuadrantes de identificación de pobreza multidimensional de los JERs apoyados en 2011.....	124
Gráfica No. 64 Cuadrantes de identificación de pobreza multidimensional de JERs Mujeres.....	126
Gráfica No. 65 Cuadrantes de identificación de pobreza multidimensional de JERs Hombres.....	127
Gráfica No. 66 Identificación de fortalezas en el Proyecto Escuela.....	149
Gráfica No. 67 Identificación de debilidades en el Proyecto Escuela.....	150
Gráfica No. 68 Identificación de fortalezas en las agroempresas.....	151
Gráfica No. 69 Identificación de debilidades en las agroempresas.....	152



SIGLAS, ACRÓNIMOS Y ABREVIATURAS



ANC	Acuerdo Nacional para el Campo
CONEVAL	Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social
FAO	Organización de Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FR	Financiera Rural
FORMAR	Programa de Fomento al Desarrollo Agrario
INCA Rural	Instituto Nacional para el Desarrollo de Capacidades del Sector Rural
INEGI	Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática
JERFT	Programa Joven Emprendedor Rural y Fondo de Tierras
LGDS	Ley General de Desarrollo Social
LB	Línea de bienestar económico
LIM	Línea de ingreso mínimo
MIR	Matriz de Indicadores de Resultados
MP	Manual de procedimientos
PA	Proyecto agroempresarial
PE	Proyecto escuela
PN	Plan de negocio
PND	Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018
PEA	Población Económica Activa
PSDATU	Programa Sectorial de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano 2013-2018
RO	Reglas de Operación
SAGARPA	Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación
SEDATU	Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano
SENASICA	Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad y Calidad Agroalimentaria
SRA	Secretaría de la Reforma Agraria
ZAP	Zonas de Atención Prioritaria



AGRADECIMIENTOS



La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) agradece el valioso apoyo de las y los actores e instituciones participantes en la Evaluación Externa Complementaria del Programa Joven Emprendedor Rural y Fondo de Tierras (JERFT), de la Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano (SEDATU).

En especial reconoce la participación activa de la Secretaría en el desarrollo de la evaluación y su respeto por la externalidad de los resultados. Para FAO la evaluación es un ejercicio de medición de resultados, así como de reflexión y análisis crítico y propositivo orientado a brindar elementos de toma de decisiones, en aras de consolidar políticas públicas pertinentes y efectivas para atender las necesidades de la población rural. Por ello, la evaluación se construyó con una amplia participación y consulta a las y los actores participantes en los programas, a quienes desea agradecer y reconocerlo ampliamente.

De las delegaciones de la Secretaría en los estados se contó con su invaluable apoyo para lograr una mejor colecta de información en campo, y también aportaron su visión en torno al desempeño y los resultados de los programas.

Finalmente, la FAO hace patente un amplio agradecimiento a todos los beneficiarios y beneficiarias del Programa Joven Emprendedor Rural y Fondo de Tierras (JERFT), que de forma grupal o individual, proporcionaron su tiempo y disposición para mejorar el desempeño y resultados del programa.

Se espera que con estos esfuerzos, la FAO esté contribuyendo a cumplir con su misión central de cooperar desde el punto de vista técnico con el Gobierno Mexicano, coadyuvando a la generación e instrumentación de mejores políticas públicas rurales.



RESUMEN EJECUTIVO

Principales características y operación del programa en 2011

El objetivo general del Programa es lograr que los jóvenes emprendedores rurales, implementen y consoliden su propia agroempresa rentable y sustentable, preferentemente en el núcleo agrario al que pertenecen, o en otro cercano que no implique su cambio de residencia; a través de capacitación, renta de derechos parcelarios, adquisición de insumos y servicios de acompañamiento empresarial y acceso al financiamiento; con el fin de propiciar el arraigo, el acceso a la propiedad social y mejorar sus ingresos.

Durante 2011, el Programa operó considerando la Etapa Proyecto Escuela como un modelo de agroempresa a escala, para la capacitación de los jóvenes y la Etapa Proyecto Agroempresarial, en la cual propiamente se instalan y ponen en operación los proyectos productivos. Para su desarrollo, el programa combinó el otorgamiento de apoyos en la modalidad de aportaciones directas (subsidios) y garantías líquidas.

En el ejercicio fiscal de 2011 el Programa ejerció un presupuesto total de 328 millones de pesos, mediante los cuales se apoyaron un total de 9 proyectos escuela, que se ubicaron en 7 entidades federativas; en los proyectos escuela atendió a un total de 269 jóvenes emprendedores, de los cuales 48% fueron mujeres. En ese año apoyó un total de 183 proyectos agroempresariales, distribuidos en 16 entidades federativas, en las que participaron 1,632 jóvenes, de los cuales el 40% fueron mujeres.

Sobrevivencia de las agroempresas apoyadas en 2011.

El 76.3% del total de agroempresas apoyadas en 2011, se mantienen en operación. El mayor deceso de agroempresas se registró en las actividades pecuarias y agrícolas, principalmente de agricultura protegida.

La no sobrevivencia de agroempresas se debe a causas externas: robos, eventos climatológicos, enfermedad y mortandad de los animales, causas que explican el 52% del fracaso de los proyectos, y el 48% restante se debe a problemas derivados de conflictos internos o de organización de los grupos que propiciaron dificultades operativas.

Agroempresas con utilidades brutas positivas

Para el universo total de agroempresas apoyadas en 2011, el 53% de éstas alcanzaron utilidades brutas positivas (sin considerar gastos financieros ni depreciación) en su primer año de operación. Si se considera sólo el universo de las agroempresas que se mantienen en operación, el 73% de éstas lograron obtener utilidades brutas positivas en su primer año, resultado que puede apreciarse como favorable.

Sin embargo, cuando se considera el concepto de utilidades netas, es decir, se incorporan los gastos financieros, así como la depreciación de activos, el porcentaje del total de proyectos apoyados disminuye a 37% con resultados positivos.



La comparación en este indicador, respecto de la situación observada en los proyectos apoyados durante el año de 2010, sugiere una tendencia a mejorar su operación durante el primer año, en términos de generación de utilidades.

Un análisis exploratorio¹ de la muestra permite identificar tres principales causas por las que el 20% de las agroempresas obtuvieron utilidades brutas negativas:

- I. pérdidas de cosechas o muy bajos rendimientos en su primer año de operaciones;
- II. significativa reducción en los hatos o unidades animales, que no se logró compensar con las ventas o ingresos obtenidos; y
- III. caída de los precios de venta por las condiciones cambiantes del mercado o bien, por menores ingresos derivado de incumplimiento de convenios que se tenían para la venta.

Indicador de variación en el ingreso promedio de los jóvenes.

El ingreso promedio mensual de los jóvenes apoyados con proyecto agroempresarial tuvo un incremento relativo de 23.2% (medido a precios constantes de 2012), comparando su ingreso antes de solicitar los apoyos para el proyecto productivo (2010) y después con la agroempresa en operación (2012).

Para el caso de las mujeres, la variación del ingreso promedio fue de 27.5% que se explica principalmente por tener un ingreso menor al de inicio; para los hombres, el incremento de su ingreso promedio fue de 22.1%, el cual es inferior al de las mujeres debido a que la base de ingreso promedio inicial mayor.

Los ingresos derivados de la operación de las agroempresas significaron una nueva fuente de ingresos con mayor impacto en la estructura de ingresos de las mujeres, para quienes en 2012 se convirtió en la principal fuente de ingresos y representó poco menos de la mitad del ingreso promedio total. En el caso de los hombres, significó cambios importantes en su estructura de ingresos, ubicándose como segunda fuente en importancia, detrás de los ingresos por trabajo asalariado.

Sustentabilidad ambiental de las agroempresas apoyadas en 2011

El cambio más importante respecto al año anterior se observa en el aumento importante del porcentaje de empresas que realizan prácticas que si bien no destacan por su impacto positivo ambiental, tampoco se considera que realizan prácticas desfavorables, que representan el 54% del total apoyadas en 2011, proporción muy superior a la estimada para las agroempresas apoyadas en 2010.

Los resultados obtenidos muestran una tendencia a disminuir la proporción de agroempresas con prácticas ambientalmente favorables ubicándose en sólo 28% del total en operación, pero también se puede observar una tendencia favorable al disminuir la proporción de agroempresas que realizan prácticas ambientalmente desfavorables, aunque aún representan el 18% del total.

¹ Sus resultados son indicativos.



Innovación en las agroempresas apoyadas en 2011.

Para el 57% de los jóvenes apoyados en 2011 el programa ha representado la oportunidad de incorporarse a una actividad que no conocían y, a pesar de ello, se aprecia una tendencia a aumentar la proporción de agroempresas en una de cada cuatro empresas, en la que el grupo de jóvenes ha logrado avanzar hacia un nivel medio o alto de desarrollo organizacional en su emprendimiento.

Con relación a años anteriores, se observa una menor proporción de empresas con procesos de agregación de valor que fue de 39%, que puede ser consecuencia de la alta concentración de proyectos individuales y pecuarios apoyados en 2011, que generalmente tienden a vender ganado en pie.

Generación de empleos en las agroempresas.

En su primer año las empresas generaron en promedio 8.1 empleos, de los cuales 69% fueron para hombres y 31% para mujeres. Sin embargo se observa una débil estructura que muestra que el 52% de los empleos fueron remunerados y el 48% correspondió a empleos no remunerados, por otra parte, se observa preponderancia de empleos temporales (56%) frente a los empleos permanentes (44%).

Funcionamiento del grupo de jóvenes emprendedores rurales.

En las agroempresas de tipo grupal, el 84% realiza su operación con base en el trabajo en grupo; pero se observa que sólo en el 41% de las agroempresas de modalidad grupal se mantiene el mismo número de socios activos que en el momento de su fundación, mientras que en el 59% restante se verifica la disminución de socios y actualmente mantienen menos de la mitad de los que conformaron originalmente los grupos de jóvenes.

Nivel de capacitación y asistencia técnica proporcionada en el Programa

En la mayoría de las agroempresas, se considera que la calidad de las capacitaciones previas recibidas durante el Proyecto Escuela, fue de calidad media a buena. Sin embargo, en el 30% de agroempresas se señaló un nivel bajo de capacitación, lo que sugiere una importante oportunidad de mejora en el programa. En la mayoría de las agroempresas, se tiene una apreciación favorable sobre la utilidad de la capacitación que recibieron, aunque una proporción importante de los beneficiarios encuestados indica que la duración de la etapa de capacitación fue insuficiente, sobre todo en los aspectos del mercado, administrativos y formas de organización.

Durante la etapa de Proyecto Agroempresarial se observaron resultados favorables, con una alta proporción de proyectos que declararon con niveles de calidad medio y alto en estos servicios, sin embargo, sigue mostrándose el 27% de las agroempresas, estimó un nivel bajo de calidad, lo que debilita las posibilidades de éxito en las mismas y se aprecia como una vulnerabilidad del programa.



La apreciación sobre la utilidad de la asistencia técnica recibida durante la operación de las agroempresas, muestra que en general los aspectos productivos, el pago de los créditos y los aspectos de comercialización son los que merecen mayor reconocimiento. Destaca en sentido contrario, la baja apreciación que se tiene en los aspectos organizacionales y relacionados con el manejo administrativo y contable de las agroempresas.

Indicadores de inserción en los mercados.

El 44% de los emprendimientos muestran un nivel medio o alto de inserción en los mercados, lo que sugiere que tienen una localización y en general mecanismos de comercialización y adquisición de insumos que han permitido lograr al menos una inserción favorable para su operación.

Sin embargo, el 52% de las agroempresas no han logrado establecer una adecuada inserción en los mercados lo que seguramente ha dificultado la obtención de resultados favorables en términos de ingresos y generación de empleos. En la mayoría de las agroempresas, las compras se realizan a los últimos eslabones de la cadena de suministro (detallistas locales y regionales) y predomina la ausencia de acuerdos o el establecimiento informal de los mismos.

Los emprendimientos muestran una presencia de mercados diversificada, aunque la mayoría realiza las ventas en su espacio geográfico más próximo, el 34% en la propia agroempresa (a pie de finca) y el 31% en el mercado local, pero principalmente a través de acopiadores. Sin embargo, 25% de los proyectos logró penetrar en los mercados regionales y el 10% alcanzó presencia en el mercado nacional e internacional. Al igual que con los proveedores, predomina la ausencia de acuerdos o el establecimiento informal y sólo en el 9% se tienen acuerdos formales que aseguran o dan certidumbre a la comercialización.

Contribución del programa en el contexto territorial.

La operación de las agroempresas representa la generación de fuentes de empleos e ingresos en las localidades en donde se ubican y contribuye a dinamizar los mercados locales mediante la derrama de recursos y las relaciones comerciales que se establecen con su operación, en el marco de las limitaciones que confiere el tamaño de estos emprendimientos.

La participación de los proyectos apoyados en 2011 a nivel de localidad, indica que el empleo que se ha generado con su operación representa el 2.7% de la población ocupada en sus ámbitos específicos de localización. Esta contribución es mayor en el caso de los empleos generados para las mujeres, alcanzando a representar el 5.4% de la población femenina ocupada en las localidades y disminuye a 2.3% en el caso de la contribución que se tiene en la ocupación masculina.

Los porcentajes anteriores pueden parecer una contribución mínima del programa, a nivel sectorial, pero deben verse considerando el alcance limitado que tiene el mismo como intervención puntual en las locali-



dades y el potencial que puede tener el programa con una intervención más amplia en términos de cobertura de localidades o las posibilidades de impulsar otros proyectos en el mismo núcleo agrario.

Coherencia y articulación en el programa

El programa presenta una coherencia total en la participación de los beneficiarios en la definición del proyecto agroempresarial de conformidad al procedimiento operativo del Programa, como resultado de su participación en la etapa de capacitación previa, que les permite la integración del grupo de jóvenes y decidir por consenso sobre el alcance y condiciones en las cuales se realizará el proyecto productivo.

Con relación a la coherencia interna de los “Planes de Negocio” para el establecimiento de las agroempresas (la cuestión de si son realistas las previsiones establecidas), con excepción de los análisis de mercado y en menor medida en las previsiones de los ingresos, los resultados fueron desfavorables en los demás aspectos que se consideraron: empleo, costos de mano de obra en la operación de los proyectos y la ingeniería del proyecto.

Respecto a la idea de proyecto (plasmado en los Planes de Negocio) y los resultados del proyecto en operación, el grado de coherencia del programa muestra resultados diferenciados en cuanto a la correspondencia alcanzada en los diferentes aspectos considerados. En algunos casos la coherencia es alta (tipo de actividad productiva y ubicación de la agroempresa), en otros puede calificarse como media (productos a ofrecer y mercados de destino). La correspondencia es muy baja en lo relacionado con los recursos financieros y humanos, que se explica principalmente por la falta de previsiones puntuales o realistas en los proyectos ejecutivos respecto al empleo. También se observó un menor nivel de coherencia en las previsiones relacionadas con las utilidades y la tasa de retorno interno que se plantean en los proyectos ejecutivos, lo cual puede explicarse por la práctica común de establecer planteamientos optimistas de potencial de negocio con la finalidad de lograr su autorización.

Con relación a la articulación entre las etapas del programa, se identificaron tres momentos que se consideraran clave. El primer momento se refiere al proceso entre la etapa de difusión / promoción y la etapa de solicitud del apoyo, en la cual a partir de 2010 se ha eliminado una fase que permitía establecer una relación de trabajo e integración inicial del grupo de jóvenes interesados y su participación para seleccionar la actividad productiva (anteriormente llamada “Desarrollo del Talento Emprendedor”, lo cual ha dejado un hueco en el proceso de inducción de los jóvenes al programa, debilitando esta fase que se considera crucial.

El segundo momento determinante se considera el proceso de autorización de los proyectos escuela. Actualmente la normatividad ha establecido que el “Modelo de Proyecto Escuela” debe acompañar a la solicitud de incorporación al programa, con la finalidad de contar con mayor información para evaluar la viabilidad y pertinencia de las actividades productivas seleccionadas. Sin embargo, no se resuelve la forma cómo se va a realizar este documento antes de la aprobación del proyecto, dejando la responsabilidad a los jóvenes quienes requieren contar con el apoyo de un técnico que esté dispuesto a efectuar este trabajo, en un



proceso de incertidumbre sobre su pago, que implica dificultades para exigir documentos de calidad y puede propiciar arreglos inadecuados.

El tercer momento que se considera determinante para la correcta articulación del programa se refiere al proceso de autorización de los proyectos solicitados. El dictamen se realiza a partir de la evaluación sobre la viabilidad y pertinencia de los proyectos agroempresariales, que se sustenta en gran medida en la información y planteamientos formulados en el Plan de Negocios.

La formulación del Plan de Negocios, sigue siendo un tema que muestra debilidad, como instrumento que permita establecer una mejor valoración sobre la viabilidad y oportunidades de las propuestas de agroempresas y como instrumento que involucre y clarifique a los grupos de jóvenes el alcance, retos y oportunidades reales de los proyectos productivos. El resultado final, es que no se ha logrado establecer un mecanismo efectivo que permita contar con proyectos ejecutivos de la calidad suficiente y se constituyan en un insumo que provea de los mejores elementos e información para el proceso de evaluación de los proyectos, presentándose como una situación que debilita la articulación correcta del programa.

Satisfacción de los jóvenes con el programa

El 62% de los jóvenes manifiesta satisfacción con su participación en el programa, mientras que el 38% señaló su descontento. Sobre su incorporación al programa y participación en la etapa de capacitación, la apreciación de la gran mayoría fue favorable, al considerar que fue normal o fácil, y que les permitió adquirir conocimientos y habilidades sobre las actividades productivas, pero señalaron, también en su mayoría, que les faltó capacitación sobre todo en los aspectos de administración del negocio y comercialización de sus productos.

Una alta proporción de los beneficiarios manifestó que fue difícil la obtención de los recursos, en especial los provenientes de créditos, para el desarrollo de su proyecto agroempresarial y alrededor del 20% manifestó su inconformidad con la selección del técnico que les dio acompañamiento y asistencia técnica en esta etapa, así como con la elaboración del plan de negocios. Estas manifestaciones dejan ver que aún se mantienen procesos en los que los jóvenes no terminan de involucrarse plenamente, lo cual se aprecia como una debilidad que incide en la manera como se empoderan de sus proyectos.

Las apreciaciones señaladas por los jóvenes sobre el acompañamiento y asistencia técnica en la ejecución de los proyectos agroempresariales, son mayoritariamente favorables para las fases de gestión e implementación de sus proyectos, pero tienden a disminuir significativamente cuando se refieren a los servicios recibidos durante la operación, sólo el 27% señaló que fue buena, lo que apunta hacia una debilidad en la calidad y cobertura de estos servicios.

La calificación que hacen los jóvenes sobre el funcionamiento y resultados de sus proyectos, en los aspectos de producción, en su gran mayoría es buena, pero en lo referente a la comercialización el 35% manifiesta



que los resultados han sido malos o no saben. En cuanto a los resultados alcanzados en términos de empleo e ingresos, casi la mitad de los jóvenes manifestaron su insatisfacción. Estas últimas consideraciones apuntan a la debilidad de resultados en términos de empleos e ingresos, y de falta de correspondencia con las expectativas de los jóvenes.

Medición de la pobreza multidimensional de los jóvenes apoyados.

Para el año 2012 la proporción de jóvenes que se ubicaban por debajo de las líneas de bienestar e ingreso mínimo disminuyeron, con relación a la situación prevaleciente en 2010, como resultado de un incremento en el ingreso promedio, que se explica en parte por los ingresos derivados como salarios o utilidades.

El 98% de los jóvenes que fueron apoyados experimenta carencias en el espacio de los derechos sociales al presentar de una a cinco carencias sociales. Las mayores carencias se refieren al acceso a seguridad social, que alcanza al 93% de los jóvenes emprendedores rurales y la calidad de las viviendas, el 62% de los jóvenes habitan en viviendas con alguna condición que no se considera adecuada.

El 46% de los jóvenes presenta carencia en los servicios básicos. Uno de cada tres jóvenes, no cuenta con acceso a los servicios institucionales de salud, el 24% de los jóvenes presenta carencia educativa y el 9% muestra carencia alimentaria. Estos rezagos corresponden a las condiciones que prevalecen en las zonas rurales, pero sobre todo en las de mayor marginación, en donde interviene principalmente el programa.

Considerando la totalidad de jóvenes emprendedores rurales, puede apreciarse que el efecto de un incremento en los ingresos, en parte derivado por su participación en los proyectos productivos, permitió reducir, conforme a las categorías establecidas por CONEVAL, el segmento que se encontraba en pobreza multidimensional, al aumentar la proporción de jóvenes con ingreso superior al valor de la línea de bienestar económico.

El cambio es más favorable en el caso de las mujeres, segmento en el que se observa una reducción en la proporción tanto en la categoría de pobres multidimensionales, como en la definida como pobreza multidimensional extrema, que indica un cambio favorable. En el caso de los hombres, se aprecia una reducción casi en la mitad de la proporción que se encontraba en pobreza multidimensional, pero la proporción de jóvenes en pobreza multidimensional extrema aumentó. Lo anterior puede deberse a que dejaron de participar en los proyectos, o bien, no han recibido ingresos de estos y/o han tenido reducción en ingresos de las demás fuentes de ingresos.



Evolución del problema que originó el programa

La conclusión del reparto agrario a principios de la década de los noventa y la promulgación de una nueva Ley Agraria, determinaron un cambio sustancial en las condiciones de desarrollo del medio rural y planteó el problema de cómo atender a la población de los núcleos agrarios que mantenían sus demandas de tierras y a la que se sumaba la presión derivada del crecimiento natural de la población.

La respuesta institucional, además de diversos programas compensatorios y de atención a conflictos agrarios y un largo proceso de regularización y certificación de los derechos parcelarios, incluyó hacia finales de la década de los noventa, como alternativa de solución y atención a esta población, programas y acciones para promover su organización y brindar apoyos para impulsar proyectos productivos. A partir del Acuerdo Nacional para el Campo (ANC) en 2003, se establecieron nuevos programas orientados a financiar proyectos productivos en los núcleos agrarios.

En este contexto, surgió en 2004 el Programa, bajo en nombre de Programa de Fondo de Tierras y apoyo al Joven Emprendedor (posteriormente JERFT y actualmente Programa de apoyo a Jóvenes para la Productividad de Futuras Empresas), como una respuesta institucional para ofrecer una alternativa de atención a los jóvenes en los núcleos agrarios, a partir del reconocimiento de los problemas que se venían presentando para su incorporación a las actividades productivas: creciente proceso de envejecimiento de los titulares de los derechos parcelarios, diferimiento en el proceso de transferencia de derechos parcelarios y el relevo generacional en los núcleos agrarios, intensificación del fenómeno de migración de la población joven de los núcleos agrarios, y presiones adicionales derivadas del crecimiento natural demográfico.

Los resultados del Programa han sido relevantes logrando en el periodo 2007-2013 apoyar el desarrollo de un total de 543 Proyectos Escuela con la participación de 13,916 jóvenes y el establecimiento de 893 Proyectos Agroempresariales en los cuales se han incorporado a 5,870 jóvenes de los núcleos agrarios atendidos. Se ha registrado una participación importante de mujeres, del orden del 43% del total de beneficiarios y también se ha brindado atención a población indígena.

Sin embargo, su contribución para atender la problemática registrada en el sector agrario en el contexto nacional, ha sido limitada como resultado del alcance en términos de operación y cobertura de los núcleos agrarios y población joven que se ha podido atender en estos territorios, por lo que no ha podido incidir en el abatimiento o atenuación de los problemas señalados.

El programa mantiene en su actual diseño conceptos y enfoques de atención integral, con objetivos y metas que pueden ser retomados y perfeccionados, con miras a fortalecer su operación y aumentar su efectividad. El potencial del Programa sigue vigente como un instrumento que ofrece una alternativa para los jóvenes y sujetos agrarios sin acceso a la tierra, pero requiere clarificar su función sustantiva y sus mecanismos de atención e insertarse como parte de una estrategia general del desarrollo del sector agrario, que permita su



intervención eficaz en la atención del segmento de jóvenes en los núcleos agrarios y la creación de empresas sociales rentables y sustentables.

Alineación del programa con la planeación nacional y sectorial.

El programa se encuentra alineado con la planeación nacional y sectorial, así como al el Sistema Nacional para la Cruzada contra el Hambre, brindando atención a sujetos agrarios jóvenes con una orientación que promueve el desarrollo de actividades productivas rentables y sustentables, la formación de empresas sociales y la generación de oportunidades de empleos e ingresos.

A partir de los objetivos y el enfoque que tiene el programa para atender un segmento específico de la población en los núcleos agrarios, puede afirmarse que se encuentra en sintonía con la planeación nacional, en específico con la Meta “México Incluyente” y con las estrategias nacionales transversales establecidas para “Democratizar la Productividad” y “Perspectiva de Género”.

En el marco de la planeación sectorial, el programa contribuye con el objetivo trazado de “Fomentar el desarrollo de los núcleos agrarios mediante acciones en materia de cohesión territorial, productividad, suelo, vivienda rural y gobernabilidad” y en específico, en la instrumentación de su estrategia “Promover la organización, la capacitación y la formación de capital social en el sector agrario”.

Con la finalidad de que los indicadores estratégicos del programa, permitan recoger en forma más amplia los propósitos y estrategias establecidas en la planeación nacional, se propone incluir algunos indicadores para reportar los resultados del programa.

Fortalezas y debilidades del Programa

Se aprecia como fortaleza el esquema que considera procesos de capacitación previa y consolidación de grupos de beneficiarios, para avanzar hacia la implementación de los proyectos productivos a partir de bases mínimas de organización y conocimiento sobre su operación.

Permite una intervención focalizada y direccionar la intervención, para la atención de las zonas que se consideran con más potencial productivo y de atención prioritaria, tomando en cuenta elementos de valoración sobre la viabilidad de las actividades y proyectos productivos, lo que le confiere potencial para contribuir en forma ordenada en una estrategia general de desarrollo territorial.

Las principales debilidades en el programa se refieren al débil proceso que actualmente se tiene para la incorporación de los jóvenes al programa, que permita establecer una integración mínima de los grupos de jóvenes interesados y la selección de las actividades productivas en forma informada y participativa.

En esta misma línea, los procesos de evaluación sobre la viabilidad y pertinencia de los proyectos en los que se sustenta la autorización de los mismos, requieren de un mayor rigor metodológico y transparencia en los



criterios que se consideran, así como la elaboración de documentos de soporte de mayor calidad que permitan efectuar un análisis con más elementos e información para la identificación de las actividades productivas y de las condiciones propicias para la conformación de agroempresas.

Oportunidades y amenazas

La inserción del programa como parte de una estrategia general del desarrollo del sector agrario, presenta la oportunidad de realizar una intervención ordenada y coordinada con las diferentes instancias y dependencias de gobierno, que le permita alcanzar mejores resultados, lo cual requiere : focalizar sus apoyos de conformidad con la delimitación territorial que realice la SEDATU; aumentar la calidad de su operación; aumentar el énfasis en el potencial productivo de los proyectos y equilibrar su combinación con aspectos de marginación.

La principal amenaza que se perfila, es que no se reconozca el programa como instrumento de intervención orientado a atender un segmento específico de la población en los núcleos agrarios, que puede contribuir a impulsar la creación de empresas sociales e incorporación de jóvenes en las actividades productivas, en el marco de una estrategia general de apoyos al sector agrario. Adicionalmente las limitaciones de orden presupuestal que impongan restricciones a los procesos de fortalecimiento de las diferentes etapas del programa.

Principales recomendaciones

El Programa requiere posicionarse en la estrategia general del desarrollo del sector agrario.

Revisar el programa para insertarlo en el marco de una estrategia amplia de desarrollo del sector agrario, la cual se elabore con las metas del PND, y del programa sectorial. Ambos instrumentos de planeación contemplan impulsar el desarrollo agrario con un enfoque de desarrollo regional, lo cual requiere operar el programa considerando:

- Avanzar hacia una intervención ordenada y coordinada con las diferentes instancias y dependencias de gobierno, y poder contribuir en un esfuerzo conjunto a partir del logro de su objetivo central que es la formación de capacidades y apoyo al establecimiento de proyectos productivos para la creación de empresas sociales rentables.
- Ampliar sus posibilidades de intervención como instrumento de promoción económica productiva en núcleos agrarios y en particular de atención al segmento de jóvenes para su incorporación a las actividades productivas, centrándose en la creación de empresas sociales rentables y sustentables, con un mayor énfasis en el potencial productivo de los proyectos y equilibrar su combinación con aspectos de marginación.
- Focalizar su intervención conforme a la delimitación territorial que realice SEDATU, a partir de su propósito central de crear empresas sociales con la incorporación de jóvenes de los núcleos agrarios.



rios, mediante criterios y metodologías apropiadas, que orienten los apoyos hacia proyectos en actividades productivas que tengan realmente posibilidades de inserción en cadenas productivas y cuenten con condiciones de mayor potencial productivo y de mercado.

- Establecer alianzas estratégicas institucionales que le permita fortalecer los componentes de capacitación y asistencia técnica y propiciar la vinculación de los proyectos con mercados institucionales para ampliar las posibilidades comerciales de los proyectos productivos.
- Adecuar el programa al nuevo contexto institucional, para lo cual se requiere revisar la especificidad de la problemática que ha venido atendiendo el programa, con el fin de lograr la complementariedad con los propios programas de la Secretaría y con los programas federales de otras dependencias y entidades.

Fortalecer la fase de difusión y promoción del programa

- Establecer mecanismos que permitan realizar un proceso efectivo de inducción de los jóvenes interesados, a fin de propiciar la conformación inicial de grupos mínimamente integrados y la selección de la actividad productiva, a partir de procesos informados y consensuados entre ellos.
- Definir la metodología para difundir y promover el programa, con base en criterios de desarrollo territorial, que permita identificar las regiones y, dentro de éstas, los núcleos agrarios de atención prioritaria, pero considerando factores que determinan el potencial productivo y de mercado y ajustar la escala de los proyectos, cuando esto sea necesario y se justifique, conforme a las condiciones de cada núcleo agrario y localidad.
- Fortalecer la figura del promotor mediante un proceso de capacitación continua, de tal manera que cuenten con herramientas para imprimir una nueva dinámica a la integración de los grupos de solicitantes y, en general, conducir la operación del programa en las entidades federativas.

Fortalecimiento de la etapa de capacitación de los jóvenes: Proyecto Escuela

- Fortalecer el proceso de evaluación de los proyectos escuela para emitir autorizaciones basadas en la calidad de las propuestas.
- Considerar la conveniencia de flexibilizar los tiempos y montos de apoyo según la actividad productiva y analizar el tiempo y costo de capacitación que realmente se requiere para alcanzar los objetivos que se pretenden en esta etapa.



- Establecer contenidos mínimos que deben cubrirse en las capacitaciones y desarrollar metodologías específicas para estos procesos de capacitación, para lograr niveles más altos de formación de capacidades de los jóvenes.
- Clarificar y fortalecer el sentido del proyecto escuela para que provea un enfoque integral de empresa, que además de los aspectos meramente productivos, propicie el empoderamiento de los futuros empresarios. Esto aplica en particular a la capacitación empresarial, que debe incluir de manera suficiente las actividades de planeación financiera, de operaciones, de mercadeo, de organización de los, así como la figura organizativa que puede adoptar la empresa social.
- Fortalecer el proceso de acreditación, incluyendo productos concretos exigibles a la conclusión del proyecto escuela como: una propuesta terminada de Reglamento Interno; la elaboración preliminar pero completo del Plan de Negocios, la definición sobre el tipo de formalización legal que se establecería con el proyecto agroempresarial.
- Fortalecer la selección de los capacitadores y hacer funcional el padrón de técnicos capacitadores, y explorar la posibilidad de incluir en el mismo a otros técnicos que estén acreditados por el INCA Rural o por la SAGARPA.

Fortalecimiento de la etapa de implementación y operación inicial de los proyectos productivos: Proyecto Agroempresarial.

- Mejorar sustantivamente la calidad de los “planes de negocio”, reducir el riesgo moral en su elaboración, considerando la obtención de un perfil, o primera versión, del plan de negocios elaborado durante la etapa del proyecto escuela y estableciendo un mecanismo que cubra su costo de elaboración final.
- Reforzar el área de evaluación de proyectos agroempresariales, mediante el fortalecimiento de las metodologías e instrumentos utilizados y la capacitación de los evaluadores en temas críticos o novedosos (de mercados, financieros, organizativos).
- Fortalecer y hacer funcional el padrón de tutores, para que los beneficiarios tengan mayores opciones de contratación y explorar la posibilidad de incluir en el padrón a otros técnicos que estén acreditados por el INCA Rural o por la SAGARPA.
- Dotar a los beneficiarios de mayor capacidad de control sobre los profesionales contratados.
- Revisar el monto y la articulación de los apoyos otorgados por el programa, buscando un mayor nivel de costo-efectividad.



- Establecer los mecanismos para garantizar que las empresas sociales se constituyan formalmente.
- Considerar plazos más flexibles para el ejercicio de los recursos, cuando las necesidades del proyecto lo justifiquen y esto corresponda con el plan de desarrollo autorizado.

Fortalecimiento de la etapa de consolidación de las agroempresas.

- Garantizar la separación entre el proceso de evaluación de los proyectos que pudiera realizar la institución financiera que eventualmente intervenga en el programa, y la contratación de créditos por parte de los beneficiarios. Es altamente recomendable que los créditos se contraten solo cuando los beneficiarios lo decidan por su propia iniciativa.
- Impulsar la formación de empresas sociales, mediante la formalización de los grupos de trabajo que se constituyeron al amparo del Programa, considerando las diferentes figuras asociativas que permiten las leyes.

Reforzamiento del proceso de verificación y seguimiento en las diferentes etapas.

- Impulsar la participación de los beneficiarios y establecer mecanismos que les permita reconocer el seguimiento al que están sujetos y mecanismos para requerir asistencia o apoyo para subsanar desfases o dificultades (internet, web, vía telefónica).
- Reforzar el seguimiento y la supervisión, en particular, a los servicios prestados por los capacitadores y por los tutores de negocio.
- Fortalecer el seguimiento y supervisión por parte de los promotores sobre los avances en las empresas sociales, que permita identificar oportunamente desfases o dificultades en la adquisición de equipos e insumos, la construcción de instalaciones y la realización de los procesos productivos, a fin de establecer las medidas correctivas necesarias y, en su caso, reforzar los planes de trabajo de los tutores en las áreas que se consideren necesarias.

Fortalecimiento de la información sobre el sector agrario.

Se requiere avanzar en un esfuerzo institucional hacia procesos de sistematización y obtención de información que permita crear un sistema de información agraria cuya unidad sean los núcleos agrarios.

CAPÍTULO

1



I INTRODUCCIÓN

El presente Informe de Evaluación Complementaria del Programa Joven Emprendedor Rural y Fondo de Tierras², se enmarca en el Convenio de Colaboración UTF/MEX/113/MEX, entre la Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano (SEDATU) y la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), para llevar a cabo la evaluación complementaria 2013 de los programas de fomento de la SEDATU.

De acuerdo con el Documento de Proyecto que fundamenta el Convenio de Colaboración, la evaluación se enfoca en la operación del Programa en el año 2011. Los objetivos de la evaluación del Programa Joven Emprendedor Rural y Fondo de Tierras (JERFT) son los siguientes.

Objetivo general:

Realizar una valoración objetiva del desempeño del programa JERFT, a través de la medición de sus indicadores estratégicos y cualitativos, así como identificar los aspectos susceptibles de mejora en los procesos del Programa y la alineación de sus indicadores con el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018.

Objetivos específicos:

- 1) Medir los indicadores de la Matriz de Marco Lógico del JERFT, registrados en el Portal Aplicativo de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (PASH) en 2013.
 - i. Porcentaje de sobrevivencia de agroempresas
 - ii. Porcentaje de agroempresas con utilidades del total financiadas
 - iii. Porcentaje de incremento del ingreso de los jóvenes rurales atendidos
 - iv. Porcentaje de agroempresas sustentables
 - v. Porcentaje de agroempresas con innovación del total financiadas
- 2) Analizar la evolución del problema que contribuye a resolver el JERFT.
- 3) Estimar el grado de satisfacción de los beneficiarios, identificando áreas de mejora en los diversos temas considerados.
- 4) Diseñar nuevos indicadores estratégicos para el programa, en conformidad con el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018.
- 5) Identificar la contribución del programa en el contexto territorial e individual.

² Actualmente Programa de Apoyo a Jóvenes para la Productividad de Futuras Empresas Rurales.



6) Apoyar técnicamente la normatividad, a fin de favorecer proyectos productivos con mayores posibilidades de rentabilidad en el mediano plazo.

Además de los indicadores de la MIR, la evaluación del programa incluye un conjunto de indicadores complementarios que dan cuenta del efecto del Programa en ámbitos clave como la generación de empleo, el funcionamiento y desarrollo organizacional de los grupos apoyados, la capacitación y asistencia técnica y la integración al mercado.

Para la realización de la presente evaluación, la FAO realizó el diseño metodológico³ en el que se determinaron las unidades de análisis (beneficiarios y proyectos), el diseño de los instrumentos de colecta de información en campo, la capacitación al equipo de consultores de campo, el diseño del sistema de captura, el levantamiento y procesamiento de la información de campo y la estimación y análisis de los indicadores de referencia.

La estimación de los indicadores del programa, estratégicos y complementarios, se realizó considerando el universo del total de 183 agroempresas y 1,632 beneficiarios que fueron apoyados durante la operación del programa en 2011. Las estimaciones se realizaron a partir de la realización de una encuesta a una muestra aleatoria de beneficiarios y agroempresas con representatividad estadística, que permitió efectuar estimaciones para todo el universo de agroempresas y beneficiarios, salvo en algunos casos que se precisan en el desarrollo del informe, en dónde debido a la forma como se construyó el diseño muestral, los indicadores se estimaron como una exploración de la muestra.

Adicionalmente a la información recolectada mediante las encuestas levantadas en campo, la presente evaluación se apoyó en información obtenida mediante la realización de un estudio de caso, la realización de entrevistas a diferentes funcionarios a nivel central y estatal directamente relacionados con la operación del programa, así como información sobre la operación del programa proporcionada por la Secretaría. Incluyó también la revisión de diferentes documentos oficiales normativos, de planeación nacional y sectorial y la revisión de bibliografía relacionada con los temas de la evaluación.

Los resultados obtenidos se presentan en este informe, cuyo contenido se ha integrado en diez capítulos que a continuación se describen de manera sintética:

En el primer capítulo se presentan las principales características del programa conforme la normatividad vigente en 2011, así como algunos elementos generales sobre la operación del programa y el perfil de los beneficiarios apoyados.

³ Ver Anexo 1. Diseño muestral y estimación de indicadores.



En el segundo capítulo, se presentan los resultados obtenidos de las estimaciones de los indicadores estratégicos establecidos en la Matriz de Indicadores de Resultados, con algunos elementos adicionales que permiten una mejor comprensión de los mismos.

En el tercer capítulo se presentan los resultados obtenidos sobre la estimación de otros indicadores complementarios que permiten contextualizar los resultados alcanzados por el programa, mediante un acercamiento a los temas como la generación de empleos, el funcionamiento de los grupos apoyados, la inserción que se ha tenido en los mercados, aspectos de asistencia técnica y la contribución que estos proyectos productivos representan en los ámbitos territoriales en donde se instalan.

En el cuarto capítulo se establecen algunos acercamientos sobre la coherencia que tiene el programa, considerando la etapa de proyectos agroempresariales, para identificar la correspondencia que se tiene entre la forma como se identificó la actividad productiva y se definió el proyecto, con respecto a lo previsto por el programa y la correspondencia entre las previsiones y la idea de la agroempresa que se definieron en el proyecto ejecutivo, con los resultados obtenidos con su operación. También se presentan algunas consideraciones sobre la articulación entre las diferentes etapas del programa.

En el capítulo quinto, se informa sobre los resultados que se obtuvieron mediante la encuesta sobre el grado de satisfacción de los jóvenes apoyados con su participación en el programa, incluyendo apreciaciones sobre los diferentes aspectos y resultados alcanzados en cada una de las etapas del programa.

En el sexto capítulo se incluye un ejercicio mediante el cual se realiza una aproximación de la medición de la pobreza multidimensional, referida al universo de beneficiarios que fueron apoyados en 2011 y tomando como base la metodología establecida por Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL).

En el capítulo siete, se establece una identificación de la forma como participa o se encuentra alineado el programa con relación a la actual planeación nacional y sectorial y, de conformidad con dicho alineamiento, se proponen algunos indicadores complementarios para dar cuenta de los resultados del programa.

En el octavo capítulo se presenta de manera breve un análisis sobre las principales causas y las condiciones que dieron origen al programa y cómo han evolucionado en los últimos años, así como el alcance que el programa ha tenido en la atención de la problemática y el potencial que tiene para una mayor contribución en la atención del sector agrario.

En el noveno capítulo se presentan los resultados de las apreciaciones de los beneficiarios, sobre las principales fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas, que consideran tiene el programa en sus diferentes etapas, así como un ejercicio que recoge las apreciaciones sobre el programa a partir de los resultados de la evaluación.



En el capítulo diez, se presentan las conclusiones y recomendaciones a las que se han llegado a partir de los resultados obtenidos en la evaluación, así como de las apreciaciones que se obtuvieron mediante la realización del estudio de caso, entrevistas a diferentes actores que intervienen en la operación del programa y la discusión y análisis en el propio grupo de trabajo que se conformó para la realización de la presente evaluación.

Finalmente, se incluye un anexo metodológico que detalla el diseño muestral, el tamaño de la muestra, su distribución geográfica y la participación de los diferentes giros productivos y segmentos de ingresos de los jóvenes.

La FAO hace patente su reconocimiento al apoyo brindado por los funcionarios de la SEDATU, para disponer oportunamente de la información documental de carácter normativo y operativo del Programa, así como a las Delegaciones Estatales de la Secretaría por las facilidades brindadas para desarrollar el trabajo de levantamiento de información de campo. A los beneficiarios del Programa, también se les agradece su disposición para aportar información y puntos de vista para apoyar la mejora continua del Programa. Por supuesto, las opiniones, propuestas y recomendaciones planteadas en el presente Informe, son de la entera responsabilidad de la FAO.

CAPÍTULO

2



II. CARACTERÍSTICAS Y OPERACIÓN DEL PROGRAMA

El Programa Joven Emprendedor Rural y Fondo de Tierras (JERFT) tiene su origen en el año de 2004 como una respuesta al proceso de envejecimiento en la población con derechos parcelarios en los núcleos agrarios y la falta de acceso a tierra y de oportunidades de empleo para la población joven.

La evaluación se enfoca en la operación del Programa en el año 2011, por lo que a continuación se presentan las principales características y lineamientos establecidos a través de las Reglas de Operación y el Manual de Procedimientos, para ese año, como documentos que establecieron su marco normativo y bajo el cual se brindaron los apoyos a los jóvenes en los núcleos agrarios⁴.

2.1 Principales características del Programa en el año 2011

Objetivo central

El objetivo general del Programa es lograr que los jóvenes emprendedores rurales, implementen y consoliden su propia agroempresa rentable y sustentable, preferentemente en el núcleo agrario al que pertenecen, o en otro cercano que no implique su cambio de residencia; a través de capacitación, renta de derechos parcelarios, adquisición de insumos y servicios de acompañamiento empresarial y acceso al financiamiento; con el fin de propiciar el arraigo, el acceso a la propiedad social y mejorar sus ingresos.

Complementariamente se establecieron como objetivos específicos que los jóvenes emprendedores puedan:

- i. Desarrollar capacidades de organización para trabajar en grupo;
- ii. Desarrollar habilidades y capacidades técnico-productivas y empresariales;
- iii. Acceder a la propiedad social de la tierra y al capital para implementar su agroempresa;
- iv. Acceder al financiamiento; y,
- v. Desarrollar actividades de mejora continua en su agroempresa.

Para el cumplimiento de su objetivo general, el Programa considera en su diseño: el desarrollo de capacidades de los jóvenes para organizarse y poner en marcha proyectos agroempresariales en sus localidades; brinda apoyos para realizar las inversiones en activos fijos y capital de trabajo para emprender esos proyectos y apoyos para posibilitar el acceso a la tierra, mediante compra o renta de derechos parcelarios, para un

4 Las Reglas de Operación para 2013 incorporan, entre otras modificaciones, evitar los proyectos individuales y establece grupos de por lo menos cuatro personas, demostrar que el proyecto agroempresarial va a formar parte de un encadenamiento productivo y/o existen intenciones formales para adquirir los bienes o servicios que producirá y/o existen condiciones propicias que garanticen la comercialización. Las etapas Proyecto Escuela y Proyecto Agroempresarial se mantienen pero sólo con apoyos directos y se añade la Etapa de Consolidación de Agroempresas, en la cual además se consideran garantías líquidas. Este nuevo diseño se recoge en las Reglas de Operación de 2014 bajo el nombre de Programa de Apoyo a Jóvenes para la Productividad de Futuras Empresas. Rurales. SEDATU, R.O. 2013 y SEDATU, R.O. 2014.



periodo de cinco a diez años, que permita establecer sus agroempresas, en condiciones mínimas de certidumbre.

Cobertura y elegibilidad y población objetivo.

Las Reglas de Operación establecen claramente la orientación del Programa para apoyar a aquellos núcleos agrarios en todo el país que se localicen en municipios que estén considerados como Zonas de Atención Prioritaria (ZAP) y que los núcleos agrarios se encuentren certificados, no presenten conflictos agrarios y tengan potencial productivo, y cuenten con infraestructura y mercado local, para implementar un proyecto agroempresarial.

La población objetivo son los sujetos agrarios⁵, cuya edad es de 18 años y hasta 39 años y, que habitan en alguno de los núcleos agrarios que cumplan con los criterios de cobertura antes descritos y que tengan el interés de implementar una agroempresa.

Diseño del Programa

Durante 2011, el Programa mantuvo el diseño que considera dos etapas para alcanzar los objetivos, con diferente mezcla de apoyos, propósitos y resultados:

Etapas Proyecto Escuela. Es un modelo de agroempresa a escala que permite el aprendizaje y desarrollo de habilidades técnico-productivas y empresariales de los jóvenes, su propósito central es preparar a los jóvenes para desarrollar un proyecto agroempresarial. El proceso de enseñanza-aprendizaje es conducido por un capacitador técnico y un capacitador empresarial, quienes atienden a comités formados por 15 a 30 jóvenes. La selección del giro productivo sobre el cual se capacitarán los jóvenes se prevé que debe ser una decisión de ellos mismos

Los montos de apoyo para la realización de esta etapa, se refieren a apoyos directos (subsidios no reembolsables) y en todos los casos se otorgan por una única vez, para los rubros y los montos definidos, como se muestra en el siguiente cuadro:

⁵ Sujeto(s) agrario(s): Ejidatarios/as, comuneros/as, sucesores de ejidatarios/as y comuneros/as, avecindados/as y poseionarios/as que sean reconocidos conforme a la Ley Agraria. SRA, R.O., 2011.

Cuadro No.1 Montos y conceptos de apoyo: Etapa Proyecto Escuela

Concepto de apoyo	Hasta un monto total de	Hasta un porcentaje de apoyo de
Adquisición de activos fijos y capital de trabajo	\$ 300,000.00	100%
Capacitación técnica	\$ 60,000.00	100%
Capacitación empresarial	\$ 40,000.00	100%
Becas	120 días	100%

Fuente: SRA, Reglas de Operación del Programa Jóvenes Emprendedores Rurales y Fondo de Tierras, DOF, Dic. 2010.

Los jóvenes egresados de esta etapa, son candidatos a recibir el apoyo del programa y continuar hacia la etapa de Proyecto Agroempresarial. Para ello, al término de la primera etapa deben integrar un Plan de Negocio, que es propiamente la formulación de su proyecto de inversión, que presentan como parte de la documentación que acompaña la solicitud, en las Delegaciones de la Secretaría en cada entidad federativa.

Etapa Proyecto Agroempresarial. Consiste en un proceso de planeación, gestión e implementación de una agroempresa, asociada a la explotación sustentable de la tierra y sus recursos. Los proyectos pueden ser individuales o grupales y considera, además de los apoyos para inversión y capital de trabajo, apoyos para el acompañamiento técnico a cargo de un tutor de negocio.

En esta etapa el programa combina el otorgamiento de apoyos en la modalidad de aportaciones directas (subsidios) para apoyar la renta de tierra, adquisición de activos fijos y pago de servicios de tutoría de negocios, y garantías líquidas, para facilitar el acceso a créditos y, por tanto, sujeto a pago, en este caso, a la Financiera Rural, (agente financiero del Programa en 2011) para compra de derechos parcelarios, adquisición de activos fijos complementarios y capital de trabajo para la operación de los proyectos. Con excepción de la tutoría de negocios, que puede ser apoyada hasta por dos años, los demás conceptos se entregan solo por una vez.

Los montos de apoyo otorgados en 2011 para esta etapa fueron los siguientes:

Cuadro No.2 Montos y conceptos de apoyo: Etapa Proyecto Agroempresarial

Concepto de apoyo	Hasta un monto total de	Hasta un porcentaje de apoyo de	Restricciones
Compra de derechos parcelarios	\$ 150,000.00	100%	Garantía líquida por "joven emprendedor rural"
Renta de derechos parcelarios	\$ 35,000.00	100%	Apoyo directo por "joven emprendedor rural"
Adquisición de activos fijos	\$ 125,000.00	100%	Apoyo directo por "joven emprendedor rural"



Concepto de apoyo	Hasta un monto total de	Hasta un porcentaje de apoyo de	Restricciones
Acceso al financiamiento para capital de trabajo y activos fijos adicionales	\$ 125,000.00	60%	Garantía líquida por "joven emprendedor rural"
Tutoría de negocios	\$ 30,000.00	10%	Apoyo directo por "joven emprendedor rural"

Fuente: SRA, Reglas de Operación del Programa Jóvenes Emprendedores Rurales y Fondo de Tierras, DOF, Dic. 2010.

Esta estructura de apoyos directos y financiamiento, hace necesaria una eficaz sincronización en la entrega de los recursos, de modo que la puesta en marcha de los proyectos no se vea afectada por desfases entre la ejecución de inversiones en infraestructura y equipo y el acceso al financiamiento de capital de trabajo para operar los proyectos.

2.2 Operación del programa en el ejercicio de 2011

Monto presupuestal ejercido en 2011

Durante el año 2011 el Programa JERFT ejerció un presupuesto total de 326 millones de pesos, del cual se destinó para la operación de la primera etapa el 2% y el 98% para la segunda etapa. Del total de recursos destinados a la creación de agroempresas, el 82% corresponde a apoyos directos y el 18% a apoyos como garantías líquidas para facilitar el acceso al crédito.

Esta distribución presupuestal contrasta con la del año anterior, durante el cual la mayor proporción de presupuesto se orientó a apoyar la primera etapa, mientras que en 2011, el énfasis se puso en el impulso de las agroempresas, en la lógica de darle continuidad a los procesos de capacitación en los proyectos escuela de años anteriores, a fin de propiciar una articulación inmediata para su concreción en proyectos productivos

Etapa de Proyecto Escuela

En 2011, sólo se apoyaron un total de 9 proyectos escuela, que se ubicaron en 7 entidades federativas y en conjunto se beneficiaron a un total de 269 jóvenes emprendedores que viven en el medio rural, de los cuales 48% fueron mujeres, manteniéndose la tendencia de años anteriores a aumentar su participación. La inversión promedio por proyecto fue de \$603 mil pesos, con una participación promedio de 30 jóvenes.

De los 9 proyectos apoyados, cuatro se refirieron a capacitación en proyectos de agricultura, dos fueron pecuarios, dos de comercialización (mango y abarrotes) y uno de tipo ecoturístico y elaboración de artesanías. El número de proyectos escuela fue muy reducido, pero permite apreciar una tendencia hacia la diversificación, hacia actividades comerciales y de servicios, con miras a impulsar esta diversificación en años posteriores.

Cuadro No.3 Proyectos Escuela en 2011: distribución territorial y número de beneficiarios

ESTADO	Proyectos	Beneficiarios	HOMBRES	MUJERES
Chiapas	2	59	42	17
Jalisco	1	30	16	14
Michoacán	1	30	19	11
Nayarit	1	30	11	19
Oaxaca	2	60	28	32
Veracruz	1	30	15	15
Zacatecas	1	30	10	20
TOTALES	9	269	141	128

Fuente: Informe Final 2011, Programa Joven Emprendedor Rural y Fondo de Tierras, SEDATU.

Los apoyos a la población indígena, también son considerados dentro de la atención a grupos prioritarios. Del total de beneficiarios apoyados en esta etapa, el 19% se identificaron como población indígena, que se concentraron en Chiapas y Nayarit.

Etapa de Proyecto Agroempresarial

Durante 2011 el programa apoyó un total de 183 proyectos agroempresariales, distribuidos en 16 entidades federativas y en total se beneficiaron a 1,632 jóvenes, de los cuales el 40% fueron mujeres, manteniéndose también en esta etapa su creciente participación.

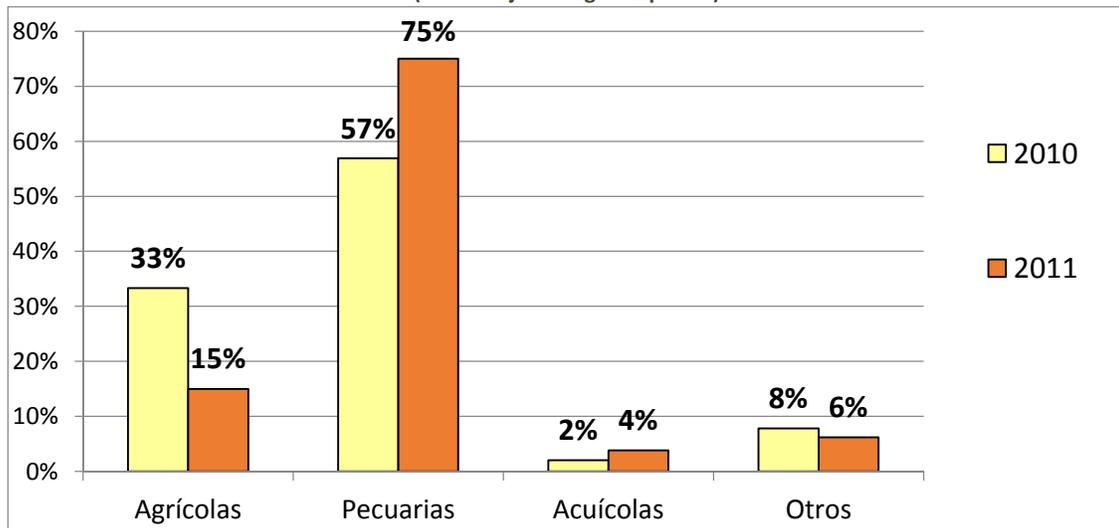
La operación del Programa en este año fue un tanto atípica respecto a la tendencia que se venía observando en años anteriores, en cuanto a su distribución por actividades productivas, territorial y modalidad grupal o individual.

El 55% del total de proyectos apoyados, fueron de tipo individual, principalmente en los estados de Sinaloa, Sonora, Tamaulipas e Hidalgo y todos se refieren a actividades pecuarias, siendo en su gran mayoría proyectos de bovinos.

Derivado de lo anterior, se registró una fuerte preponderancia de proyectos en actividades pecuarias, al sumarse a los proyectos individuales, los de tipo grupal en estas mismas actividades, que en conjunto representaron el 75% del total de proyectos apoyados. Esta concentración en actividades pecuarias, se da principalmente en proyectos de bovinos que representan el 86% del total de pecuarios, mientras que el 14% se refiere a proyectos de ovinos, grana cochinilla, avícolas y uno de insectos.

En consecuencia, es notoria la disminución de proyectos agrícolas (15%), en donde siguen predominando los proyectos de agricultura protegida (invernaderos) que significan el 75% del total en esta actividad. Los proyectos acuícolas (4%) aumentaron en comparación al año anterior, mientras que en otras actividades, se mantiene una participación similar del orden del 7% que incluye, sin embargo, agroempresas con altos montos de apoyo y de corte agroindustrial o de servicios especializados⁶.

**Gráfica No. 1 Actividades productivas de los proyectos agroempresariales
Comparativo 2010- 2011.
(Porcentajes de agroempresas)**



Fuente: Informe de cierre Programa JERFT 2011, SEDATU y Evaluación Complementaria JERFT 2010, FAO.

Otro efecto derivado de la alta presencia de proyectos individuales fue la polarización de apoyos entre los proyectos, toda vez que los de tipo individual tienden a tener montos reducidos (en promedio del orden de \$300 mil pesos) y da como consecuencia que una mayor bolsa se distribuye entre un menor número de proyectos. Lo anterior se refleja en un promedio general de \$1.7 millones de pesos por proyecto, pero la mayoría de los proyectos están muy por debajo de este promedio y un número menor de proyectos (aproximadamente el 20%) corresponden a montos de apoyo superiores a los 4.0 millones de pesos, conformando así una cartera de agroempresas de un tamaño importante.

Lo anterior se refleja en una distribución de los recursos monetarios por actividad productiva, con un comportamiento muy diferente al observado en la distribución de proyectos, ya que los proyectos pecuarios individuales en general fueron de montos reducidos y los de agricultura protegida y otras actividades presentaron montos de apoyo importantes. Al analizar la distribución del total de recursos que se aplicaron en

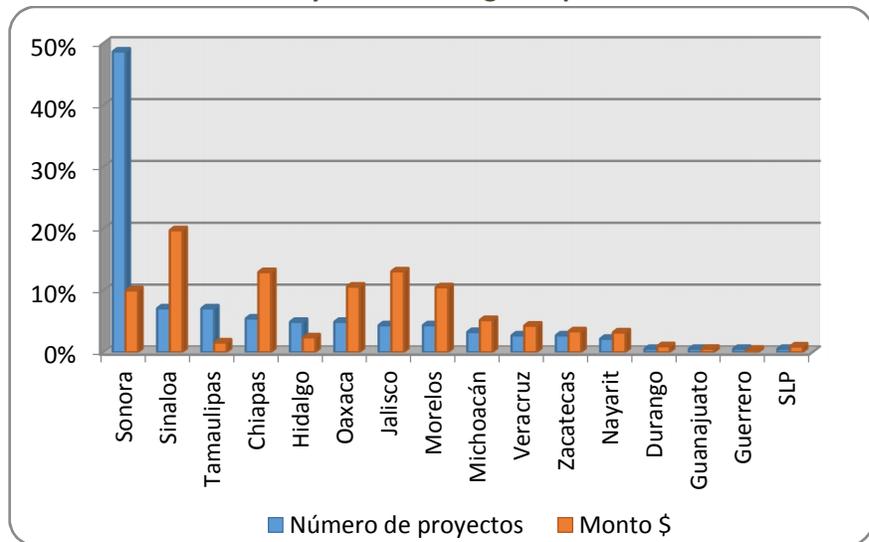
⁶ La categoría "otras actividades" incluye: fabricación de muebles de madera; central de maquinaria; mezcladora de fertilizantes sólidos y líquidos; parque ecoturístico; producción y comercialización de duela de mezquite; producción, embotellamiento y aprovechamiento de derivados del mezcal; procesamiento de nopal, y acopio y comercialización de maíz.

el programa según la actividad productiva apoyada, se observa que el 43% del total se dirigió a proyectos pecuarios, un 36% a proyectos agrícolas, el 14% a otras actividades y 7% a proyectos acuícolas.

La cobertura geográfica en 2011 abarcó a 16 entidades federativas, pero el 49% del total de proyectos apoyados se implementaron en Sonora, en donde se registra la gran mayoría de los proyectos individuales. Si a esta entidad se suman Sinaloa, Tamaulipas, Chiapas, Oaxaca e Hidalgo, se obtiene que en conjunto concentraron el 78% de las acciones de apoyo a agroempresas, mostrando una alta concentración de proyectos en pocas entidades federativas.

Gráfica No.2 Distribución territorial de montos y número de agroempresas en 2011

Entidad Federativa	Porcentaje PA	Porcentaje Monto \$
Sonora	49%	10%
Sinaloa	7%	20%
Tamaulipas	7%	2%
Chiapas	5%	13%
Hidalgo	5%	2%
Oaxaca	5%	11%
Jalisco	4%	13%
Morelos	4%	11%
Michoacán	3%	5%
Veracruz	3%	4%
Zacatecas	3%	3%
Nayarit	2%	3%
Durango	1%	1%
Guanajuato	1%	1%
Guerrero	1%	0%
SLP	1%	1%
TOTAL	100%	100%



Fuente: Base de datos JERFT 2011, SEDATU.

Al analizar la distribución de los recursos monetarios, también se observa una alta concentración en otro grupo de entidades: se mantienen Sinaloa, Chiapas, Sonora y Oaxaca y se agregan Morelos y Jalisco, que en conjunto absorbieron el 77% del total de recursos operados por el Programa.

También se registró una reducción en el promedio de beneficiarios por proyecto respecto a la tendencia creciente registrada en años anteriores. En 2011, este promedio se redujo a sólo 9 jóvenes por proyecto apoyado, derivado del alto número de proyectos individuales. Si se restan los proyectos individuales este promedio se incrementa sustancialmente para alcanzar 18 beneficiarios por proyecto.

Un indicador que se mantiene en este año con una tendencia favorable, es la participación de las mujeres, que fue de 40%, que confirma la tendencia creciente de participación de las mujeres. Esta tendencia, a pesar de que la participación de las mujeres en los proyectos individuales es apenas del 5% del total, por lo



que es claro que su participación se da principalmente en las actividades diferentes a las pecuarias y en los proyectos de modalidad grupal.

Cuadro No.4 Proyectos agroempresariales en 2011: distribución territorial y de beneficiarios

ESTADO	Proyectos	Beneficiarios	HOMBRES	MUJERES
Chiapas	10	205	105	100
Durango	1	19	12	7
Guanajuato	1	9	3	6
Guerrero	1	8	3	5
Hidalgo	9	45	27	18
Jalisco	8	219	129	90
Michoacán	6	77	43	34
Morelos	8	183	108	75
Nayarit	4	73	37	36
Oaxaca	9	176	91	85
San Luis Potosí	1	15	9	6
Sinaloa	13	303	192	111
Sonora	89	151	123	28
Tamaulipas	13	23	14	9
Veracruz	5	74	50	24
Zacatecas	5	52	32	20
TOTALES	183	1632	978	654

Fuente: Informe Final 2011, Programa Joven Emprendedor Rural y Fondo de Tierras, SEDATU.

También en esta etapa se dio atención a población indígena, correspondiendo a un total de 194 beneficiarios con esta característica, equivalente a 12% del total de jóvenes apoyados, concentrándose en los estados de Chiapas, Michoacán, Morelos, Nayarit, Oaxaca, San Luis Potosí y Sonora.

Del total de 192 proyectos apoyados en 2011, considerando en conjunto, los proyectos escuela y los agroempresariales, el 78% de ellos se localizó en municipios de muy alto y alto grado de marginación, en concordancia con el propósito de brindar atención preferentemente a Zonas de Atención Prioritaria. Este



porcentaje tendió a aumentar con relación al 65% del total de proyectos en conjunto apoyados en este tipo de municipios en el anterior ejercicio de operación del programa.

2.3 Perfil socioeconómico de los beneficiarios(as)

A continuación se presentan las principales características de la población beneficiada en los proyectos agroempresariales apoyados en 2011, que fueron recogidas a partir de la información recabada mediante la encuesta realizada para la presente evaluación.

Edad de los jóvenes participantes en el Programa

El promedio de edad de los jóvenes beneficiados es de 32 años, promedio que fue casi idéntico entre hombres y mujeres, y que los ubica claramente en el rango de edades considerada en las Reglas de Operación para su incorporación al Programa.

Niveles de escolaridad

La escolaridad promedio del total de beneficiarios fue de 9.4 años cursados, similar entre hombres y mujeres (9.3 y 9.5 respectivamente). Sin embargo, al considerar la terminación de educación primaria y secundaria, se observa una diferencia favorable a las mujeres. En el universo de hombres el 88% señaló haber terminado la primaria y el 64% la etapa de secundaria, mientras que en el caso de las mujeres, el 89% indicó haber cursado por completo la primaria y el 72% la secundaria.

Es importante destacar que el porcentaje de beneficiarios sin educación básica primaria es del orden del 12%, superior al promedio nacional, pero que corresponde al alto porcentaje de apoyos que se brindaron en municipios de muy alto y alto grado de marginación en donde se registran los mayores rezagos educativos en nuestro país.

Posición de los beneficiarios en el hogar

Poco más de la mitad de los jóvenes (54%) ostenta la calidad de jefe de familia, con un promedio de 3.4 dependientes. Esta proporción presenta una fuerte diferencia por género, en el caso de los hombres el 79% manifestó ser jefe de familia, mientras que sólo 17% de las mujeres señalaron esta posición en el hogar.

Del total de beneficiarios, el 25% señaló ser dependiente en la familia y el 21% señaló tener una posición independiente. En ambos casos, se aprecian marcadas diferencias por género con una mayor dependencia por parte de las mujeres (59%) pero también con una mayor independencia (24%).

Calidad agraria de los jóvenes

Con relación a la calidad agraria de los beneficiarios, la encuesta señala que la mayor parte corresponde a avocados que representan el 78% del total, lo cual es consistente con el propósito del programa de favorecer la inclusión de jóvenes que no tienen acceso a la tierra.



Evaluación Externa Complementaria de los Programas de Fomento de la SEDATU
Informe Final de Evaluación Complementaria
Programa Joven Emprendedor Rural y Fondo de Tierras (JERFT)



En segundo lugar participan ejidatarios que representaron el 10% del total, mientras que solo 3% son comuneros y el 9% son poseionarios o propietarios de tierras.

CAPÍTULO

3



III. INDICADORES DE LA MIR DE RESULTADOS EN 2011.

En este apartado se presentan las estimaciones de los cinco indicadores que integran la Matriz de Indicadores de Resultado (MIR): sobrevivencia de agroempresas, variación porcentual en el ingreso de los jóvenes rurales apoyados, porcentaje de agroempresas con utilidades brutas, indicadores sobre la sustentabilidad ambiental e indicadores sobre innovación en las agroempresas.

Con la finalidad de tener una referencia de comparación sobre la tendencia de los resultados estimados sobre la operación de los proyectos agroempresariales apoyados en 2011, para cada uno de estos indicadores se presentan los resultados obtenidos en la evaluación complementaria de la situación de los proyectos apoyados en 2010⁷. Aunque debe enfatizarse, que la operación del programa en 2011 atendió una cartera de proyectos con marcadas diferencias respecto a años anteriores, en cuanto al tipo de proyecto (individual o grupal) y la concentración en actividades pecuarias, que deben considerarse al comparar los resultados de los indicadores.

3.1. Sobrevivencia de las agroempresas apoyadas en 2011.

Este indicador mide el porcentaje de las agroempresas que al momento de la encuesta⁸ se encuentran aún en operación, es decir, que sobreviven con relación al total de proyectos que fueron apoyados durante el año de 2011.

La información con la que se estima este indicador se realiza a dos años que la agroempresa inicio operaciones y refleja el porcentaje de emprendimientos que han tenido la capacidad para mantenerse operando. Es una realidad que en general los dos primeros años representan un periodo crítico en el cual los proyectos logran avanzar hacia una consolidación en su operación, o bien, se enfrentan a diversas circunstancias que dificultan su continuidad y terminan por dejar de funcionar.

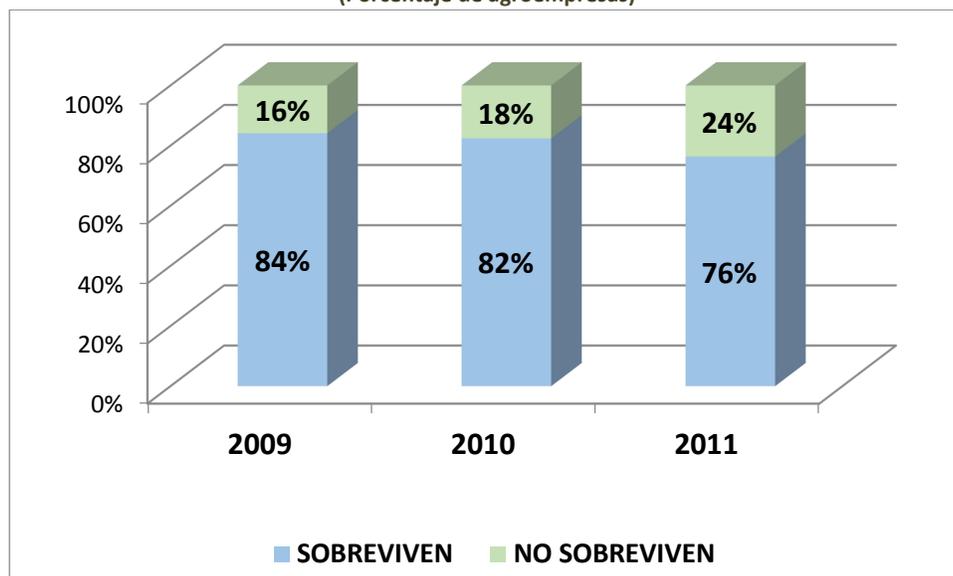
La expansión de la información obtenida mediante una muestra aleatoria de los proyectos apoyados de 2011, permite estimar que el 76.3% del total de agroempresas apoyadas en ese año, se mantienen en operación. El porcentaje obtenido, como puede observarse en la siguiente gráfica, es ligeramente inferior al resultado obtenido en las últimas evaluaciones realizadas por la FAO para los proyectos apoyados en los dos años anteriores, mostrando una tendencia a disminuir la tasa de sobrevivencia de las agroempresas.

7 Evaluación complementaria de los programas de fomento productivo de la Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano: JERFT y FORMAR, FAO 2013. En esta evaluación se estimaron los indicadores de la Matriz de Indicadores de Resultados, de los proyectos agroempresariales que fueron apoyados en 2010.

8 El trabajo de campo para el levantamiento de las encuestas a la muestra definida para los beneficiarios y agroempresas que fueron apoyados en 2011, se realizó durante los meses de enero y febrero de 2014.

Sin embargo, si se considera que en años recientes los impactos por eventos y condiciones climatológicas han tendido a intensificarse (fuertes sequías, inundaciones, heladas inesperadas) y el creciente clima de inseguridad que se ha venido registrando en diferentes regiones del país, puede considerarse que se logró mantener una tasa de sobrevivencia favorable.

Gráfica No. 3 Indicador de sobrevivencia de agroempresas apoyadas en 2011
Comparativo 2009 – 2011
(Porcentaje de agroempresas)



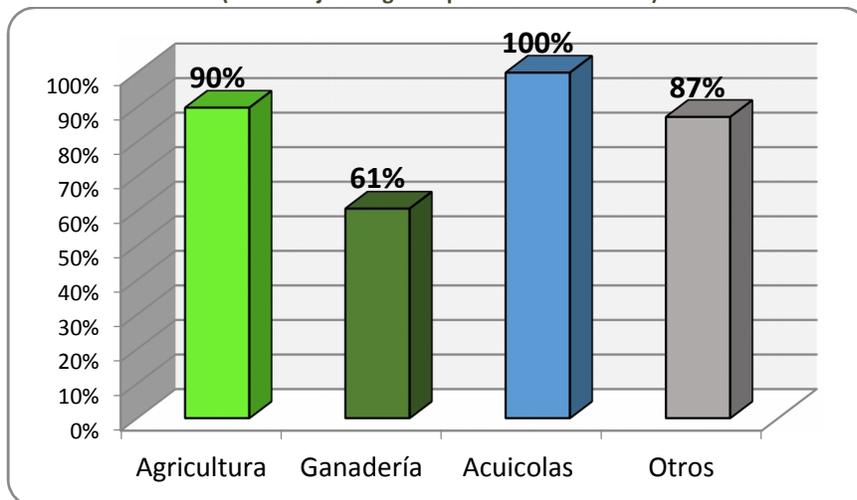
Fuentes: Encuestas FAO, 2014; y Evaluaciones complementarias del Programa JERFT en 2011 y 2010. FAO.

Las principales causas mencionadas por los jóvenes para la instalación y puesta en operación de sus emprendimientos, en el 48% de los proyectos se refiere al retraso en la recepción de los recursos del programa (incluyendo los recursos crediticios), en el 28% a trámites administrativos y 22% a problemas con los proveedores de los activos.

Sobrevivencia de agroempresas por tipo de actividad productiva.

La sobrevivencia de las agroempresas tiene importantes contrastes entre giros productivos, una exploración a nivel de la muestra de proyectos, indica que aquellos que no sobreviven se concentran principalmente en la ganadería.

Gráfica No. 4 Supervivencia de agroempresas según giro productivo
(Porcentaje de agroempresas en la muestra)



Fuente: Encuesta 2014, FAO.

A nivel de actividades productivas, la producción y engorda de ganado ovino son los que presentan una mayor suspensión de operaciones (54%), seguido de la actividad de bovinos (39%) y finalmente la producción avícola (7%). En el caso de las agroempresas agrícolas, casi en su totalidad se refieren a sistemas de agricultura protegida y el mayor deceso de agroempresas se observa en invernaderos casas sombra de producción de jitomate.

Principales causas mencionadas por las que dejaron de operar agroempresas.

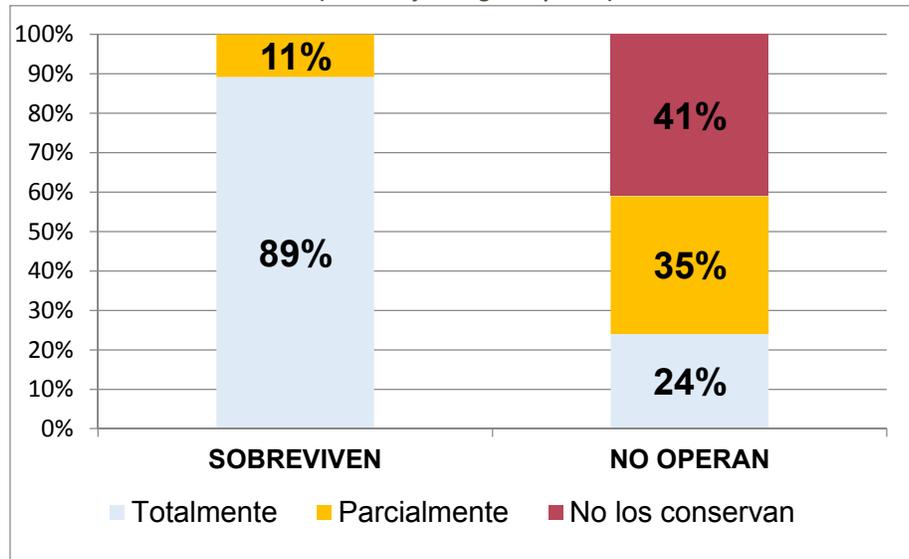
La no supervivencia de agroempresas de acuerdo a lo informado por los propios beneficiarios se debe principalmente a problemas o causas externas derivadas de robos, eventos climatológicos y enfermedad y mortalidad de los animales, causas que explican el 52% de los decesos de agroempresas y que derivaron en una baja producción y pérdidas en la operación y decidieron mejor la repartición o venta de activos en algunos casos, o bien, imposibilitaron continuar la operación por afectación de instalaciones o pérdida casi en su totalidad de los activos productivos.

En el restante 48% de las agroempresas que dejaron de operar, la información indica que las causas fueron principalmente problemas derivados de conflictos internos o de organización de los grupos que propició dificultades operativas.

Permanencia de activos productivos en las agroempresas apoyadas en 2011.

En las agroempresas que continúan en operación, como es de esperarse se mantienen en su gran mayoría y sólo 11% señala que ya no cuentan con los activos iniciales debido al reemplazo de los mismos, principalmente en los proyectos pecuarios.

Gráfica No. 5 Permanencia de activos productivos en las agroempresas apoyadas en 2011
(Porcentaje de agroempresas)



Fuente: Encuestas FAO, 2014

En las agroempresas que dejaron de operar, es relevante observar que el 59% aún conserva los activos productivos parcialmente o en su totalidad, lo que sugiere la posibilidad de reactivar su operación a partir de un nuevo impulso de apoyo a capital de trabajo en algunos de ellos.

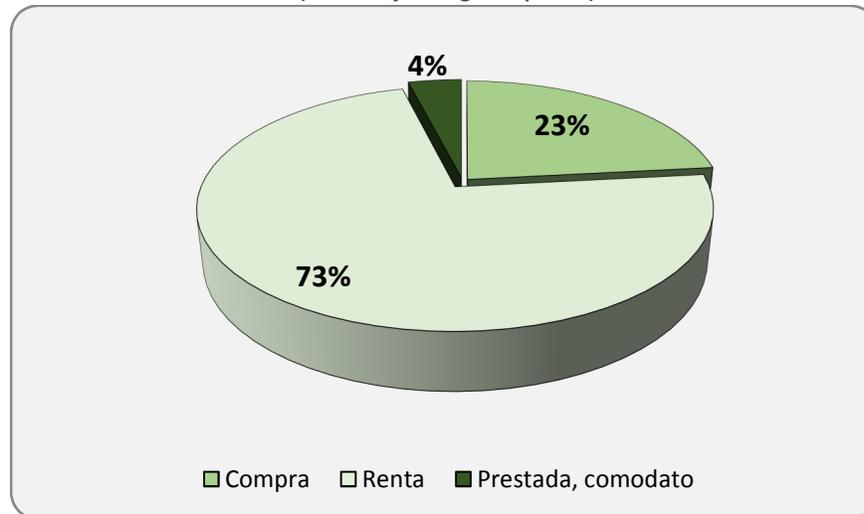
Algunos factores que explican la sobrevivencia de las agroempresas

Considerando sólo las agroempresas que sobreviven, resulta de interés reconocer algunos aspectos específicos que pueden explicar el que hayan podido mantenerse en operación:

- 92% indica que corresponden a la misma actividad productiva que la que desarrollaron durante el proyecto escuela;
- 74% corresponde a jóvenes de la generación de 2010, es decir, implementaron su proyecto al año siguiente de su capacitación;
- 60% indicó que la idea original fue de los propios jóvenes;

En la mayoría de los proyectos agroempresariales las opciones para tener acceso a la tierra en la que se instalaría el proyecto fueron discutidas en la etapa de Proyecto Escuela y analizadas en el Plan de Negocios (93% y 81% respectivamente). Con relación a lo previsto en el Plan de Negocios en el 89% coincide con la modalidad que finalmente utilizaron los jóvenes para acceder a la tierra.

Gráfica No. 6 Modalidad de acceso a la tierra en las agroempresas apoyadas en 2011
(Porcentaje de agroempresas)



Fuente: Encuestas FAO, 2014.

3.2. Agroempresas con utilidades brutas positivas⁹

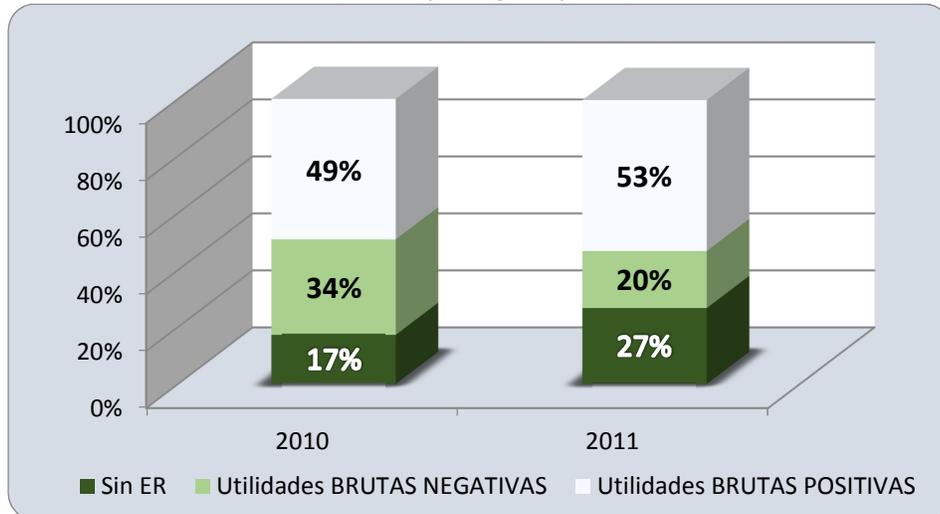
Es importante señalar que para el 27% de las agroempresas encuestadas, no fue posible obtener una estimación de los estados de resultados, debido en su gran mayoría, a que ya no se encontraban en operación al momento de realizar la encuesta y la obtención de información se hace prácticamente imposible.

La estimación de estos Estados de Resultados, se obtiene a partir de la información que brindan los propios beneficiarios y debe considerarse como una aproximación a los resultados que obtuvieron durante su primer año de operaciones, toda vez que en la gran mayoría de los casos no se llevan registros contables formales o no se cuenta con una sistematización de información o expedientes que permitan reconstruir fielmente los diferentes conceptos que se recogen en la construcción de estos ejercicios.

La estimación que se obtuvo a partir de la encuesta y la aplicación de factores de expansión para el universo total de agroempresas apoyadas en 2011, indica que el 53% de éstas presentan utilidades brutas positivas (sin considerar gastos financieros ni depreciación) en su primer año de operación.

⁹ La encuesta incorpora un apartado para la construcción de Estados de Resultados a partir de la información proporcionada por los propios beneficiarios sobre la operación durante el año 2012, o el primer año de operación en aquellos casos que iniciaron operaciones en el transcurso de este último año.

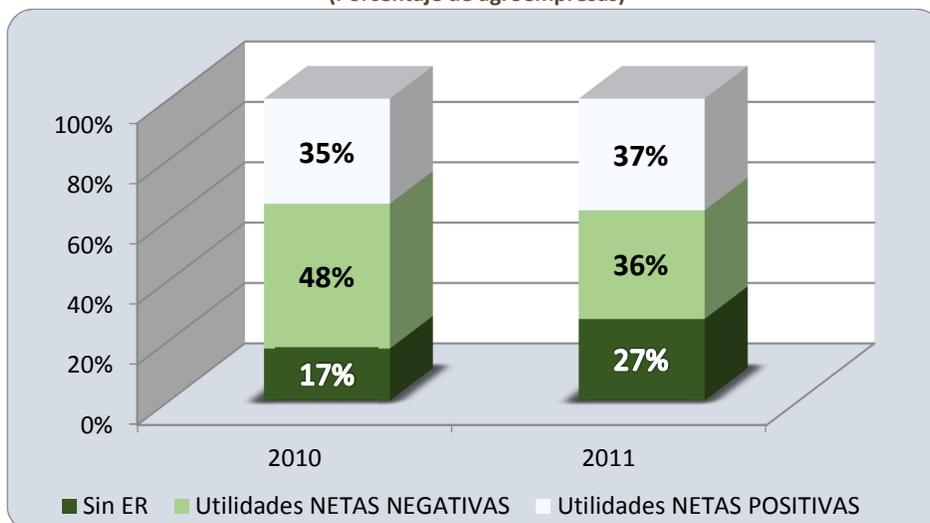
Gráfica No. 7 Indicador de agroempresas apoyadas en 2011 con Utilidades Brutas
Comparativo 2010 – 2011
 (Porcentaje de agroempresas)



Fuentes: Encuesta 2014, FAO y Evaluación complementaria del Programa JERFT 2010, FAO.

Si se considera sólo el universo de las agroempresas, para las cuales se obtuvieron estados de resultados, la proporción de emprendimientos que lograron obtener utilidades brutas en su primer año fue el 73%, resultado que puede apreciarse como favorable.

Gráfica No. 8 Indicador de agroempresas apoyadas en 2011 con Utilidades Netas
Comparativo 2010 – 2011
 (Porcentaje de agroempresas)



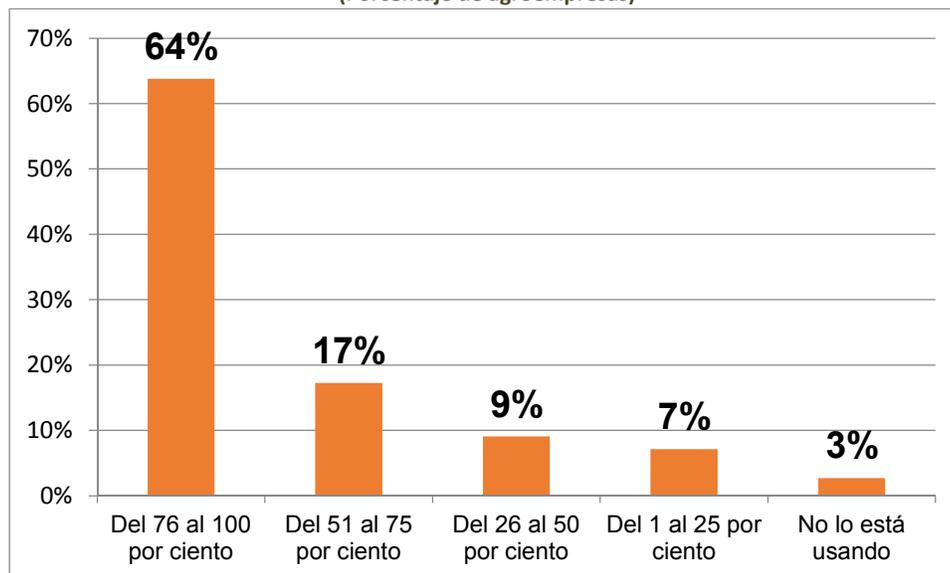
Fuentes: Encuesta 2014, FAO y Evaluación complementaria del Programa JERFT 2010, FAO.

Sin embargo, cuando se considera el concepto de utilidades netas, es decir, se incorporan los gastos financieros, así como la depreciación de activos, el porcentaje de agroempresas disminuye significativamente a 37% con resultados positivos.

La comparación en este indicador, tanto en la definición de Utilidades Brutas como en la de Utilidades Netas, respecto de la situación observada en los proyectos apoyados durante el año de 2010, sugiere que los proyectos agroempresariales mostraron una tendencia a mejorar su operación durante el primer año, en términos de generación de utilidades.

Dos de las variables relevantes para explicar las fortalezas de las unidades de producción que se mantienen operando y su capacidad potencial de sobrevivir en los mercados, son el cumplimiento de las metas de producción que se establecieron en los proyectos y el uso actual de la capacidad instalada. En ambos casos, mientras más altos sean los porcentajes que se alcancen, mayor será la posibilidad de generar utilidades positivas.

Gráfica No. 9 Aprovechamiento de la capacidad instalada en las agroempresas apoyadas en 2011
(Porcentaje de agroempresas)



Fuentes: Encuesta 2014, FAO.

Los resultados del trabajo de campo realizado muestran una gran consistencia en lo que se refiere a la relación entre el cumplimiento de la meta de producción establecida en el diseño del proyecto productivo y el reporte sobre el nivel de utilización de la capacidad instalada. En el 80% de las agroempresas activas reportaron que alcanzaron entre 51% y 100% las metas previstas de producción y el 81% de esas mismas agroempresas se encuentran usando su capacidad instalada en porcentajes mayores al 50%.

Algunas consideraciones sobre las agroempresas con utilidades negativas.



Un análisis exploratorio de la muestra sobre las agroempresas que siguen operando permite identificar tres principales causas por las que el 20% de las agroempresas obtuvieron utilidades brutas negativas:

- i) El 54% de los emprendimientos señala haber tenido pérdidas de cosechas o muy bajos rendimientos en su primer año de operaciones, lo que originó muy bajas ventas e ingresos, lo que puede deberse en buena medida a falta de asistencia técnica.
- ii) En el 21% de los proyectos, referidos a actividades pecuarias, se registra una significativa reducción en los hatos o unidades animales, que no se logró compensar con las ventas o ingresos obtenidos. Esta disminución puede deberse a mortandad de animales o un manejo inadecuado de los inventarios ganaderos.
- iii) El otro 26% de agroempresas con utilidades negativas se explica en parte por la caída de los precios de venta por las condiciones cambiantes del mercado (grana cochinilla es un claro ejemplo de esta situación), o bien, por menores ingresos derivado de incumplimiento de convenios que se tenían para la venta del producto, que limitó la comercialización e ingresos.

Adicionalmente a estas causas concretas, se pueden identificar otras de carácter general que pudieron incidir en algunos casos los resultados obtenidos: baja utilización de la capacidad instalada y falta de sincronización entre la recepción de los recursos y el inicio de operación.

En el caso de las agroempresas que obtuvieron utilidades netas negativas, los efectos de depreciación más acelerados en cierto tipo de proyectos y los costos financieros derivados de los créditos, son dos posibles razones que explican en parte estos resultados.

Las agroempresas dedicadas a la agricultura protegida y aquellos proyectos de corte agroindustrial, en general presentan procesos de depreciación que condicionan más sus posibilidades de obtención de utilidades netas en los primeros años.

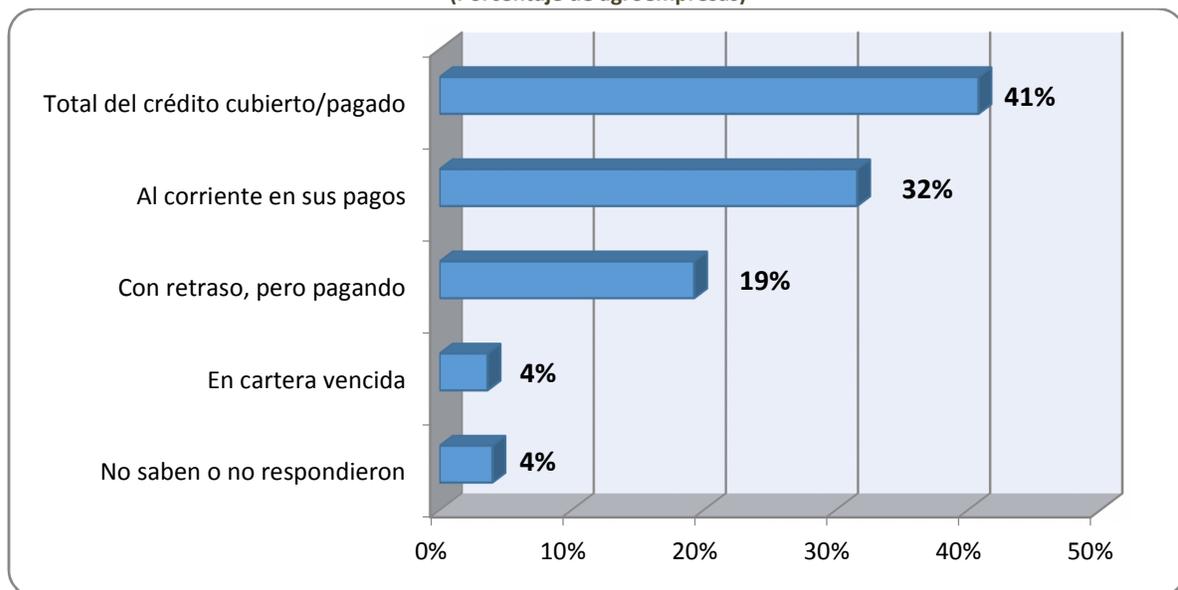
En cuanto a los costos financieros, el total de agroempresas que se mantienen en operación, solicitó el componente de apoyos mediante garantías líquidas para acceder a crédito de algún tipo con Financiera Rural, ya sea para compra de terrenos, complementar las inversiones en activos fijos o bien para contar con capital de trabajo.

En cuanto a la sincronización de los recursos para poner en marcha las agroempresas, un análisis exploratorio de la muestra sobre las agroempresas que sobreviven, indica que el 80% recibió los recursos de SEDATU en el mismo año de autorización del proyecto es decir en 2011 y el 20% en los primeros meses de 2012. La recepción de los apoyos directos por parte de la Secretaría, no parece haber determinado o incidido en los resultados de las agroempresas.

La gran mayoría firmó contrato de créditos oportunamente, pero es en la entrega de los créditos refaccionarios y de avío en donde se aprecian algunos desfases importantes en su entrega y de sincronización con la puesta en marcha de los proyectos e inicio de ventas. En cuanto a los créditos refaccionarios, el 63% de los emprendimientos los recibieron en 2011, el 26% en el siguiente año y en forma desfasada el 11% hasta 2013. Este desfase es menor en los créditos de avío los cuales se recibieron el 63% en 2011 y 34% en los primeros meses de 2012 y 5% hasta el año de 2013. Sin embargo, para algunas agroempresas estos desfases en los créditos significó una dilación hasta de un año, y en algunos casos de hasta dos años.

La sincronización de los créditos simples y refaccionarios, con relación al inicio de operaciones y el inicio de ventas, en el 95% de los casos se encuentra alineada, es decir, el primer pago se efectuó en el mes de inicio de ventas o posterior al mismo. En donde se aprecia falta de sincronización es en los créditos de avío, el 80% de los créditos reportados se encuentra alineado con la fecha de primera venta, pero aún se observa un 20% que reportó tener que iniciar pagos antes de efectuar la primera venta.

Gráfica No.10 Situación de las agroempresas con relación a créditos contratados
(Porcentaje de agroempresas)



Fuente: Encuestas FAO, 2014.

A pesar de estos desfases y falta de sincronización entre la recepción de los mismos y el inicio de su pago para algunas agroempresas, resulta un dato muy revelador el que tres de cada cuatro agroempresas en operación se encuentran al corriente en el pago de sus créditos, e incluso, el 41% señala haber cubierto totalmente sus adeudos y sólo el 8% de las agroempresas parecen haber incurrido en incumplimiento de pagos.

Lo anterior indica la importancia que le dan al cumplimiento de los pagos en forma y tiempo, lo que muestra una respuesta responsable pero también que en algunos casos, se haya dado prioridad a estos compromisos para liberarse a futuro de la presión que pudiera representar y en algunos casos ha representado sacrificar la obtención de utilidades en el primer año de operaciones.

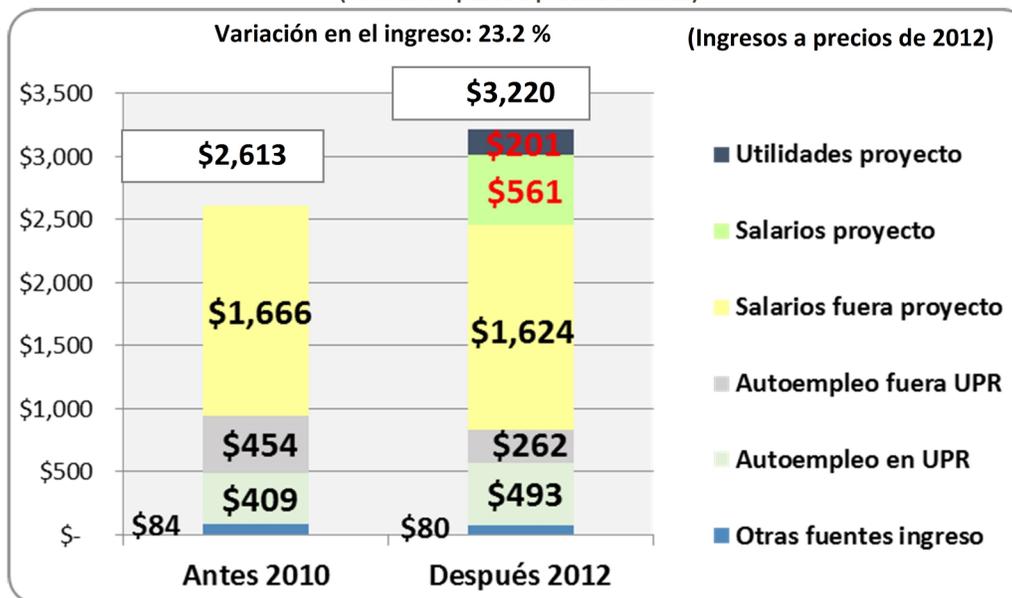
3.3. Indicador de variación en el ingreso promedio de los jóvenes.

Este indicador se estima a nivel de cada joven beneficiario(a) que fue apoyado por el programa para implementar su proyecto agroempresarial y se construye a partir de la encuesta a la muestra de beneficiarios; sus resultados son estadísticamente representativos del universo de beneficiarios(as) que fueron apoyados en el 2011.

El indicador expresa el cambio en el ingreso promedio mensual de cada joven (a precios constantes de 2012), registrado entre la situación observada un año antes de que implementara su proyecto agroempresarial (2010) y la que tuvo un año después con su participación en el proyecto (2012). Para esta estimación se consideran todas las fuentes de ingreso de los jóvenes, incluidas las utilidades y salarios generados en el proyecto.

Se observa que el ingreso promedio mensual de los jóvenes participantes en los proyectos tuvo un incremento entre la situación antes (2010) de solicitar los apoyos del programa y después (2012) con la agroempresa en operación, en términos absolutos de \$607 pesos, que significó una variación de 22.3% en términos relativos.

Gráfica No.11 Indicador de variación en el ingreso mensual promedio de los JERs
(Valores en pesos a precios de 2012)

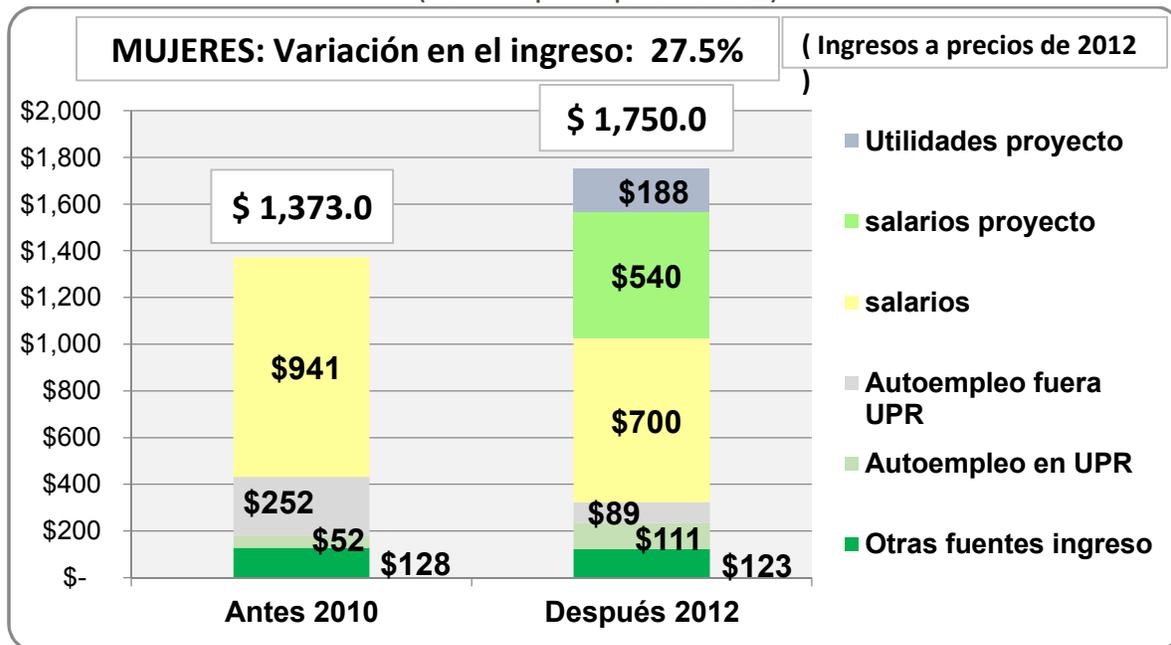


Fuente: Encuesta 2014, FAO.

La participación en los proyectos productivos significó para algunos jóvenes destinar menos tiempo a otras actividades de autoempleo o como trabajadores asalariados. La disminución en estos conceptos de ingreso, en promedio general, se pudo compensar con los ingresos obtenidos derivados de la operación de las agroempresas y que se reflejan principalmente en ingresos por salarios y en menor proporción por utilidades obtenidas.

La estimación se realizó para cada uno de los universos por género, a fin de apreciar el impacto diferenciado entre hombres y mujeres. La variación del ingreso promedio en las mujeres, con la operación de los proyectos en este caso fue de 27.5% con respecto al que tenían antes en 2010, variación mayor al promedio general.

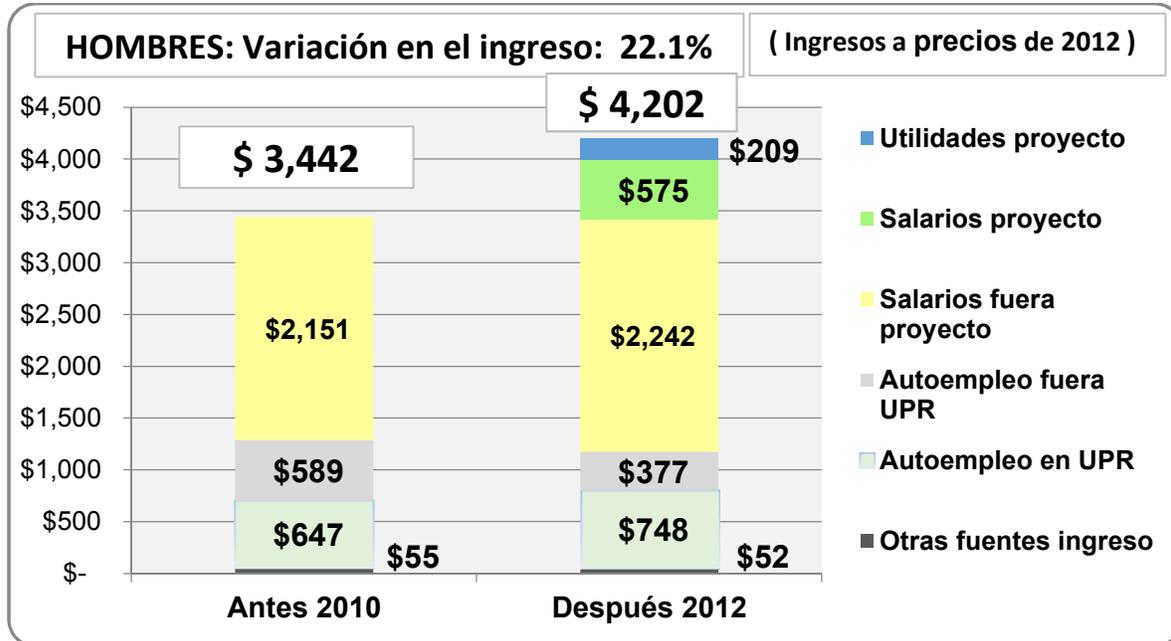
Gráfica No.12 Indicador de variación en el ingreso mensual promedio: Mujeres
 (Valores en pesos a precios de 2012)



Fuente: Encuestas FAO, 2014.

Lo anterior se explica principalmente por el nivel de ingresos promedio que las mujeres tenían previamente, que era significativamente menor, lo que condiciona a que un aumento de \$377 pesos, que en términos absolutos es menor, represente una variación en términos porcentuales mayor.

Gráfica No.13 Indicador de variación en el ingreso mensual promedio: Hombres
(Valores en pesos a precios de 2012)



Fuente: Encuestas FAO, 2014.

Para los hombres que participaron en las agroempresas, el incremento de su ingreso promedio fue de \$760 pesos, mayor que el de las mujeres y el promedio general, pero a partir de una base de ingreso promedio inicial mayor, por lo que la variación en su ingreso con su participación en los emprendimientos, en términos relativos fue de 22.1%, menor que en el caso de las mujeres y el promedio general.

Cambios en las estructuras de los ingresos de los beneficiarios(as).

La estructura de ingresos que en conjunto hombres y mujeres tenían en 2010, muestra como principal componente el ingreso obtenido a partir del trabajo asalariado, que significaba el 64% del total, obtenido principalmente en calidad de jornaleros en el caso de los hombres y como empleadas y jornaleras en el caso de las mujeres. El autoempleo fuera y dentro de las unidades de producción, en promedio representaba el 33% el ingreso mensual, mientras que la obtención de ingresos por transferencias y apoyos gubernamentales principalmente, sólo el 3%.

Cuadro No.5 Estructura de los ingresos mensuales promedio del total de JERs

	ANTES 2010	DESPUÉS 2012
Utilidades proyecto	0.0%	6.2%
Salarios proyecto	0.0%	17.4%
Salarios fuera proyecto	63.8%	50.5%
Autoempleo fuera UPR	17.4%	8.1%
Autoempleo en UPR	15.6%	15.3%
Otras fuentes ingreso	3.2%	2.5%

Fuente: Encuestas FAO, 2014

Esta estructura se modificó en forma importante con la puesta en operación de las agroempresas, con la incorporación de los ingresos derivados por la misma, que contribuyen para el año 2012 con el 24% del ingreso promedio total, ubicándose como segunda fuente en importancia, después de los ingresos por salarios fuera del proyecto que se mantienen como principal fuente (51%) aunque reduce su peso relativo.

También los ingresos provenientes del autoempleo se redujeron a 23%, mientras que los ingresos de otras fuentes principalmente transferencias y apoyos gubernamentales, en términos absolutos aumentó, pero su participación disminuyó ligeramente.

Un análisis similar se realizó para conocer el cambio en la estructura de los ingresos en los hombres y en las mujeres. En el caso de las mujeres, se puede apreciar un mayor cambio en la estructura. Antes del proyecto, el 69% de los ingresos correspondían a trabajo asalariado, que se complementa con 22% de ingreso generado mediante el autoempleo, y la obtención de ingresos de otras fuentes tiene un peso menor pero importante del 9%.

Esta estructura se modifica sustancialmente para el año 2012, con los ingresos que recibieron a partir de su participación en las agroempresas. Los ingresos derivados de los proyectos alcanzan a representar el 42% del total, ubicándose como la principal fuente de ingresos y desplazando a segundo término el trabajo asalariado que aporta el 40% del ingreso total. Por su parte el autoempleo y las transferencias y apoyos de gobierno, disminuyeron en ambos casos su participación.

Cuadro No. 6 Estructura de los ingresos mensuales promedio, según género de los JERs.

Estructura de ingresos: MUJERES			Estructura de ingresos: HOMBRES		
	ANTES 2010	DESPUÉS 2012		ANTES 2010	DESPUÉS 2012
Utilidades proyecto	0.0%	10.7%	Utilidades proyecto	0.0%	5.0%
Salarios proyecto	0.0%	30.8%	Salarios proyecto	0.0%	13.7%
Salarios fuera proyecto	68.6%	40.0%	Salarios fuera proyecto	62.5%	53.3%
Autoempleo fuera UPR	18.3%	5.1%	Autoempleo fuera UPR	17.1%	9.0%
Autoempleo en UPR	3.8%	6.4%	Autoempleo en UPR	18.8%	17.8%
Otras fuentes ingreso	9.3%	7.0%	Otras fuentes ingreso	1.6%	1.2%

Fuente: Encuestas FAO, 2014.

La generación de ingresos mediante los proyectos agroempresariales, también se refleja en la estructura de ingresos de los hombres, pero con cambios de menor proporción. La estructura inicial en el año de 2010 muestra que los ingresos se conforman principalmente por el trabajo asalariado que aporta el 62% y el autoempleo que significa el 36% del total, y los ingresos provenientes de otras fuentes son mínimas de sólo 2% del total.

Para el año 2012 esta estructura refleja los ingresos por utilidades y salarios derivados de su participación en las agroempresas y alcanza a representar el 19% del total, manteniéndose el trabajo asalariado como la principal fuente de ingreso con el 53%. También hay una reducción importante en la contribución del autoempleo y de otras fuentes que en conjunto reducen su contribución al 28% del total.

En resumen, las agroempresas han significado una fuente de ingresos que ha repercutido en mayor medida en la estructura de ingresos de las mujeres, para quienes poco menos de la mitad del ingreso promedio en 2012 provino de su participación en las mismas y se convirtió en su principal fuente. En el caso de los hombres, su participación en los emprendimientos ha significado un cambio importante en su estructura de ingresos y se ubica como segunda fuente en importancia, detrás de los ingresos por trabajo asalariado que se mantiene como la principal fuente y se mantienen los ingresos derivados del autoempleo con una contribución importante.

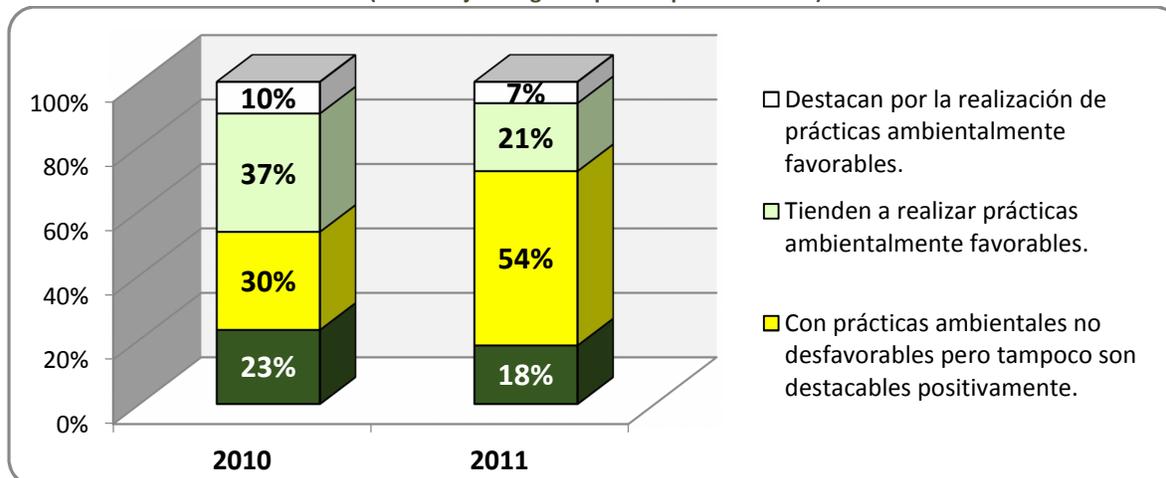
3.4. Sustentabilidad ambiental de las agroempresas apoyadas en 2011

La construcción del indicador de sustentabilidad de las agroempresas, recoge la información sobre las prácticas ambientales que se llevan a cabo en las agroempresas que fueron apoyadas en 2011 y continúan funcionando. Considera entre otros aspectos, el manejo adecuado de residuos sólidos, de envases agroquímicos, generación y tratamiento de aguas residuales y realización de acciones de conservación de suelos, entre otras.

El Indicador de Sustentabilidad da cuenta así del porcentaje de agroempresas que en su operación vienen realizando prácticas más o menos favorables con el medio ambiente, conforme a lo cual se clasifican en cuatro tipos: agroempresas que destacan por sus prácticas favorables, las que se identifican con tendencia a

realizar prácticas favorables, las que se pueden considerar como “neutrales” y aquellas que tienden a efectuar prácticas desfavorables.

Gráfica No. 14 Indicador de sustentabilidad ambiental de las agroempresas en 2011
Comparativo 2010 – 2011
 (Porcentaje de agroempresas que sobreviven)



Fuentes: Encuesta 2014, FAO y Evaluación complementaria del Programa JERFT en 2010. FAO.

El cambio más importante respecto al año anterior se observa en el aumento importante del porcentaje de empresas que realizan prácticas que si bien no destacan por su impacto positivo ambiental, tampoco se considera que realizan prácticas desfavorables, que representan el 54% del total apoyadas en 2011, proporción muy superior a la estimada para las agroempresas apoyadas en 2010.

Los resultados obtenidos para las agroempresas apoyadas en 2011, mostraron una tendencia a disminuir la proporción de agroempresas con prácticas ambientalmente favorables ubicándose en sólo 28% del total en operación, si se compara con los resultados sobre las agroempresas apoyadas en 2010. Sin embargo, se puede observar también una tendencia favorable al disminuir la proporción de agroempresas que realizan prácticas ambientalmente desfavorables, aunque aún representan el 18% del total.

En general, la tendencia que se aprecia es favorable y puede explicarse en parte a una mayor información y capacitación sobre los temas relacionados con prácticas favorables con el medio ambiente. Pero también es posible que la cartera de proyectos apoyados en 2011, con una alta proporción de proyectos individuales y en su mayoría de bovinos, se refleje en los resultados anteriores. Este tipo de proyectos por su tamaño y sistema productivo se consideran que son más o menos neutrales, en términos de afectación al medio ambiente.

Adicionalmente a la anterior clasificación de las agroempresas, conviene hacer un reconocimiento de la capacitación e información que se les ha brindado a los JER en las diferentes etapas del Programa, así como

del comportamiento sobre los diferentes aspectos que relacionan la operación de los emprendimientos con el medio ambiente, con la finalidad de identificar aquellos aspectos que deben ser reforzados en subsecuentes años y/o requieren de una supervisión o asistencia técnica en los que ya se encuentran en operación.

Información y capacitación a los jóvenes emprendedores rurales

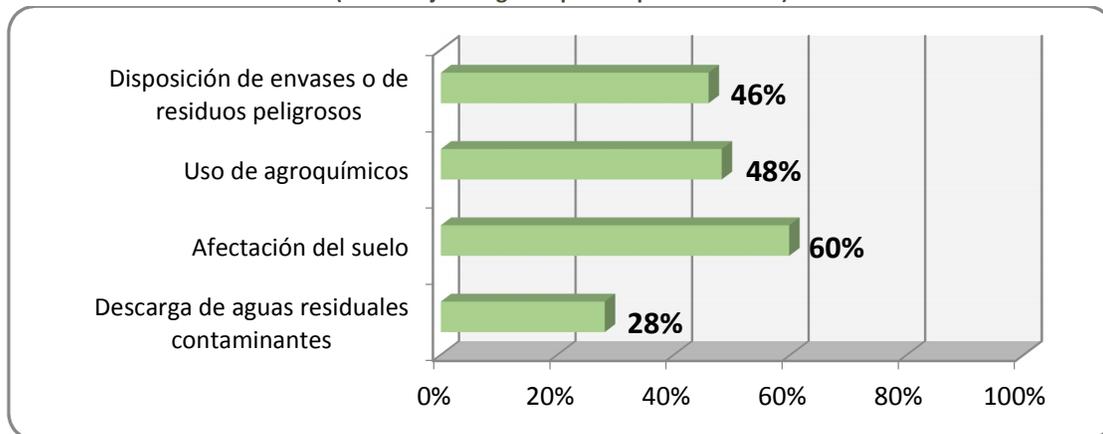
En primer lugar es importante reconocer el alcance que el propio programa ha tenido en la información y capacitación de los jóvenes en los temas ambientales y la implementación de prácticas ambientalmente favorables en la operación de sus agroempresas.

La información reportada por los beneficiarios sigue dando cuenta de deficiencias en la información que se les proporciona acerca de los efectos que las actividades productivas pueden tener sobre el medio ambiente. La información señala que en el 80% de las agroempresas se recibió alguna información sobre el posible impacto de sus emprendimientos sobre el medio ambiente, pero en el 20% no se recibió.

Al informar los jóvenes sobre si recibieron en el proyecto escuela capacitación sobre prácticas para el cuidado del medio ambiente dentro de su proyecto, la proporción disminuye y sólo en el 67% se afirma que si se recibió capacitación, destacando temas relacionados con la afectación del suelo. En los temas de uso de agroquímicos y disposición de envases de residuos peligrosos, menos de la mitad señaló haber recibido capacitación.

Destaca la poca información y capacitación que señalan tener sobre los efectos e implicaciones de las descargas de aguas residuales derivadas de las actividades productivas, aunque puede deberse a que la gran mayoría de los proyectos en 2011 fueron de tipo pecuario semi extensivo, actividades en donde se considera que no se tiene este problema.

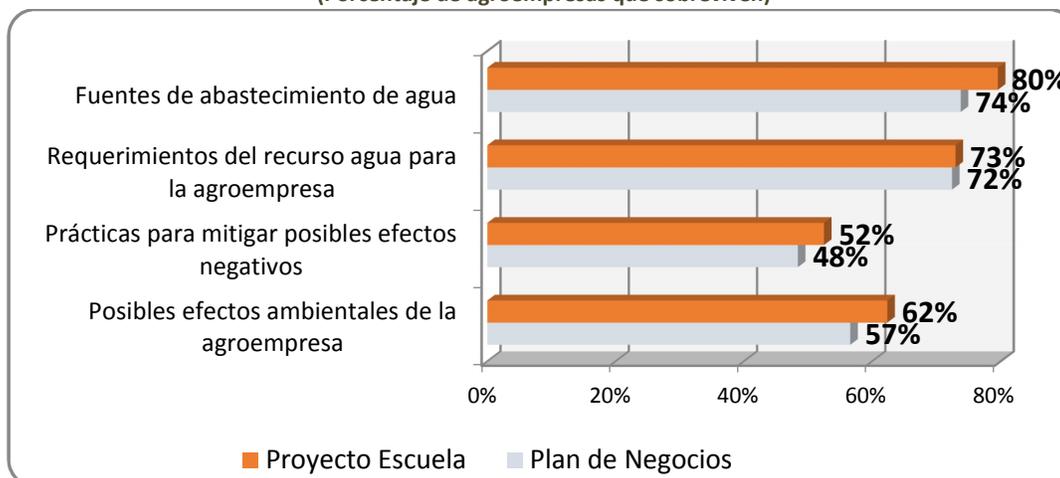
Gráfica No. 15 Recibieron capacitación sobre el cuidado del medio ambiente en el Proyecto Escuela
(Porcentaje de agroempresas que sobreviven)



Fuente: Encuestas FAO, 2014

Al revisar la información sobre los temas que se discutieron o analizaron durante el Proyecto Escuela y/o en la elaboración del Plan de Negocios, las apreciaciones que se obtienen son similares en cuanto a que subsisten deficiencias en la capacitación en estos temas.

Gráfica No. 16 Temas ambientales analizados en el Proyecto Escuela y el Plan de Negocios
 (Porcentaje de agroempresas que sobreviven)



Fuentes: Encuestas 2014, FAO

En general, los temas son más analizados durante la etapa del proyecto escuela y tienden a ser menos considerados al momento de la formulación del proyecto ejecutivo que sustenta la operación de la agroempresa, lo que no propicia el involucramiento con estos temas en la práctica real. Destaca sobre todo el tema relacionado con las posibles prácticas para mitigar posibles efectos negativos, que de acuerdo a la información, sólo una de cada dos agroempresas señala haber analizado.

Manejo de residuos

Una primera aproximación que se ha considerado conveniente analizar es sobre las prácticas concretas que se realizan en la operación de las agroempresas con relación al manejo que se realiza de los residuos que se generan en su operación.

Del total de agroempresas que sobreviven sólo el 45%, es decir una de cada dos proyectos, señalan realizar prácticas de manejo de residuos, principalmente de separación y entrega a centros de acopio y en menor medida, su reutilización en las propias agroempresas o en otras unidades de producción. Aunque destaca que el 11% de la agroempresas informa que aún utiliza la quema de residuos como una práctica para su manejo, lo que revela desinformación y falta de capacitación sobre este aspecto.



Utilización de agroquímicos

La utilización de agroquímicos no aplica en todas las actividades productivas, sobre todo en aquellas de tipo comercial o de servicios. Su utilización se concentra sobre todo en los proyectos agrícolas, principalmente intensivos y bajo protección y en las actividades pecuarias en general, aunque en menor medida.

Un acercamiento a posibles áreas de mejora en la información y capacitación sobre la utilización de estos productos, puede desprenderse al considerar que del total de las agroempresas que sobreviven, el 35% reportó no utilizar agroquímicos, mientras que el 65% sí utiliza.

De este total de agroempresas que sí utiliza agroquímicos, la expansión de la información de la muestra indica que el 46% tiene la práctica favorable de entregar los envases a un centro de acopio especializado o en algunos casos a los propios proveedores; en una alta proporción de agroempresas, el 30%, señaló que los tira junto con los demás residuos que se generan y sólo en el 5% de los emprendimientos se lleva a cabo la reutilización de los envases en diferentes formas. El 19% no respondió o señaló otras formas de disposición.

Abastecimiento y descarga de agua

Los temas del aprovisionamiento del recurso agua y la disposición de aguas residuales derivadas de las actividades productivas, resultan cada vez más importantes, en razón de la problemática que en general en nuestro país plantea la urgencia de su aprovechamiento racional y medidas para la conservación de los cuerpos de agua.

Un primer tema es la consideración de la suficiencia en el abastecimiento de agua, que para las actividades agropecuarias es un insumo fundamental y en general de alta demanda, y en menor medida para otras actividades de tipo comercial, de servicios o de tipo agroindustrial.

Considerando el total de las agroempresas que sobreviven, en el 86% se consideró que el suministro de agua es suficiente, pero en un 14% se considera insuficiente o no contestó, porcentaje que se considera alto si se toma en cuenta que debe ser una de las variables fundamentales para que tengan viabilidad los proyectos. Las razones de la insuficiencia de agua se refirieron a señalar que hay agotamiento de los acuíferos de la localidad y/o que debe abastecerse desde otras localidades.

Por lo que se refiere a la generación de aguas residuales, en el 79% de las agroempresas se considera que no se generan, en el 14% reconocen la generación de este tipo de aguas pero no da ningún tipo de tratamiento y sólo en el 5% se reconoce la generación de aguas residuales y consideran en su proyecto tanques de tratamiento de aguas, lagunas de oxidación o sistemas naturales utilizando plantas en zonas húmedas.

Es importante destacar que el tema de requerimientos y abastecimiento de agua para las agroempresas se señala que fue un tema que se analizó y discutió en la etapa de proyecto escuela y/o durante la elaboración



del Plan de Negocios en el 80% de las agroempresas, sin embargo en la operación de las mismas solamente en el 72% coincide la fuente de abastecimiento con la que se determinó en el Plan de Negocios sometido para la autorización del proyecto.

Conservación de suelo o del medio ambiente en general

Una última aproximación sobre las prácticas ambientales se refiere a si se llevan a cabo alguna práctica de conservación o recuperación del suelo o si dentro del proyecto, realizan alguna acción para preservar la cantidad y calidad de los recursos naturales.

Es ilustrativo que en el 53% de las agroempresas se señala que no se realizan prácticas de conservación del suelo, mientras que el 19% señala que no aplica a su actividad productiva (o no respondió) y sólo en el 28% se respondió que si se realizan este tipo de prácticas.

A la pregunta más general de si realizan alguna acción dentro de su agroempresa para preservar la cantidad y calidad de los recursos naturales, el 55% de los casos señaló que no y en el 39% la respuesta fue afirmativa (en 6% no hubo respuesta).

En conjunto, estas dos apreciaciones que pueden ser de tipo general, lo que sugieren es en una de cada dos de ellas, las prácticas de preservación o conservación de los recursos naturales aún no toman la importancia que a estos temas le confiere el programa.

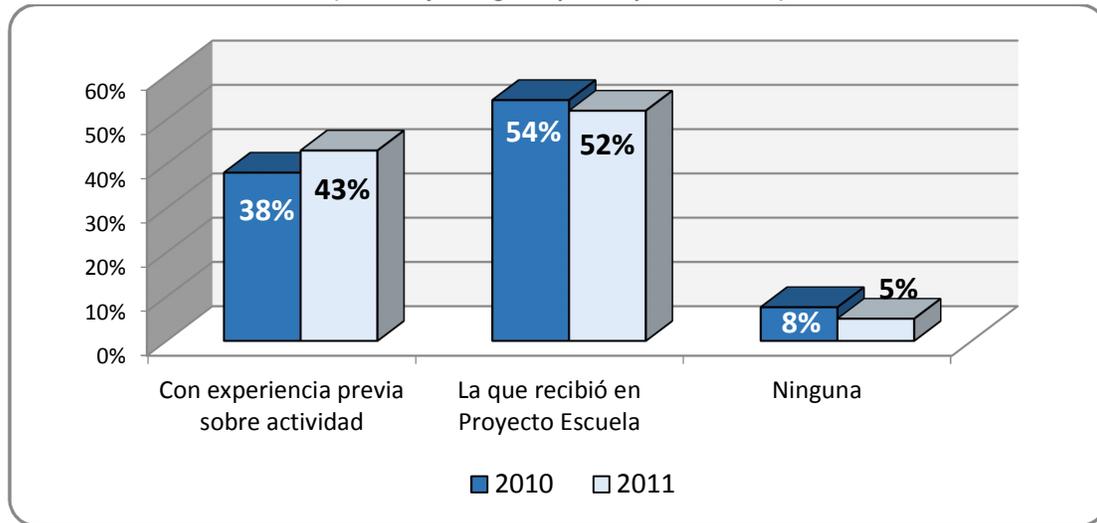
3.5. Innovación en los proyectos agroempresariales apoyados en 2011

Para la estimación del grado de innovación que se ha alcanzado, se han establecido tres diferentes mediciones que se efectuaron sobre las agroempresas que se mantienen en operación, tomando como consideración: si las actividades productivas fueron novedosas para los jóvenes, elementos que propician y reflejan procesos de innovación relacionados con los aspectos de desarrollo organizacional y el avance que se ha logrado tener en procesos de agregación de valor a los productos o servicios.

Conocimiento y capacitación en nuevas actividades productivas.

El apoyo brindado para la puesta en operación de agroempresas en el año 2011, ha representado incorporarse a una actividad novedosa para la mayoría de los jóvenes emprendedores rurales. Los resultados de la encuesta señalan que el 52% del total de agroempresas la actividad productiva significó para los beneficiarios que participaron en éstas, la posibilidad de incorporarse a una nueva actividad productiva a partir de los conocimientos y capacitación que obtuvieron mediante su participación en el Proyecto Escuela. Si a este porcentaje se agrega el 5% de las agroempresas en donde los beneficiarios informaron que la actividad fue completamente nueva para ellos, puede afirmarse que en la mayoría de las agroempresas (57%) fue una actividad novedosa.

Gráfica No. 17 Agroempresas apoyadas en 2011 con experiencia previa de JERs en el giro productivo
Comparativo 2010 – 2011
(Porcentaje de agroempresas que sobreviven)



Fuentes: Encuestas FAO, 2014 y Evaluación complementaria del Programa JERFT 2010. FAO.

En el 43% de las agroempresas, los beneficiarios informaron tener un conocimiento previo de la actividad productiva, ya sea por participar en actividades familiares similares o porque por lo menos alguno de sus integrantes había trabajado ya en esa actividad.

Si se compara con los resultados obtenidos en la evaluación del programa operado en 2010, puede observarse una menor proporción de agroempresas que en conjunto representaron una actividad innovadora para los jóvenes. En este aspecto debe considerarse también la alta participación que tuvieron los proyectos individuales en 2011, que en su gran mayoría fueron pecuarios, en particular de bovinos, que generalmente se basaron en la experiencia previa de los beneficiarios.

Desarrollo organizacional de los grupos de jóvenes emprendedores rurales.

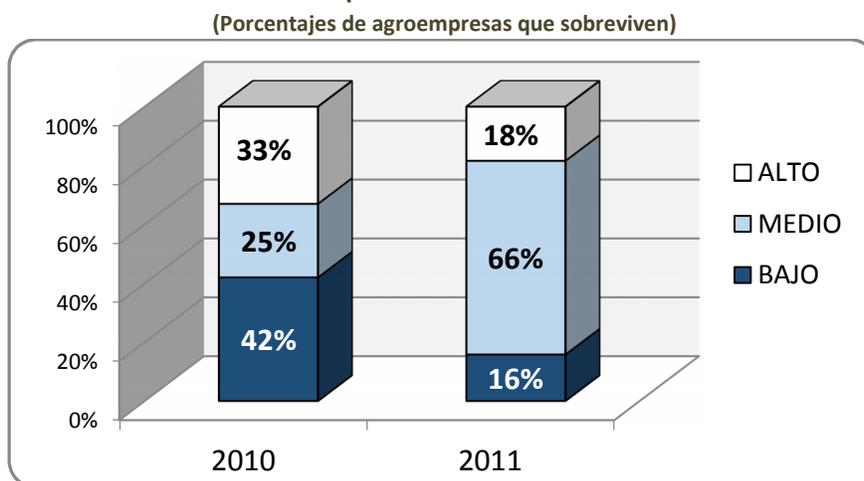
Para medir el desarrollo organizacional de los jóvenes, se construyó un indicador denominado Nivel de Desarrollo Organizacional (NDO)¹⁰, que considera diferentes aspectos clave relacionados con el grado de apropiación del proyecto por parte de los jóvenes, sistema de trabajo, gerencia del proyecto, liderazgo y cohesión interna en los grupos.

¹⁰ Es un indicador compuesto mediante el cual se sintetizan los principales aspectos del funcionamiento de los grupos en sus proyectos productivos, considerando aspectos como de quién fue la idea del proyecto, si participaron en la elaboración del proyecto ejecutivo, conservación de activos, si continúan en forma grupal y cómo trabajan actualmente (registros contables, reglamento interno, asistencia técnica), entre otros reactivos, como una aproximación para estimar que porcentaje de las agroempresas que presentan un nivel ALTO, MEDIO o BAJO de desarrollo organizacional en sus emprendimientos.

El nivel de desarrollo organizacional de las agroempresas es un factor clave para su integración productiva y de mercado, y para el logro de mejores resultados en términos de rentabilidad e ingresos para los jóvenes que en ellas participan.

La situación encontrada en las agroempresas de 2011, al comparar los resultados obtenidos con los de las agroempresas apoyadas en 2010, permite apreciar una tendencia a aumentar la proporción de agroempresas que han logrado avanzar hacia un nivel medio o alto de desarrollo organizacional.

**Gráfica No. 18 Nivel de Desarrollo Organizacional (NDO) en agroempresas apoyadas en 2011
Comparativo 2010 – 2011**



Fuentes: Encuestas FAO, 2014 y Evaluación complementaria del Programa JERFT 2010. FAO.

Del total de agroempresas apoyadas en 2011 y que se mantienen en operación, se registra un NDO alto sólo para el 18% y un nivel medio para 66%, que en conjunto representa que cuatro de cada cinco agroempresas han logrado procesos de desarrollo organizacional.

Los resultados indican que disminuyó considerablemente la proporción de emprendimientos con un bajo nivel de desarrollo que en 2011 fue el 16% del total, que se compara muy favorablemente frente al 42% en los que fueron apoyados en 2010.

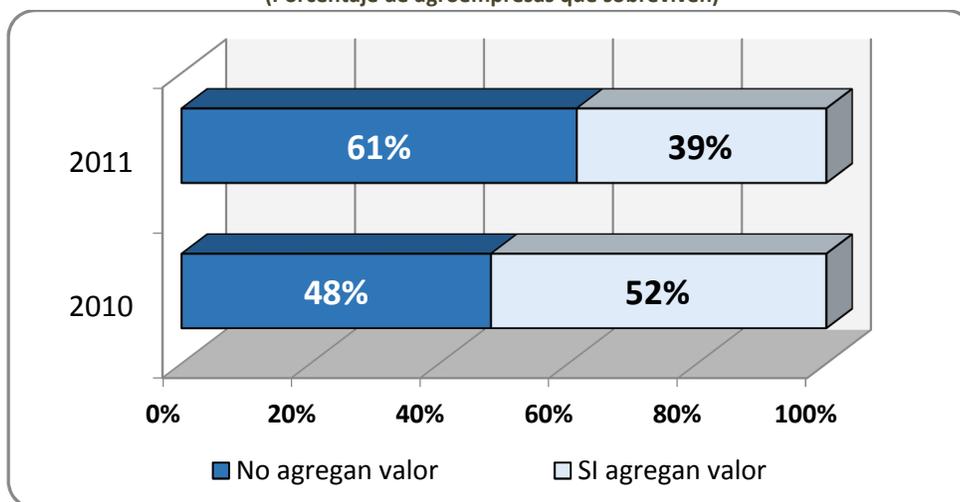
La tendencia favorable en este indicador se explica por el incremento en particular de las agroempresas que lograron un nivel medio, aunque debe considerarse nuevamente la diferente composición de la cartera en términos de giro productivo y sobre todo la alta participación de proyectos individuales, que califican mejor de acuerdo a los reactivos que se consideran para la estimación de este indicador.

Procesos de agregación de valor en las agroempresas.

Como un indicador sobre el nivel de innovación en las agroempresas se considera el porcentaje de agroempresas que han avanzado hacia procesos de agregación de valor a sus productos o servicios ofrecidos. Este concepto considera distintos procesos que van desde la clasificación y selección de los productos, hasta aspectos más sofisticados como pueden ser el empaque y la transformación de los productos para su comercialización.

Los resultados en este indicador se refieren a los proyectos que se mantienen en operación y muestran que si bien se aprecia un avance importante de agroempresas que se han incorporado a procesos de agregación de valor, aún son mayoría las agroempresas en las que no se han propiciado estos procesos y, por tanto, son menores sus posibilidades de obtener mayores ingresos para los jóvenes.

Gráfica No. 19 Agregación de valor en las agroempresas apoyadas en 2011
Comparativo 2010 -2011
(Porcentaje de agroempresas que sobreviven)



Fuentes: Encuestas FAO, 2014 y Evaluación complementaria del Programa JERFT 2010. FAO.

El 39% de las agroempresas apoyadas en 2011 muestra incorporación de procesos de agregación de valor, lo que representa una tendencia a disminuir, respecto a lo observado en las agroempresas apoyadas el año anterior, mostrando un amplio margen de mejora en este aspecto. Lo anterior puede ser consecuencia de la alta concentración de proyectos individuales y pecuarios, que generalmente tienden a efectuar sus ventas de ganado en pie, sin mayor posibilidad de agregación de valor.

Una estimación a nivel exploratorio sobre la muestra de empresas encuestadas, permite reconocer que del total de agroempresas que han logrado incorporar procesos de agregación de valor en sus productos, el 18% muestra procesos de nivel alto y 47% procesos de nivel medio. Lo anterior, como resultado de que la



Evaluación Externa Complementaria de los Programas de Fomento de la SEDATU
Informe Final de Evaluación Complementaria
Programa Joven Emprendedor Rural y Fondo de Tierras (JERFT)



transformación y el procesamiento son métodos que una alta proporción de proyectos activos utiliza, aunque también prácticamente la mitad selecciona y clasifica y más de un tercio transporta o almacena.

Es de destacarse que los proyectos de jóvenes emprendedores hayan logrado generar un valor adicional a su producción mediante dos de las vías que suponen inversiones de mayor cuantía y una gestión cuidadosa y profesionalizada de los procesos, como son la transformación y el procesamiento, por un lado, y la selección y clasificación, por el otro.

CAPÍTULO

4

IV. INDICADORES COMPLEMENTARIOS SOBRE EL DESEMPEÑO DEL PROGRAMA.

En este capítulo se analiza un conjunto de indicadores que contribuyen a una comprensión más amplia de los efectos derivados de la puesta en marcha y operación de los proyectos agroempresariales apoyados por el programa.

4.1 Generación de empleos en las agroempresas.

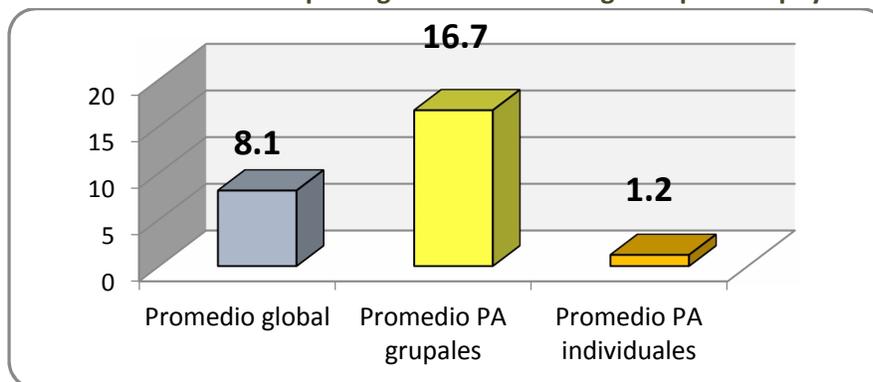
El total de las agroempresas apoyadas en 2011 que se mantienen en operación reporta que se han generado empleos y que en promedio ascendió a 8.1 empleos por emprendimiento.

Nuevamente, el análisis de generación de empleos debe diferenciar entre las agroempresas de tipo individual y aquellas que se implementaron en forma grupal. En la mayoría de las agroempresas individuales, los montos de inversión y el tipo de actividades se definieron considerando que su operación puede realizarse con la participación del beneficiario(a) apoyado, para quien se constituye en una fuente de empleo e ingreso, sin que se prevea tener una generación adicional importante en este tipo de emprendimientos.

En el resto de las agroempresas que son de tipo grupal, los montos de inversión y el tipo de actividades y escalas que se alcanzan, sí se considera que deben tener efectos importantes en términos de empleos.

Un análisis exploratorio¹¹ de la información permite establecer que en los emprendimientos de tipo individual, se generan en promedio 1.2 empleos, mientras que en las agroempresas de modalidad grupal se aprecia un promedio de 16.7 empleos. Lo anterior es consistente con la generación según el tipo de proyecto y el promedio total se explica por la mayor proporción de proyectos individuales que se apoyaron durante 2011.

Gráfica No. 20. Promedio de empleos generados en las agroempresas apoyadas en 2011



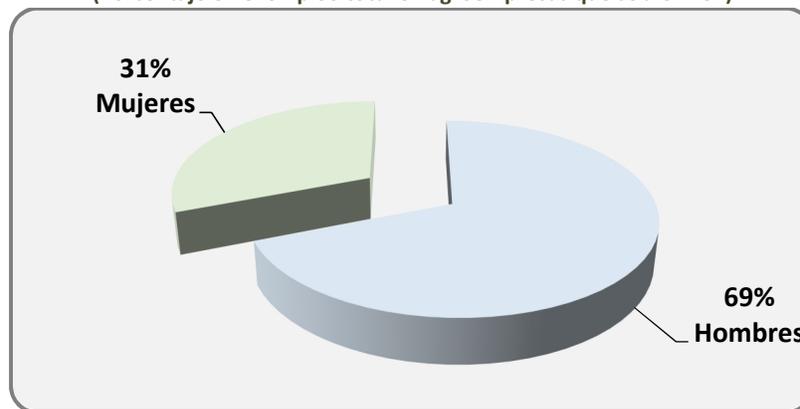
Fuente: Encuestas FAO, 2014

¹¹ La estimación del empleo consideró a las 53 agroempresas de la muestra que se encuentran en operación, que incluye proyectos grupales e individuales.

Generación de empleos por universo de mujeres y hombres.

En cuanto a la ocupación de los empleos según el género, al igual que en las agroempresas apoyadas en años anteriores, sigue predominando la participación de hombres, el 69%, mientras que las mujeres ocuparon el 31% del total de empleos generados.

Gráfica No. 21. Generación de empleos en las agroempresas apoyadas en 2011, según género
(Porcentaje en el empleo total en agroempresas que sobreviven)



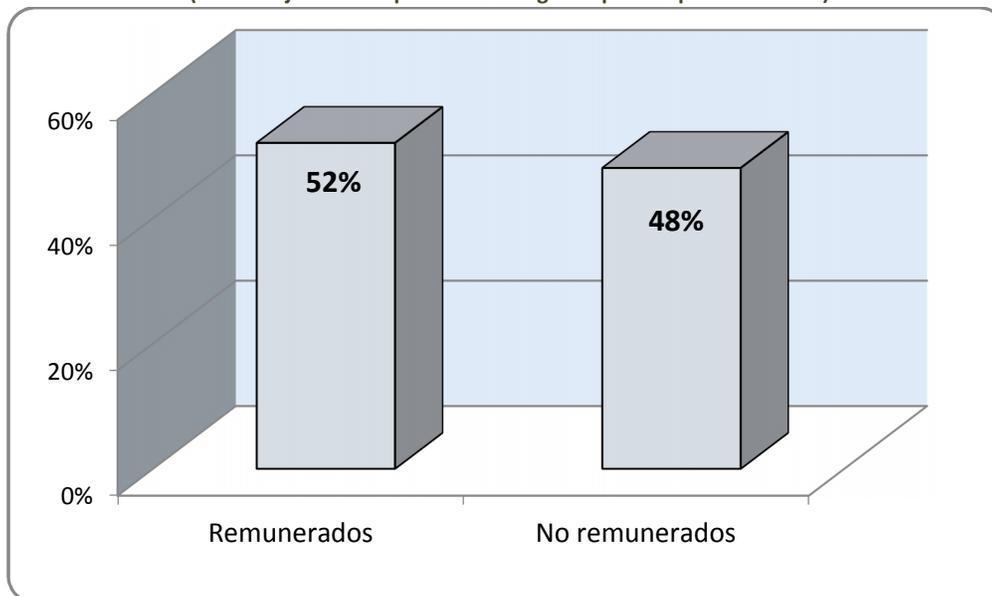
Fuente: Encuestas FAO, 2014

La participación por género en la generación de empleos no corresponde con la participación del 40% que tienen las mujeres en la conformación del total de beneficiarios que fueron apoyados en 2011, lo que sugiere que aún predomina la tendencia a dar preferencia a la ocupación de los hombres, o bien, la imposibilidad de incorporarse plenamente a los proyectos por parte de las mujeres, ante la necesidad de atender otras ocupaciones laborales o en el hogar.

Estructura de empleos remunerados o no remunerados

Una característica que parece destacar en las agroempresas apoyadas durante 2011 es la estructura de los empleos según sean estos remunerados o no remunerados. En agroempresas apoyadas en años anteriores, se registraba una preponderancia de empleos no remunerados, situación que tiende a equilibrarse en las que fueron apoyadas en 2011, que indican que el 52% de los empleos fueron remunerados y el 48% correspondió a empleos no remunerados.

Gráfica No. 22 Tipos de empleos generados en las agroempresas apoyadas en 2011
(Porcentaje en el empleo total de agroempresas que sobreviven)



Fuente: Encuestas FAO, 2014

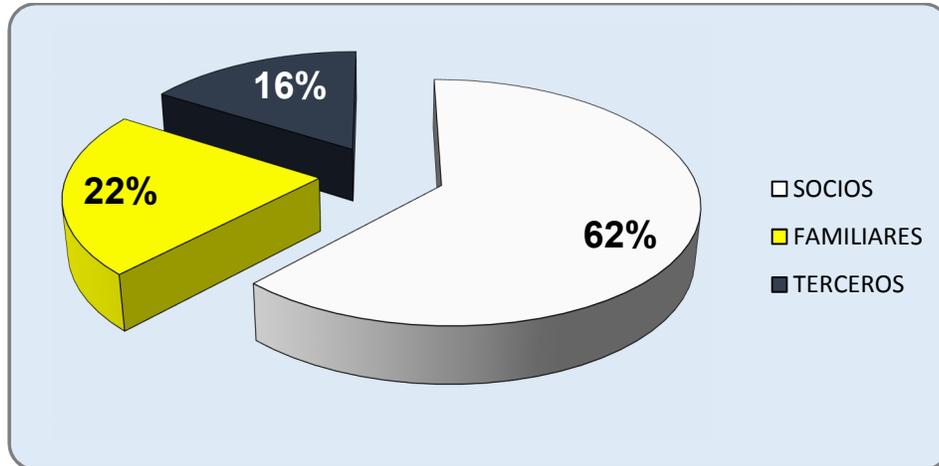
Esta estructura muestra una tendencia favorable en términos de obtención de ingresos desde la etapa inicial de las agroempresas, aunque aún es muy alta la proporción de empleos no remunerados que refleja la necesidad de alcanzar la consolidación de sus unidades de producción con base en la aportación sin retribución laboral de los socios o familiares.

La tendencia observada puede considerarse como un cambio que indica que la implementación de los proyectos está considerando una ocupación remunerada desde sus primeros ciclos productivos, lo cual permite generación de ingresos por salarios, aunque puede estar presionando la obtención de utilidades en el inicio de su operación.

Ocupación de los empleos: socios, familiares o terceros.

En cuanto a la estructura de la ocupación de los empleos generados, el 62% de los empleos son ocupados por los propios socios y el 22% corresponde a familiares de los mismos. En este sentido la generación de empleos se corresponde con la idea de propiciar fuentes de empleo para los jóvenes y sus familiares. El restante 16% de los empleos se destinan a terceras personas, correspondiendo generalmente a empleos temporales en las fases de mayor demanda de mano de obra que se presentan en los ciclos productivos, según la actividad de que se trate.

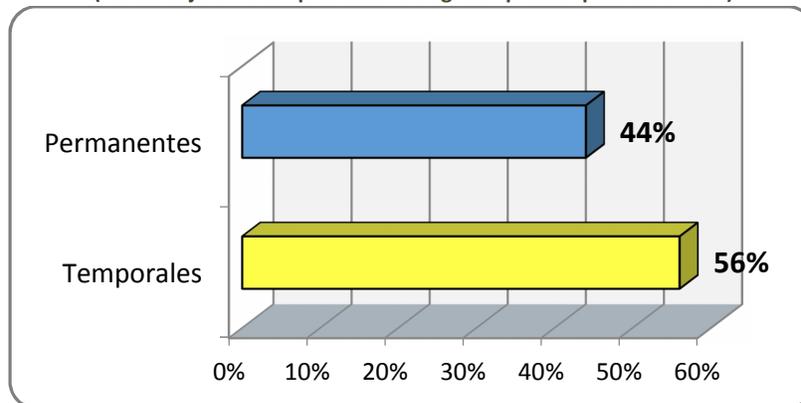
Gráfica No. 23 Ocupantes del empleo generado en las agroempresas apoyadas en 2011
(Porcentaje en el empleo total de agroempresas que sobreviven)



Fuente: Encuestas FAO, 2014

Estructura del empleo: permanentes y temporales

Gráfica No. 24. Estructura del empleo generado en las agroempresas apoyadas en 2011
(Porcentaje en el empleo total de agroempresas que sobreviven)



Fuente: Encuestas FAO, 2014

La generación de empleos muestra una estructura con preponderancia de empleos temporales, que puede explicarse por la tendencia a considerar la remuneración a quienes prestan su apoyo laboral. La mayor parte del empleo generado (56%) es de tipo temporal, mientras que el 44% de los empleos son de tipo permanente.

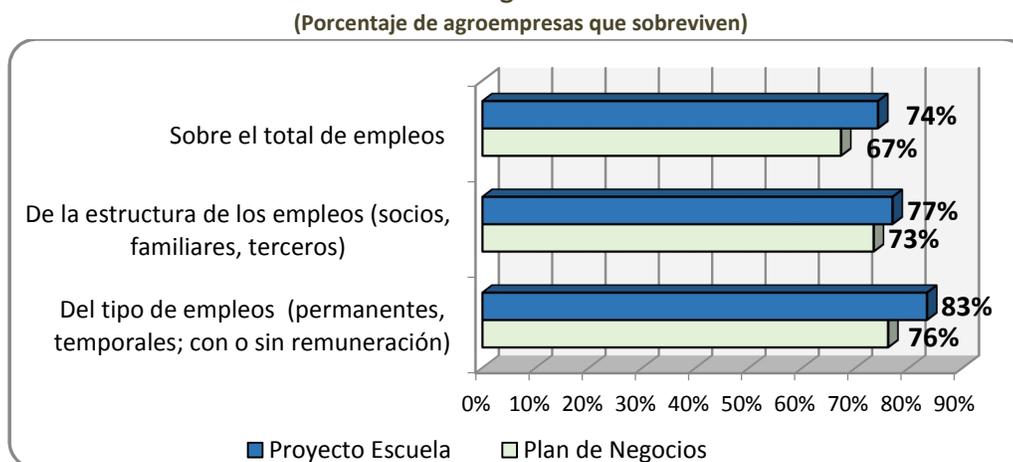
Expectativas de empleo y su correspondencia con la generación real.

El análisis de los temas de empleo por parte del grupo de jóvenes emprendedores durante la etapa del Proyecto Escuela y en la elaboración del Plan de Negocios, es un aspecto fundamental en la generación de expectativas que animan a avanzar hacia el compromiso de operar una agroempresa.

Los temas de empleo son analizados desde la etapa del Proyecto Escuela en la mayoría de las agroempresas, aunque subsiste una proporción importante que informa no haber contemplado estos temas, aspecto que sugiere la necesidad de reforzar la capacitación para que sean temas que se aborden como un contenido obligado para todos los proyectos.

También en la mayoría de las agroempresas se informó que se pudieron discutir y analizar estos temas durante la elaboración del Plan de Negocios, aunque los porcentajes disminuyen con relación a la etapa de capacitación. Es en la elaboración de este documento, en donde deberían quedar reflejadas las expectativas del número, tipo y estructura de empleos que el proyecto productivo puede generar.

Gráfica No.25 Proporción de casos en los cuales se discutió el tema de empleo: Proyecto Escuela y Plan de Negocios



Fuente: Elaboración propia con expansión de valores de la muestra

Finalmente, resulta muy revelador la información que proporcionaron los beneficiarios sobre la coincidencia entre lo previsto en el Plan de Negocios y lo que en la realidad se está observando en cuanto a generación de empleos.

Considerando sólo las agroempresas que se mantienen operando y que señalaron que sí analizaron estos temas en la elaboración del Plan de Negocios, en el 65% de las agroempresas se señala que no hay coincidencia con el número de total de empleos que se habían previsto, el 44% que no hay coincidencia con la estructura de ocupación de los empleos generados y el 60% que no hay coincidencia en cuanto al tipo de empleos.



La cobertura parcial de estos temas en el total de las agroempresas en la etapa de Proyecto Escuela y que se acentúa en la elaboración del Plan de Negocios, pero sobre todo la menor proporción de agroempresas que señala que hay coincidencia entre lo previsto y analizado en estos temas, con lo que en realidad ha permitido la operación de las agroempresas, representan una vulnerabilidad del programa, al no corresponder con el interés de los jóvenes en cuanto a la posibilidad de tener un empleo remunerado o de generar empleos para sus familiares.

Lo anterior resulta un aspecto muy importante en el desarrollo de las agroempresas. El tema de los empleos que se esperan generar es una consideración de primer orden en las expectativas de los jóvenes que se deciden a llevar a cabo su emprendimiento. La insuficiencia de información, análisis y de definiciones claras de los alcances del proyecto a emprender en cuanto al número, tipo y estructura de los empleos, puede generar descorazonamiento si la realidad de la operación no corresponde con las expectativas de empleo que se tenían.

La generación de empleos e ingresos, en el menor tiempo posible para la mayor parte de los socios de las agroempresas, es un elemento que debe ponerse en el centro de la valoración de la viabilidad económica de los proyectos.

4.2 Funcionamiento del grupo de jóvenes emprendedores rurales.

Uno de los objetivos específicos del Programa es propiciar el trabajo en grupo como una forma de impulsar la organización y mecanismos que permitan establecer agroempresas de un tamaño competitivo. Para el año 2011, la normatividad vigente consideraba la posibilidad de apoyar proyectos de tipo individual, opción que representó en ese año el 55% del total de proyectos, en su gran mayoría de tipo pecuario.

Tomando en consideración lo anterior, mediante la encuesta se puede tener una aproximación a nivel exploratorio de las principales condiciones o características que se aprecian en el funcionamiento organizacional de las agroempresas que se mantienen en operación. Considerando que las agroempresas individuales se mantienen en operación con base en el empleo y participación del beneficiario apoyado y por tanto conforme se planteó desde la elaboración del Plan de Negocios.

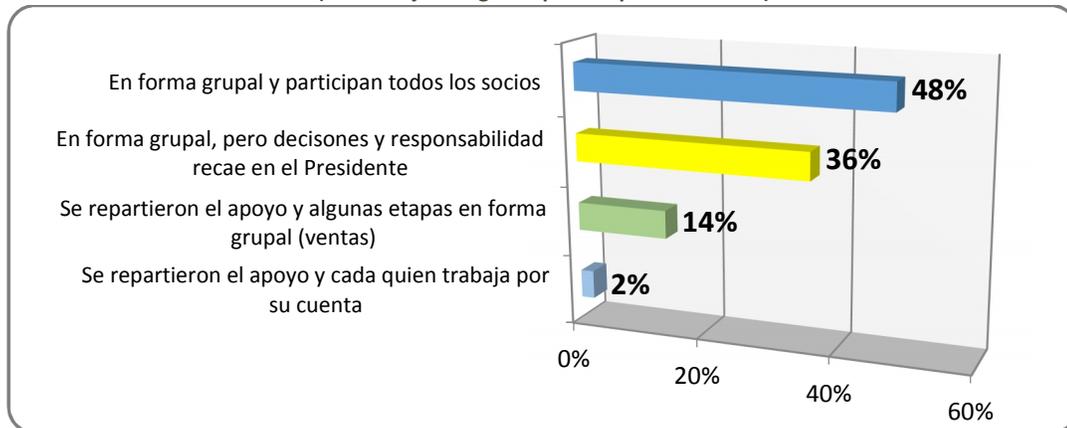
Continuidad de trabajo en grupo

En las agroempresas de tipo grupal, la gran mayoría (84%) la operación se realiza con base en el trabajo en grupo. Sin embargo, se registran dos diferentes condiciones: el 48% señala que el trabajo en grupo se lleva a cabo con la participación de todos los socios, mientras que en el 36% el trabajo en grupo se realiza pero a partir de una clara definición de responsabilidades y toma de decisiones que recaen en el Presidente del Grupo.

En el otro 14% de las agroempresas grupales, se optó por repartir los recursos o activos entre los socios para que se trabajen en forma individual y en algunos casos llevar a cabo sólo los procesos de venta en for-

ma grupal. Esta opción se observa principalmente en los proyectos de tipo ganadero, en donde se señala que así se planteó desde la elaboración del Plan de Negocios, como la forma más adecuada para que cada quien asumiera la responsabilidad sobre sus propios recursos y compromisos de pago.

Gráfica No.26 Funcionamiento de los grupos de jóvenes en las agroempresas
 (Porcentaje de agroempresas que sobreviven)



Fuente: Encuestas FAO, 2014

Continuidad de socios fundadores.

Un aspecto que resulta de especial importancia es la continuidad del número de socios fundadores en la operación de las agroempresas. A nivel de análisis exploratorio sobre la muestra de agroempresas encuestadas y sin considerar los proyectos individuales, el promedio de socios fundadores en las agroempresas de modalidad grupal fue de 21 jóvenes en promedio.

Del total de agroempresas grupales, la información indica que en el 41% de éstas se mantiene el mismo número de socios activos que en el momento de su fundación, mientras que en el 59% restante de agroempresas grupales se verifica la disminución de socios y actualmente los socios activos son 55% menos que los originales, lo que equivale a que uno de cada dos socios en estos emprendimientos dejó de participar.

Esta disminución de socios en las agroempresas requiere de una cuidadosa revisión de la forma como se determinan y otorgan los apoyos, ya que los mismos se establecen por joven participante y puede estar propiciando una simulación de grupos para obtener los recursos. Otra posibilidad es que en la realidad, la operación no permita generar beneficios para todos los socios, situación que también requiere una valoración a fondo.

El análisis exploratorio de la información, permite apreciar que del total de agroempresas que registraron disminución de socios, la mayor disminución se registra en los proyectos dedicados a actividades agrícolas en las cuales el 42% disminuyó el grupo, mientras que en las dedicadas a actividades pecuarias disminuyó



en el 34% y fue menor en el resto de las actividades en donde disminuyó el 24% de los socios en las agroempresas.

Análisis sobre otros elementos de interés

Un aspecto que se considera de especial importancia es la formalización de los grupos o de las agroempresas en figuras jurídicas que asegure realmente la conformación de empresas sociales, brinde la seguridad jurídica a los socios y amplifique las opciones que se pueden tener en los diferentes aspectos del funcionamiento de las mismas.

Una exploración en la muestra de agroempresas que se encuestaron, considerando la revisión de los expedientes correspondientes, indica que aproximadamente el 50% de las agroempresas grupales y la totalidad de los individuales se encontraban en condiciones de informalidad, situación que parece prevalecer actualmente.

Lo anterior se complementa con la información recogida en las encuestas sobre otros elementos de interés sobre la forma como actualmente operan las agroempresas con relación a la forma grupal de trabajo y algunos aspectos de tipo administrativo y gerencial que sugieren que hay algunos aspectos con un amplio margen de mejora.

Cuadro No.7 Indicadores sobre el funcionamiento de las agroempresas

Concepto o aspecto de análisis	Agroempresas en operación
Aportan a fondo común	43%
Cuentan actualmente con asistencia técnica	38%
Llevan registros contables	66%
Reportan Reglamento Interno	63%
Experiencia y conocimiento sobre actividad	89%
Tienen cierta claridad y recursos para invertir	83%

Fuente: Encuestas FAO, 2014.

Resaltan los aspectos de registros contables y de reglamentos internos (de manera informal) que son temas fundamentales y que se incluye en los procesos de capacitación y sin embargo, una de cada tres agroempresas parece desconocer o simplemente no poner en práctica. La ausencia de reglamentos internos o registros contables, pueden estar relacionados, entre otras razones, a la condición de informalidad en la forma como operan.

La aportación a un fondo común es aún muy baja aunque puede estar determinada en buena medida por las condiciones de la etapa de implementación y primer año de operaciones de las agroempresas, que no permite aún realizar un proceso de esta naturaleza.

Otro aspecto que resalta, es la falta de asistencia técnica en la actualidad en la mayoría de las agroempresas, lo que sugiere la necesidad de acercar mecanismos o la red institucional que pueda mantener un mínimo acompañamiento en estos servicios.

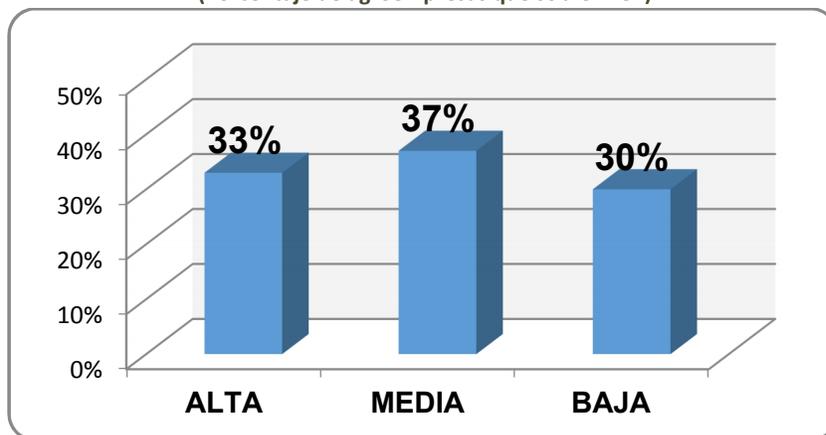
4.3 Nivel de capacitación y asistencia técnica proporcionada en el Programa

En este apartado se presentará el Indicador compuesto de Nivel de Asistencia Técnica, que a partir de las percepciones de los beneficiarios, se obtuvo para cada una de las etapas del Programa. Adicionalmente se presentarán estimaciones de la percepción de los beneficiarios sobre aspectos puntuales de la capacitación y asistencia técnica, con la finalidad de identificar aquellos en los que las apreciaciones son menos favorables y que sugieren áreas de mejora para el Programa.

Nivel global de capacitación durante la Etapa Proyecto Escuela¹²

El indicador compuesto sobre la calidad de las capacitaciones recibidas durante el Proyecto Escuela, muestra un balance favorable si se considera que en la mayoría de las agroempresas, el 70%, obtuvieron un nivel medio o alto en estos servicios.

Gráfica No. 27 Calificación de la capacitación en el Proyecto Escuela
(Porcentaje de agroempresas que sobreviven)



Fuente: Encuestas FAO, 2014

Sin embargo, sigue mostrándose una alta proporción de 29% de agroempresas con un nivel bajo de capacitación, lo que sugiere una importante oportunidad de mejora en el programa. Esta etapa es la que determina en gran medida el futuro éxito de las agroempresas al concebirse como la etapa de capacitación técnico-productiva y de tipo empresarial para que los jóvenes adquieran bases sólidas para diseñar o perfilar su

¹² El indicador recoge para cada proyecto productivo y a partir de las apreciaciones de los beneficiarios, aspectos como: la utilidad de las capacitaciones en los diferentes temas, la duración del proyecto escuela, qué les faltó aprender. Se establece una calificación global con la cual se ubica cada proyecto en la clasificación correspondiente Alta, Media o Baja.

negocio y contar con los conocimientos en los diferentes aspectos que les permita poner en marcha y operación su proyecto.

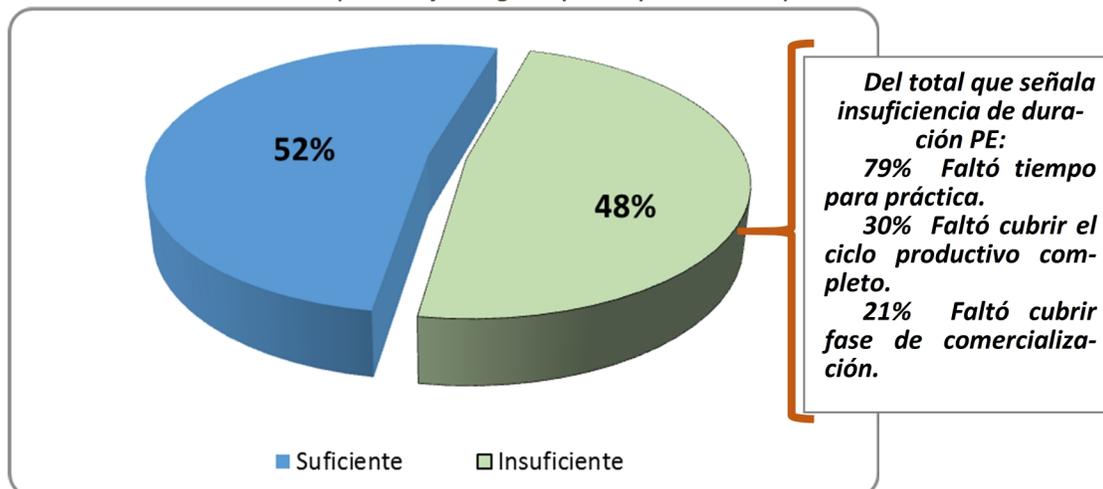
Análisis sobre la duración del Proyecto Escuela

El nivel de capacitación en esta etapa puede estar determinado por el periodo o duración en el cual se desarrolla la misma. En general, aun cuando los apoyos para becas a los JERs se establecen por norma para cuatro meses máximo, la duración en la práctica suele abarcar un plazo mayor, entre cinco y seis meses, dependiendo del tiempo que se requiera establecer las instalaciones necesarias y los compromisos que se asuman entre los grupos de beneficiarios y los capacitadores.

En razón de los tiempos que la normatividad marca para presentar las solicitudes y su dictamen correspondiente y los calendarios presupuestales, en general esta etapa inicia a mediados de cada año y se procura concluir en el mismo año. Lo anterior en ocasiones genera presiones sobre el desarrollo de la etapa y no permite realizar los ciclos completos de producción y comercialización, en determinadas actividades productivas.

Esta situación se pone de manifiesto con la apreciación que se recoge de los beneficiarios, quienes en 48% de las agroempresas señalaron que la duración de la etapa fue insuficiente, aduciendo principalmente falta de tiempo para realizar prácticas sobre los conocimientos recibidos, la imposibilidad de cubrir el ciclo productivo completo y quedar pendiente la fase de comercialización del producto.

Gráfica No. 28 Apreciación sobre la duración del Proyecto Escuela
(Porcentaje de agroempresas que sobreviven)



Fuente: Encuestas FAO, 2014

Consideraciones sobre la selección de los capacitadores

La selección de los capacitadores, generalmente parte de una propuesta que hace el promotor a los grupos de jóvenes, para que ellos decidan si los contratan, a partir de la interacción con ellos y de las propuestas de trabajo de capacitación que les presentan. Al respecto, señalar que en el 89% de las agroempresas señalaron que conocieron la forma y servicios que debían proporcionar los técnicos en sus respectivas materias.

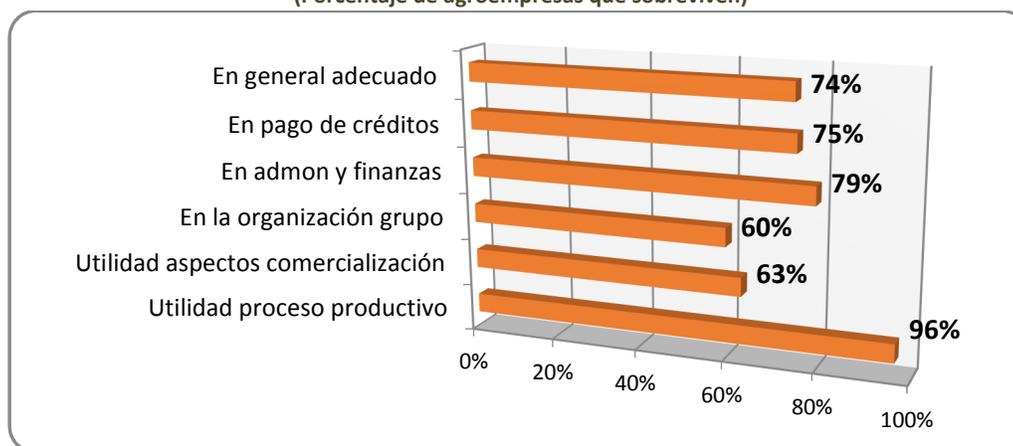
En el 61% de las agroempresas se señala que la decisión sobre la selección de los técnicos se efectuó por el propio grupo y en 18% se considera que la decisión se efectuó a partir de que les consultaron sobre la aceptación de los técnicos. En el restante 21% de las agroempresas, los beneficiarios indicaron que no saben quién seleccionó a los técnicos.

Apreciaciones sobre la utilidad de las capacitaciones recibidas.

Se tiene una apreciación positiva en general, en la mayoría de las agroempresas, sobre la utilidad de la capacitación que recibieron en las diferentes materias o aspectos previstos en los módulos temáticos impartidos por los técnicos. Destaca sin embargo, que la menor apreciación se tiene en los temas de organización del grupo y aspectos de comercialización, temas cruciales para llevar a cabo la etapa posterior.

El tema relacionado con la comercialización, en ocasiones se ve limitada por insuficiente tiempo para realizar procesos de venta. En el caso del tema de organización, la apreciación menor que se tiene sugiere que este aspecto los grupos de jóvenes siguen con procesos débiles de integración y trabajo en grupo. Lo anterior indica una oportunidad de mejora mediante el reforzamiento de los contenidos y cobertura de capacitación en estos temas.

Gráfica No. 29 Utilidad de las capacitaciones recibidas en el Proyecto Escuela
(Porcentaje de agroempresas que sobreviven)



Fuente: Encuestas FAO, 2014

Gráfica No. 30 Apreciación sobre qué faltó aprender en el Proyecto Escuela
(Porcentaje de agroempresas que sobreviven)



Fuente: Encuestas FAO, 2014.

De la información levantada con las encuestas, se infiere que la mayoría considera que las capacitaciones les fueron de utilidad, pero una alta proporción considera que fueron insuficientes, sobretodo en aspectos del mercado, administrativos y contables, opciones tecnológicas y productivas, y formas de organización.

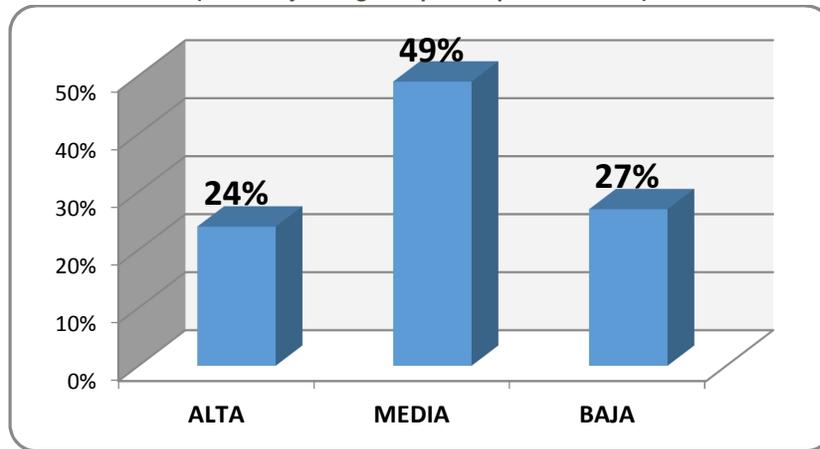
Nivel de calidad de la asistencia técnica en la Etapa Proyecto Agroempresarial¹³

El indicador compuesto sobre el nivel de calidad de la asistencia técnica que han recibido por parte del tutor de negocios, durante la implementación y operación de la agroempresa, muestra que en el 73% de éstas, se ha tenido un nivel alto o medio en la prestación de estos servicios.

En términos generales, los resultados son favorables, con una alta proporción de proyectos con niveles de calidad media y alta, sin embargo, se registró una proporción todavía alta, del 27% de agroempresas en las cuales el acompañamiento y servicios de asistencia técnica tienen un nivel bajo, lo cual debilita las posibilidades de éxito en las mismas y se aprecia como una debilidad o vulnerabilidad del programa. En este aspecto, se tiene un amplio margen para mejorar.

¹³ El indicador recoge a nivel de cada proyecto, a partir de las apreciaciones de los beneficiarios aspectos como: si el técnico los involucró en la elaboración del Plan de Negocios, si les ayudó a buscar proveedores, si dio asistencia técnica en aspectos productivos, administrativos y de compra de insumos y comercialización, la utilidad de la asistencia técnica en los diferentes temas y qué les faltó aprender. A partir de estos elementos se establece una calificación global con la cual se ubica cada proyecto en la clasificación correspondiente Alta, Media o Baja.

Gráfica No. 31 Calificación de la asistencia técnica en el Proyecto Agroempresarial
(Porcentaje de agroempresas que sobreviven)



Fuente: Encuestas FAO, 2014

Consideraciones sobre la selección del tutor de negocios

La forma como se realiza la contratación del tutor de negocios es un elemento muy importante para asegurar que se brinde la asistencia técnica y acompañamiento en forma adecuada. Al respecto, el 87% de las agroempresas señalaron que conocieron la forma y servicios que debía proporcionar al grupo el tutor de negocios.

En cuanto a su selección, en el 75% de las agroempresas la decisión sobre quien asumió la tutoría se tomó por el propio grupo y en 9% la decisión se efectuó a partir de una propuesta que les consultaron y aceptaron. En el restante 16% de las agroempresas, los beneficiarios indicaron que no saben quién seleccionó al técnico.

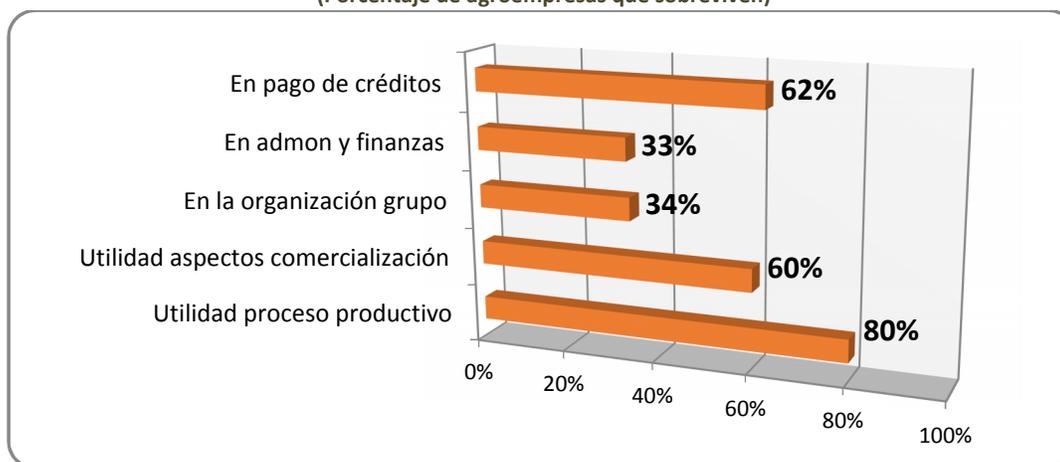
La selección del tutor se encuentra estrechamente ligada con la elaboración del Plan de Negocios que en su momento debe presentarse para acceder a esta segunda etapa del Programa. Generalmente, el técnico que los ayuda a la elaboración de este documento es a quien seleccionan para que se encargue de la tutoría del negocio. Lo anterior supone que se establece un compromiso informal entre los jóvenes y el técnico que les ayuda, pero también que quedan satisfechos con la propuesta del Plan de Negocios que se presenta. Resulta por ello revelador que en el 74% de las agroempresas señalen que el Plan de Negocios coincidió con la idea que tenían sobre el tipo de proyecto a realizar, lo que sugiere que sigue presentándose falta de involucramiento real de los jóvenes en su elaboración, en una proporción importante.

Apreciaciones sobre la utilidad de las capacitaciones recibidas.

La apreciación sobre la utilidad de la asistencia técnica recibida durante la operación de las agroempresas, muestra que en general los aspectos productivos, el pago de los créditos y los aspectos de comercialización son los que merecen mayor reconocimiento.

Destaca en sentido contrario, la baja apreciación que se tiene en los aspectos organizacionales y relacionados con el manejo administrativo de las agroempresas.

Gráfica No. 32 Utilidad de la asistencia técnica en el Proyecto Agroempresarial
(Porcentaje de agroempresas que sobreviven)



Fuente: Encuestas FAO, 2014

Las apreciaciones anteriores se complementan con los resultados que se recogen sobre las apreciaciones que se tienen sobre los aspectos en los cuales consideran que les faltó un mayor apoyo de asistencia técnica. Lo primero que destaca es que en todos los aspectos, en una alta proporción de agroempresas se señala que consideran que les faltó aprender, es decir, hay una apreciación favorable sobre la utilidad de los servicios de acompañamiento y asistencia técnica, pero su apreciación señala en el sentido de que fue insuficiente.

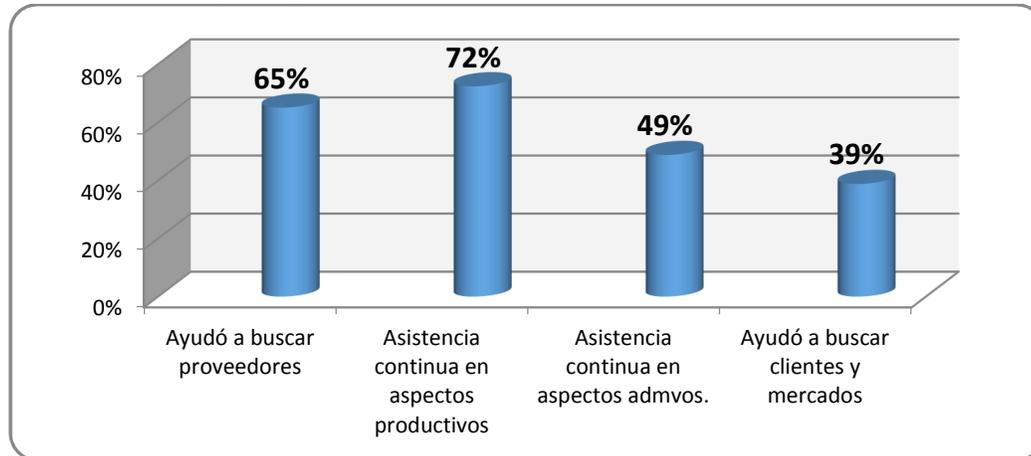
Los temas en los cuales sienten que les faltó mayor acompañamiento y asistencia técnica son los que están relacionados con la consolidación y desarrollo de los aspectos organizacionales y los aspectos administrativos y manejo de las agroempresas.

Apreciaciones sobre el acompañamiento en la operación de las agroempresas.

Con relación a los servicios de acompañamiento recibidos por parte del tutor de negocios, la apreciación que se recoge indica que los servicios que brindan como acompañamiento y asistencia técnica, tiende a centrarse en los aspectos productivos y la identificación de proveedores y tener una menor atención en los temas de tipo administrativo, pero sobre todo, en los temas relacionados con los procesos de comercialización de los proyectos.

Estas apreciaciones obtenidas de los jóvenes que participan en las agroempresas, sugieren que es importante reforzar los servicios que ofrecen los tutores de negocio en estos temas, que son cruciales para lograr su consolidación operativa.

Gráfica No. 33 Aspectos en los que faltó acompañamiento en la implementación del proyecto Agroempresarial (Porcentaje de agroempresas que sobreviven)



Fuente: Encuestas FAO, 2014

4.4 Indicadores de inserción en los mercados.

En este apartado se analiza la forma en que las agroempresas llevan a cabo sus relaciones de mercado, como demandantes de insumos y como oferentes de productos. Se presenta un indicador compuesto de nivel de integración productiva (NIP)¹⁴, que resume estos aspectos relacionados con la gestión de mercado de las agroempresas, para estimar la proporción de emprendimientos que se han logrado insertar favorablemente en los mercados.

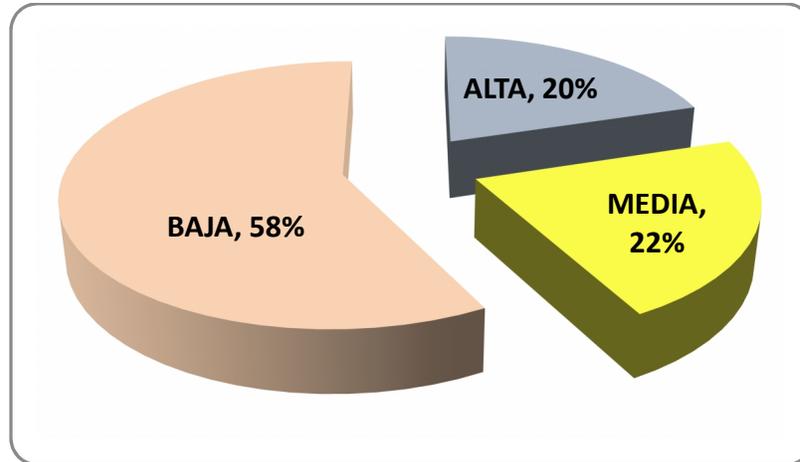
A partir de esta identificación inicial, se analizan diferentes aspectos relacionados con su interacción con los mercados, con un acercamiento que considera a las agroempresas en su papel como compradoras de insumos y como oferentes de productos o servicios.

Nivel de Integración Productiva.

Como puede observarse, sólo el 20% de las agroempresas presentan un nivel alto de inserción en los mercados y 22% un nivel medio, que sugiere que en estos emprendimientos se tiene una localización y en general mecanismos de comercialización y adquisición de insumos que han permitido lograr al menos una inserción favorable en el mercado.

¹⁴ Es un indicador compuesto que sintetiza las relaciones de los proyectos productivos en el mercado, cuya construcción considera los aspectos de compra de insumos, venta de productos, si se tiene o no acuerdos y otras variables significativas, y permite estimar que porcentaje de las agroempresas presenta un nivel ALTO, MEDIO o BAJO de inserción en los mercados de insumos y productos que vende la agroempresas.

Gráfica No. 34 Nivel de integración productiva (NIP) de las agroempresas apoyadas en 2011
(Porcentaje de agroempresas que sobreviven)



Fuente: Encuestas FAO, 2014.

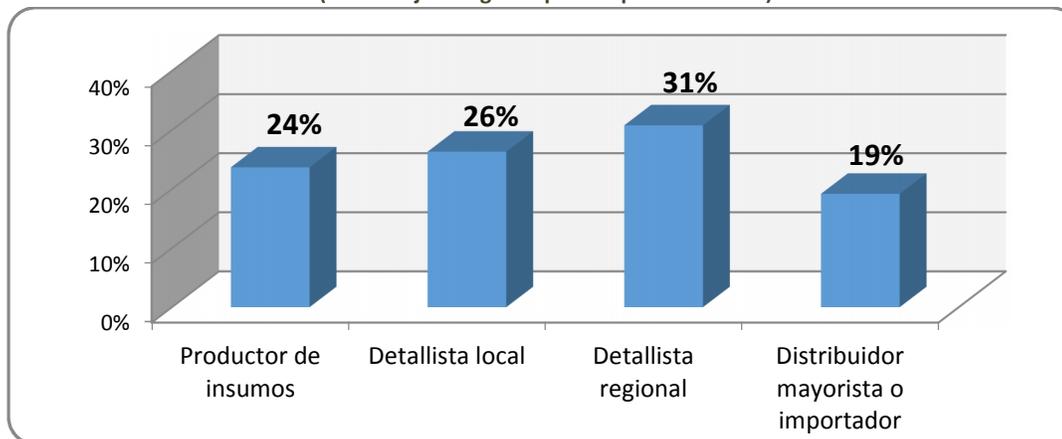
Sin embargo, es aún muy alto el porcentaje de emprendimientos con un nivel bajo que representa el 58% del total de los proyectos que no ha logrado establecer una adecuada inserción en los mercados y que seguramente ha dificultado la obtención de resultados favorables en términos de ingresos y generación de empleos en estas agroempresas.

Adquisición de insumos

La mayoría de las agroempresas, el 57%, compra sus insumos a los últimos eslabones de la cadena de suministro (detallistas locales y regionales) y sólo el 24% adquiere sus insumos directamente con los productores y 19% lo hace con distribuidores mayoristas.

Un análisis exploratorio por tipo de actividad productiva, revela que esta tendencia es mayor en las actividades pecuarias en las cuales el 75% adquiere en estos últimos eslabones, mientras que en las agrícolas disminuye a 47% y disminuye más en otras actividades. Es claro que el tipo de insumos es diferente, pues en los primeros se centra en alimentos y productos veterinarios, mientras que en los agrícolas los insumos se refieren en una gran proporción a fertilizantes y semillas que son más factibles de obtenerse con distribuidores mayoristas.

**Gráfica No. 35 Canales de proveeduría de insumos utilizados por las agroempresas
(Porcentaje de agroempresas que sobreviven)**



Fuente: Encuestas FAO, 2014

Este análisis exploratorio sugiere también que además de la diferenciación del tipo de insumos que se adquieren según el tipo de actividad productiva, es en los giros pecuarios en donde se observa una mayor tendencia a efectuar compras de manera individual, del orden del 71%, lo cual es muy superior al 47% observado en los giros agrícolas. Esto puede explicar la mayor propensión a proveerse de los últimos canales de distribución, desaprovechando la posibilidad de compras consolidadas y mejores términos de negociación con los proveedores.

También es posible identificar que para los jóvenes emprendedores los aspectos que más destacan para la compra de insumos son los de cercanía y facilidad de logística, que ciertamente contribuyen a lograr un abastecimiento a costos accesibles, sobre todo en el caso de proyectos en proceso de maduración y con bajas escalas de producción. Sin embargo, llama la atención que una razón fundamental para lograr una inserción exitosa en los mercados, como lo es la calidad de los insumos sólo en el 28% de los proyectos señalaron positivamente esta ventaja.

El crédito, importante elemento de las relaciones comerciales que se encuentra presente básicamente cuando los montos y rotación del capital de trabajo imponen la necesidad de contar con financiamiento para sostener el abastecimiento de insumos, el porcentaje de proyectos que lo mencionó como ventaja fue de 27%, hecho que puede explicarse por el hecho de que el financiamiento ha sido considerado como parte del esquema operativo desde el diseño mismo de los proyectos.

Se valora más el criterio de cercanía posiblemente por los reducidos niveles de producción e ingreso que generan los proyectos productivos; empero, el hecho de que la calidad de los insumos, por ejemplo, sea un criterio de importancia secundaria en el proceso de selección de proveedores, indica que en este punto se encuentra un área de oportunidad para mejorar tanto el diseño como la operación de los proyectos, enfati-

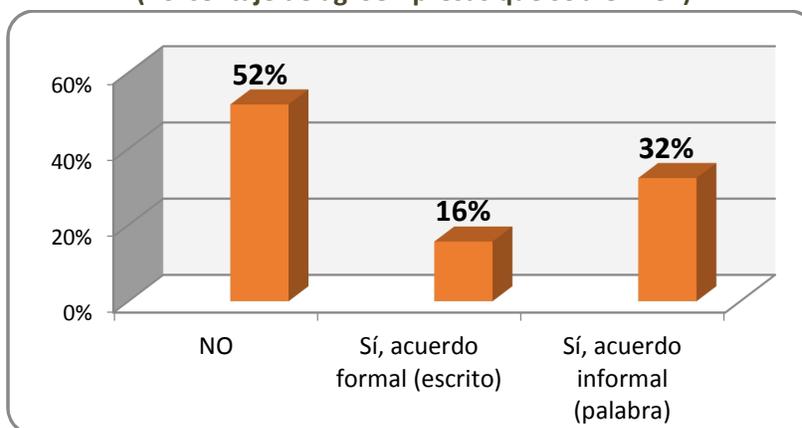
zando los aspectos de calidad de los productos finales como una de las fórmulas para encontrar el éxito operativo.

Establecer relaciones comerciales sistemáticas que vayan más allá de la conveniencia que implica la vecindad, que fortalezcan la confianza entre las partes y que eventualmente conduzcan a su formalización mediante acuerdos incluso por escrito, supone la existencia de suficientes oferentes en el mercado. Tal condición parece estar presente en el entorno geográfico donde se desenvuelven los proyectos, la mayoría que se mantiene en operación (93%) cuentan en la región con una cantidad razonable de proveedores del principal insumo (desde dos y hasta más de cinco).

La razonable suficiencia que se manifiesta en el número de proveedores del principal insumo, se confirma con la apreciación que se tiene sobre la suficiencia del abasto, pues sólo 3% manifiesta haber tenido problema en el abasto de su principal insumo.

En cuanto a las relaciones con los proveedores de insumos, predomina la ausencia de acuerdos o el establecimiento informal de los mismos (52% y 32% respectivamente) y solamente reportan acuerdos formales el 16% de las agroempresas. En la mayoría de los proyectos no existe un acuerdo formal para garantizar el suministro en las cantidades y frecuencias que requiere la operación de las unidades productivas apoyadas. El porcentaje de proyectos que cuenta con acuerdo por escrito alcanza sólo al 16% del total de agroempresas y 32% señala tenerlo de manera informal.

**Gráfica No. 36 Acuerdos formales con proveedores de insumos
(Porcentaje de agroempresas que sobreviven)**



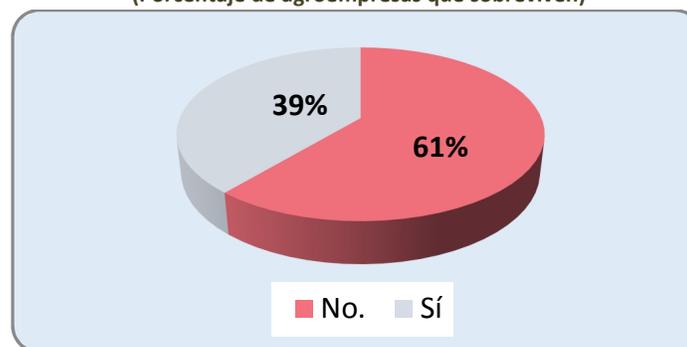
Fuente: Encuestas FAO, 2014.

Entre las principales ventajas de esos acuerdos son la estabilidad de precios, la seguridad en el abasto y las posibilidades de financiamiento por parte de los proveedores. Por el contrario, las razones para no suscribir convenios en el 44% de los proyectos los beneficiarios han encontrado conveniente mantener flexibilidad en el abastecimiento del principal insumo, por razones que se relacionan básicamente con la posibilidad de

encontrar mejores precios o calidades en cada ocasión que se busca en el mercado este producto, o bien porque consideran innecesario formalizar convenios de suministro.

Un aspecto interesante es la autoproducción de insumos utilizados en las mismas unidades de producción, que se reporta en el 39% de las mismas, que tiene implicaciones importantes en la disminución de costos de producción. Esta tendencia de autoproducción de insumos se manifiesta más claramente en las agroempresas de producción pecuaria, mediante la producción de alimentos o desarrollo de pastizales y agostaderos para su operación, en congruencia con el tamaño de terrenos que se rentan o adquieren para la empresa y su utilización.

Gráfica No. 37 Autoproducción de insumos utilizados por las agroempresas
(Porcentaje de agroempresas que sobreviven)



Fuente: Encuestas FAO, 2014

En las agroempresas agrícolas que en su gran mayoría son de agricultura protegida, se llega a registrar autoproducción principalmente de plántulas que se utilizan para los procesos productivos, pero la proporción disminuye significativamente, así como en otras actividades. Los insumos que se utilizan en estas agroempresas son de mayor dificultad de elaboración o especialización productiva (semillas, fertilizantes).

Hay una aceptación mayoritaria sobre la probable vinculación con otros productores u organizaciones para asociarse con otros grupos y con ello mejorar las condiciones de compra de insumos (53%), aunque no debe soslayarse el hecho de que la respuesta negativa alcanza casi la mitad (47%). La causa principal que expresaron los beneficiarios para sustentar su recepción negativa a esta posibilidad de vinculación fue "dificultades para organizarse". Las reservas de los jóvenes apoyados por el programa, hacia las figuras asociativas con otros productores parece ser más un resultado de un fuerte componente cultural que les dificulta encontrar ventajas en sumar sus actividades de compra, más que por consideraciones de mercado que pudieran conducir a asociaciones asimétricas o desventajosas. Esta situación sugiere la necesidad de fortalecer en los procesos de capacitación y provisión de servicios de asistencia técnica los conceptos y contenidos que enfatizan las ventajas que derivan de la asociación, como mecanismos para mejorar sus condiciones competitivas en el mercado.



Venta de los productos

La ubicación y naturaleza de los mercados en donde se coloca el producto final es uno de los elementos que puede dar cuenta del nivel de consolidación de un proyecto productivo. Los proyectos muestran una presencia de mercados diversificada, aunque la mayoría realiza las ventas en su espacio geográfico próximo, el 34% en la propia agroempresa (a pie de finca) y el 31% en el mercado local, pero principalmente a través de acopiadores.

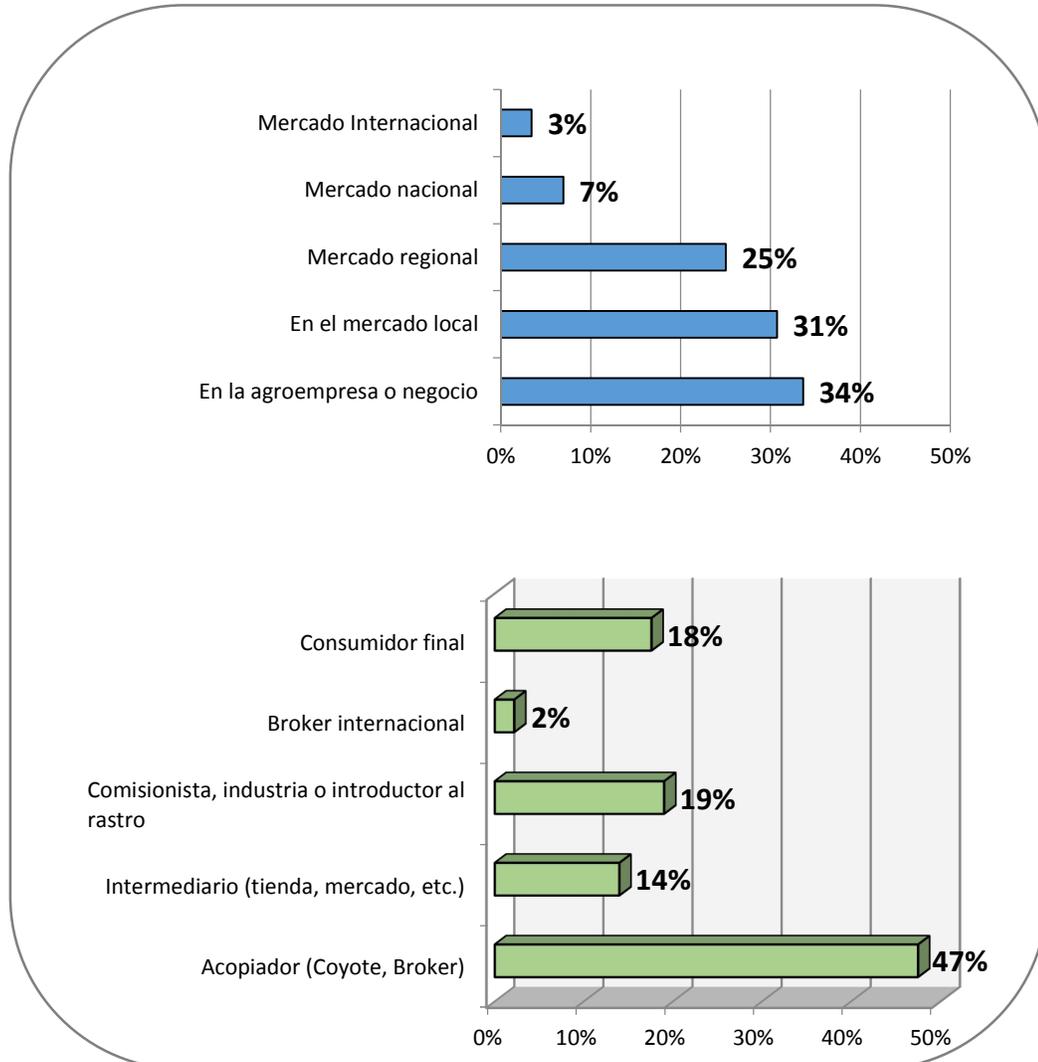
Sin embargo, 25% de los proyectos han logrado penetrar significativamente en los mercados regionales y se observa también presencia en el mercado nacional e internacional del 11% de los emprendimientos.

Nuevamente, a partir de un análisis exploratorio a nivel de actividad productiva, se observan diferencias importantes en cuanto al destino y canales de comercialización, derivado principalmente de la diferenciación de productos. En el caso de las actividades pecuarias, la gran mayoría de los proyectos venden su producción a pie de rancho o en el mercado local y sólo el 17% tienen presencia en mercados regionales o a nivel nacional.

En los proyectos pecuarios, la mayor parte están orientados a producir animales para venta en pie, cuya venta se efectúa principalmente a pie de rancho y a acopiadores o introductores. Igual sucede con los acuícolas que están orientados a la venta de pescado fresco a pie de estanque o en los mercados locales directamente. Sólo en los proyectos de engorda y los apícolas, la orientación llega a tener un alcance regional o nacional.

La lógica de venta de los invernaderos y casas sombra se despliega más con un alcance regional y nacional. En estas actividades casi la mitad de los emprendimientos aludidos colocan sus productos en el propio negocio o en los mercados locales, pero también hay que destacar que el 54% lo hace más en los mercados de mayor relevancia como son los regionales, a nivel nacional e incluso participan en el mercado internacional. Básicamente, se trata de proyectos de agricultura protegida que generan hortalizas y plantas ornamentales.

Gráfica No. 38 Destino y canales de venta de productos de las agroempresas
(Porcentaje de agroempresas que sobreviven)



Fuente: Encuestas FAO, 2014

La diferenciación de productos es una herramienta para obtener una ventaja frente a sus competidores y una de las vías para ello es agregar valor a los productos o servicios. En este aspecto, sólo el 39% de las agroempresas informaron que agregan valor, la mitad lo hace con un nivel muy incipiente o básico, de empaquetado, almacenamiento y transporte, pero en la otra mitad sí se observa un avance hacia procesos de transformación de los productos (principalmente lácteos, miel y proyectos de tipo agroindustrial).

Resalta, sin embargo, que en el 61% de las agroempresas no se realiza este proceso, por considerar que no cuentan con las posibilidades técnicas para hacerlo o que el acceso a alguna forma de agregación de valor

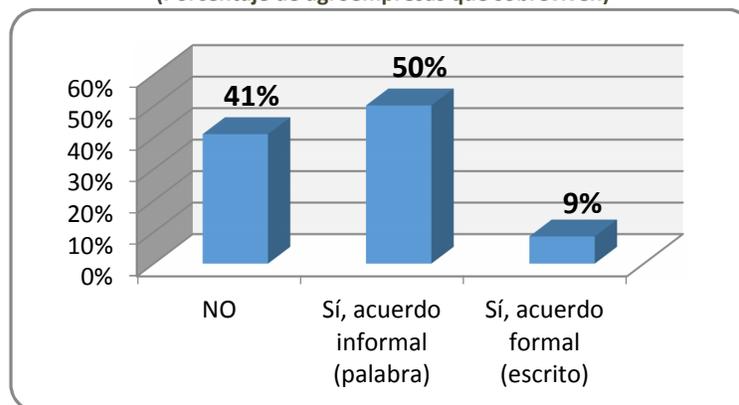
resulta demasiado costoso. Aunque también es posible que la comercialización directa en el propio negocio y la atención principalmente sólo de mercados locales, puedan estar limitando la necesidad de avanzar hacia procesos de agregación de valor.

También para la comercialización de productos, la presencia de otros vendedores en el entorno territorial local es importante, pues representa por un lado una posible competencia con los potenciales clientes pero también la constatación de un mercado con demanda y la posibilidad de hacer sinergias o vinculaciones comerciales.

El 86% de proyectos reportó tener de dos a más de cinco competidores. En este grupo de competencia, el 41% se refiere a empresas cuyo tamaño es de igual magnitud que los proyectos habilitados, aunque el 22% enfrentan empresas más grandes. Por último, solamente 27% de los proyectos cuentan con la ventaja relativa de tener mayor incidencia de competidores de menor tamaño. El escenario es el de mercados con condiciones de competencia que podrían calificarse de intensas, no solo por el número y magnitud de los competidores, sino también por la naturaleza de los mercados, caracterizada por la presencia de empresas con reducidas escalas de producción y estrechos márgenes de comercialización, y consumidores de bajo poder adquisitivo.

En este contexto, parece pertinente plantear como un componente fundamental reforzar el conocimiento de los mercados en los proyectos ejecutivos que sustenta la evaluación de la viabilidad económica de las actividades productivas, que permita contar con diagnósticos precisos sobre la estructura de los mercados, básicamente el número y tamaño de empresas por giro, así como la oferta y demanda de productos y servicios.

Gráfica No. 39 Comercialización de productos según tipo de acuerdo formal o informal
(Porcentaje de agroempresas que sobreviven)



Fuente: Encuestas FAO, 2014.

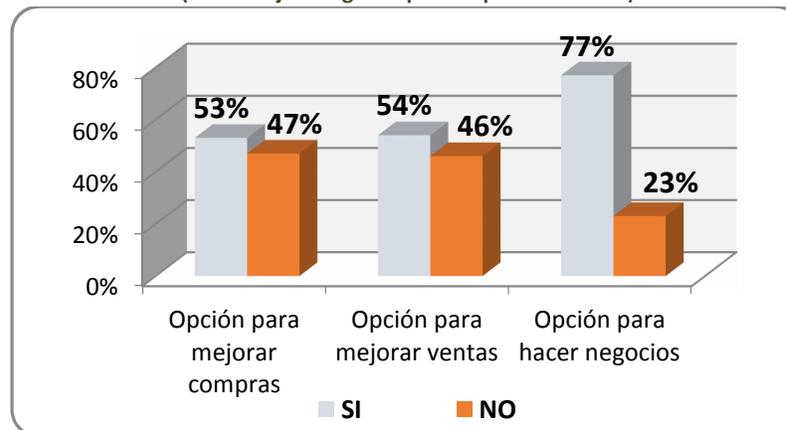
Al igual que con los proveedores, la comercialización de los productos o servicios se realiza mayoritariamente con la ausencia de acuerdos o el establecimiento informal de los mismos, con los potenciales clientes. En conjunto en el 91% de las agroempresas, la venta de los productos se realiza prácticamente mediante acuerdos de palabra o conforme se presenta la demanda de sus productos por los diferentes canales de comercialización. Sólo en el 9% se tienen acuerdos formales que aseguran o dan certidumbre a la comercialización de la producción que se realiza.

En estos temas de comercialización, la pertinencia de una política de acompañamiento se ve reforzada por los datos que surgen de los cuestionarios aplicados a los proyectos en materia de asesoramiento para la venta. En la mayoría de los proyectos (51%) señalan no haber recibido asesoría para mejorar su mecanismo de ventas y por ende los resultados de esta actividad. Las razones que se arguyen para no haber recibido asesoría destaca “no saben cómo obtenerla” en el 46% de los proyectos.

Proclividad a la vinculación con otros grupos

Un tema que adquiere importancia para promover una mejor inserción de las agroempresas en los mercados se refiere a la disposición que se tiene para llevar a cabo procesos de vinculación con otros grupos de productores u otras agroempresas a nivel local o regional, a fin consolidar demanda de insumos, presentar ofertas consolidadas de venta de productos y realizar una interacción que permita efectuar negocios.

Gráfica No. 40 Apreciación en las agroempresas sobre la vinculación con otros grupos
(Porcentaje de agroempresas que sobreviven)



Fuente: Encuesta FAO, 2014

En general, se observa que hay una disposición favorable en la mayoría de los grupos a establecer asociaciones o esfuerzos conjuntos con otras organizaciones de productores, tanto para efectuar compras consolidadas como para vender en forma conjunta. Esta disposición es aún mayor al tratarse de establecer posibles negocios conjuntos.



Las razones que se señalan por en una alta proporción de los emprendimientos para señalar que estos procesos de vinculación no representan una opción, se refieren principalmente a las dificultades que se tienen para organizarse y condiciones de desconfianza que prevalecen, por encima de factores relacionados con aspectos productivos, como la disparidad en la producción y el acceso a nuevas tecnologías. Nuevamente la valoración desfavorable hacia las figuras asociativas deriva de aspectos ajenos a la esfera productiva, asentados en motivos que se alimentan de desconfianza o desconocimiento. Lo anterior sugiere la necesidad de fortalecer mecanismos que promuevan la capacitación y asesoría para avanzar en los procesos de organización y desarrollo de vínculos de confianza.

4.5 Contribución del programa en el contexto territorial.

El programa es un instrumento que contribuye a la atención del sector agrario en nuestro país, orientado a apoyar a los sujetos agrarios jóvenes que pertenecen a los núcleos agrarios (ejidos y comunidades) que conforman la propiedad social y representan más del 50% de la superficie territorial de nuestro país.

El programa está orientado a atender a la población joven en las zonas de mayor marginación, con la finalidad de facilitar su incorporación a las actividades productivas y la creación de empresas sociales.

La contribución del programa en estos espacios territoriales debe considerarse desde su intervención puntual para apoyar la creación de proyectos productivos, facilitando los elementos clave para ello, que comprende el acceso a la tierra, la formación de capacidades técnico productivas y de tipo empresarial y los recursos necesarios para realizar las inversiones requeridas.

Estos tres aspectos pueden tener un efecto catalizador en los territorios que son atendidos por el programa, al promover el relevo generacional en el aprovechamiento productivo de las tierras, el desarrollo de capital humano a través de los procesos de capacitación y asistencia técnica en aspectos técnico productivos y para el manejo y administración de proyectos productivos que sean rentables y sustentables y procesos de derrama económica a través de las inversiones que se realizan y su operación.

Un elemento importante del programa es su orientación a propiciar la conformación de grupos de trabajo y promover la organización entre los jóvenes, como mecanismo que les permita llevar a cabo su incorporación en las actividades productivas, contribuyendo también a catalizar en los territorios atendidos, procesos de organización, que incluye el desarrollo de liderazgos, la conformación de los grupos de trabajo y demostración de las posibilidades y ventajas que ofrece la organización.

La operación de las agroempresas que se establecen en los núcleos agrarios, representa en sí misma un elemento que contribuye en este ámbito espacial, y más concretamente en las localidades en donde se ubican, a generar empleos e ingresos para un número determinado de jóvenes que difícilmente podrían desarrollar por su cuenta actividades productivas ligadas a la tierra. Adicionalmente las operaciones que realizan las empresas, contribuyen a dinamizar los mercados locales mediante la derrama de recursos y las

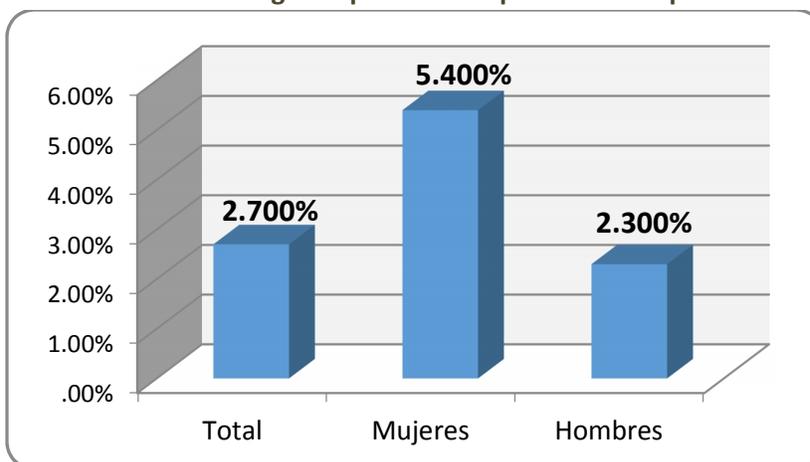
relaciones comerciales que se establecen con la compra de insumos y la venta que realizan de sus productos o servicios, en el marco de las limitaciones que confiere el tamaño de estos emprendimientos.

Todos estos son elementos que conforman en conjunto una contribución del programa a través de la creación de agroempresas, que pueden tener mayor o menores efectos detonadores en el contexto territorial, dependiendo del alcance de los proyectos y de la importancia que estos puedan tener con relación al espacio o amplitud de los núcleos agrarios y/o las localidades.

Establecer con mayor precisión la contribución que la creación y operación de las agroempresas, pueden tener en los núcleos agrarios, y en particular en las localidades específicas en donde se establecen, a través de los diferentes componentes que se apoyan para ello y los impactos específicos que se generan con su operación en los mercados, mediante la generación de empleos, derrama económica por inversiones, procesos de organización, requiere avanzar en un esfuerzo institucional hacia procesos de sistematización y obtención de información que permita crear un sistema de información agraria cuya unidad sean los núcleos agrarios.

En la presente evaluación se ha tratado de establecer una aproximación sobre la contribución del programa, considerando la disponibilidad de información que hay sobre la población ocupada a nivel de localidades en donde se instalaron las agroempresas, que permita apreciar a partir de esta variable, la contribución que se tiene con su operación en términos de empleos y apreciar desde esta variable particular, la importancia que tienen en el ámbito territorial en el que instalaron los proyectos productivos.

Gráfica No. 41 Contribución de las agroempresas en la población ocupada a nivel de localidades



Fuentes: Censo Nacional de Población y Vivienda, 2010, INEGI; Encuestas FAO, 2014

Debe advertirse que estas estimaciones se realizaron con base en la información oficial de población ocupada en las localidades reportadas por el último censo de población que se realizó en el año 2010 y las comparaciones se realizan con los empleos generados que reportaron las agroempresas en 2012. Asimismo, seña-



lar que las estimaciones se realizaron de manera exploratoria sobre el total de agroempresas de la muestra que se mantienen en operación. No obstante, se considera que en forma indirecta nos permiten reconocer la importancia que alcanzan las intervenciones del programa, a través de la contribución que realizan en el ámbito territorial específico en materia de empleos.

La participación de los proyectos apoyados en 2011 a nivel de localidad específica, indica que el empleo que se ha generado con su operación, representa el 2.7% de la población ocupada en sus ámbitos específicos de localización.

Esta contribución es mayor en el caso de los empleos generados para las mujeres, alcanzando a representar el 5.4% de la población femenina ocupada en las localidades. La proporción disminuye a 2.3% en el caso de la contribución que se tiene en la ocupación masculina.

Otra forma de apreciar la participación de los proyectos productivos es considerando que el 94% de estos, se localizó en localidades en las cuales el empleo que han logrado generar ha significado una proporción entre el 0 y 10% de su población ocupada.

Los porcentajes anteriores pueden parecer una contribución mínima del programa, pero deben verse considerando el alcance limitado que tiene el mismo como intervención puntual en algunas localidades, frente a los más de 31 mil núcleos agrarios que existen en el país (92% unidades ejidales y 8% comunidades). También puede considerarse el potencial que puede tener el programa con una intervención más amplia en términos de cobertura de localidades o las posibilidades de impulsar otros proyectos en el mismo núcleo agrario.

CAPÍTULO

5

V. COHERENCIA Y ARTICULACIÓN EN EL PROGRAMA.

En este apartado se presentan algunas estimaciones que tratan de medir la coherencia que se tiene en el programa, en particular en el desarrollo de la etapa de proyecto agroempresarial.

5.1 Coherencia en los proyectos agroempresariales

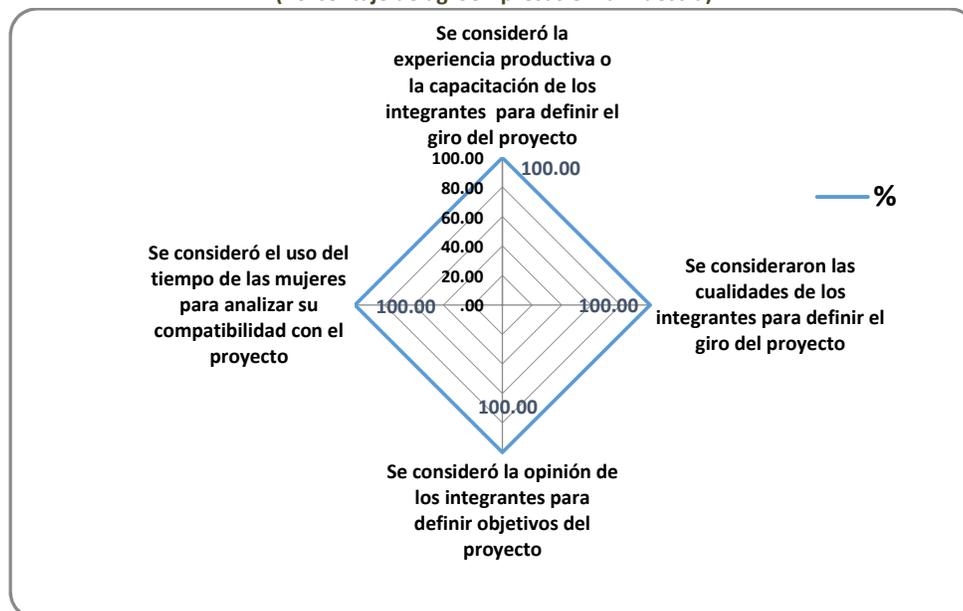
Se proponen tres mediciones que buscan estimar la coherencia que se tiene, primero entre la forma como se definió el proyecto productivo en el seno del grupo de jóvenes y la forma como establece el programa que debe realizarse; segundo medir la coherencia interna que tiene en particular el proyecto ejecutivo o Plan de Negocios en términos de previsiones realistas sobre los planteamientos que se formulan sobre los diferentes aspectos operativos de las agroempresas y finalmente, valorar la correspondencia entre la idea original que se tenía del proyecto productivo, plasmado en el plan de negocios, y los resultados alcanzados efectivamente con su operación.

Coherencia en la participación de los(as) beneficiarios(as) en la definición del proyecto de conformidad al procedimiento operativo del Programa

En una primera aproximación, se trata de identificar el nivel de correspondencia que tiene la definición del proyecto agroempresarial por parte de los jóvenes, con relación a como prevé el Programa, conforme el propósito y lineamientos operativos establecidos, que debe definirse el proyecto.

Gráfica No. 42 Participación de los JERs en la definición del proyecto de conformidad al procedimiento operativo del Programa

(Porcentaje de agroempresas en la muestra)



Fuente: Encuestas FAO, 2014 y Reglas De Operación JERFT, 2011.



El diseño del programa establece una primera etapa de capacitación con la finalidad de que los jóvenes adquieran los conocimientos y capacidades necesarias para la implementación posterior de sus agroempresas, a partir de una definición de la actividad productiva realizada por ellos mismos.

Esta etapa de capacitación además se considera que el proceso de aprendizaje a partir de la operación en pequeña escala de un modelo de empresa sobre la actividad productiva seleccionada, debe permitir la consolidación de la integración del grupo de jóvenes y su participación activa en los procesos de capacitación de manera que la decisión de avanzar a la implementación del proyecto productivo, se realice a partir de procesos participativos de todos y las decisiones sobre el alcance y actividad productiva que se va a realizar, se tomen por consenso.

Por lo anterior, las consideraciones que se tomaron para establecer esta medición, en el caso del programa JERFT se estima que todas se cumplen en el proceso previo del proyecto escuela y por ello se puede considerar que se tiene una coherencia total con lo establecido por el programa para la definición del proyecto.

La decisión sobre la definición de la actividad productiva que se lleva a cabo con las agroempresas, parte del conocimiento y capacitación recibida en la etapa que el diseño del programa tiene establecido para estos efectos.

La elaboración del plan de negocios, que en algunas ocasiones llega a tener un avance importante durante el proyecto escuela, se realiza con el apoyo de un técnico pero a partir de las definiciones que los jóvenes establecen como grupo de trabajo y parten del conocimiento que se tiene de sus propias capacidades, compromisos y posibilidades de participar en el proyecto productivo. Por ello se considera que las cualidades de los integrantes, su opinión para definir los objetivos del proyecto y las consideraciones sobre la participación de las mujeres, en la formulación del plan de negocios, conforme está establecido en el programa.

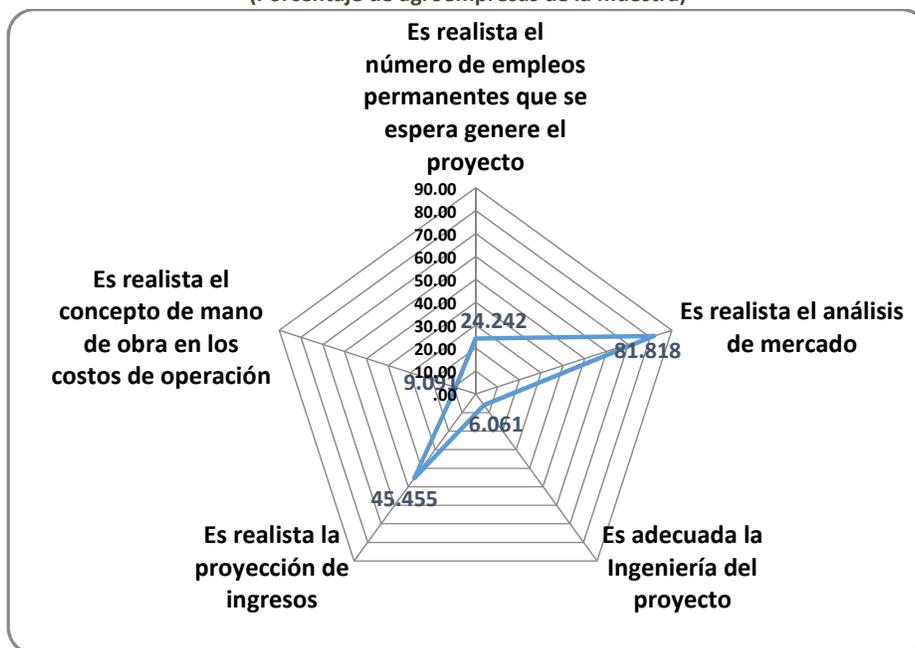
Coherencia interna de los documentos de proyecto.

Con esta aproximación, se busca identificar si las previsiones establecidas en el plan de negocios, sobre los principales aspectos para la operación de las agroempresas, se establecieron en forma realista o se plantearon objetivos y previsiones que estaban de inicio considerando situaciones poco realistas.

Para la realización de este ejercicio se analizaron los planes de negocio de los proyectos productivos que se seleccionaron en la muestra para el levantamiento de las encuestas y se analizaron principalmente los temas referidos a las previsiones sobre la generación de empleos permanente, el análisis de mercado que presentan, la propuesta de la ingeniería del proyecto y las previsiones establecidas sobre ingresos y los costos de mano de obra.

Como puede apreciarse en la gráfica siguiente, con excepción de los análisis de mercado que se apreciaron en los documentos referidos y en menor medida en las previsiones de los ingresos, los resultados fueron muy desfavorables en los demás aspectos que se consideraron.

Gráfica No. 43 Coherencia interna de los Planes de Negocio de los proyectos agroempresariales
 (Porcentaje de agroempresas de la muestra)



Fuente: Planes de negocio de los proyectos agroempresariales de la muestra para la encuesta 2014, FAO.

En los planes de negocio los aspectos relacionados con las previsiones de empleo, es un tema que en la mayoría de los documentos se formula como un objetivo general, pero sin precisar el número específico de empleos que puede generar el proyecto productivo y en otras ocasiones las previsiones son muy optimistas. En el caso de de la mano de obra, las previsiones en general tienden a subestimar este concepto en los costos de operación, de manera que no se presentan previsiones realistas que permitan valorar cuál es su impacto y las condiciones de remuneración que se están considerando.

Con relación a la ingeniería del proyecto, debe señalarse que en todos los planes de negocio se establecen las previsiones sobre la forma como se planea la instalación y operación de los proyectos productivos, pero la revisión que se realizó fue difícil apreciar el realismo de los planteamientos establecidos, o bien, no pudieron revisarse a detalle y sólo se valoró sobre un número reducido de agroempresas, por lo que la estimación debe tomarse con las reservas debidas.



Coherencia entre la idea de proyecto y el proyecto en operación

La aproximación para estimar la coherencia entre la idea que se tenía con el proyecto que se plasma en el Plan de Negocios correspondiente y los resultados alcanzados con la operación de las agroempresas, se realizó a partir de la información obtenida con la revisión de los Planes de Negocios y su confrontación con la información obtenida de los emprendimientos, mediante las encuestas a los jóvenes, sobre los resultados alcanzados en la operación de sus agroempresas.

El ejercicio se realizó a nivel de exploración sobre la muestra de agroempresas, considerando el total de 66 proyectos encuestados, incluyendo aquellas agroempresas que dejaron de operar pero que en todos los casos sí se establecieron. Por ello, salvo su localización que se considera como realizada conforme lo previsto, para las demás variables, en principio, hay una incoherencia con lo previsto en el conjunto de estos emprendimientos.

Para ello se parte del planteamiento de las preguntas estratégicas sobre: qué, con qué, cómo, para qué y para quién, se establecieron los emprendimientos. Para la estimación entre lo previsto y realizado, se seleccionaron variables específicas que pudieran responder a estas preguntas y que además se pudiera efectuar el ejercicio de contrastación entre lo que se previó en el proyecto ejecutivo y la forma como señalan los beneficiarios que han operado realmente.

El ejercicio se realizó a nivel de exploración sobre la muestra de agroempresas, considerando el total de 66 proyectos encuestados, incluyendo aquellas agroempresas que dejaron de operar pero que en todos los casos sí se establecieron. Por ello, salvo su localización que se considera cómo realizada conforme lo previsto, para las demás variables, en principio, hay una incoherencia con lo previsto en el conjunto de estos emprendimientos.

La identificación de las variables consideradas para responder a las preguntas estratégicas fueron las siguientes:

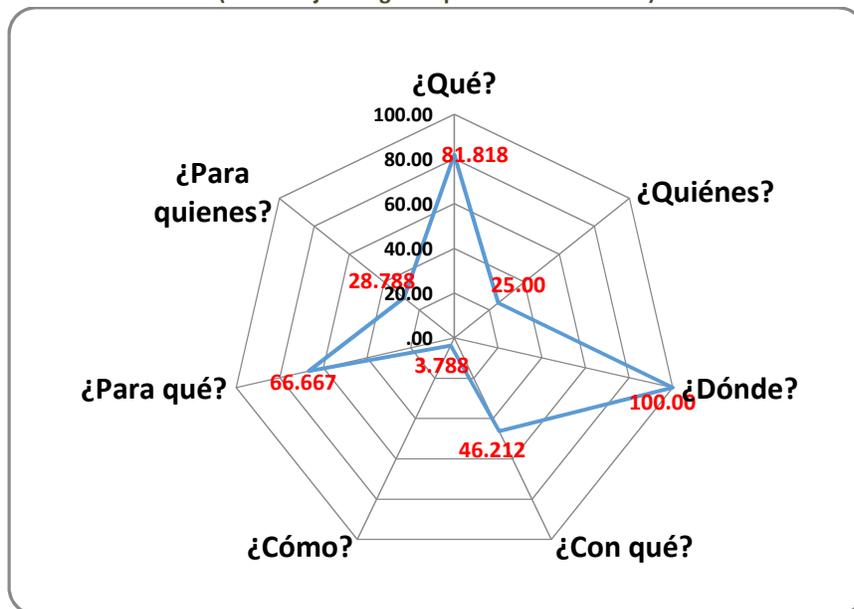
- Qué se hizo: se consideró la correspondencia entre la actividad productiva que se estableció en el plan de negocios con la que se pudo constatar y señalaron los beneficiarios que se realiza efectivamente en las agroempresas.
- Dónde se establecieron: se confrontó la localización prevista para la instalación de la agroempresa con la ubicación que tienen y se pudo verificar durante el trabajo de campo para realizar las encuestas.
- Quienes participan: se confrontó la información sobre el número de socios total que solicitaron los apoyos y que presentaron el proyecto ejecutivo, con el número de socios que de acuerdo a las en-



cuestas se encuentra participando activamente y se consideró también una comparación entre el número de socias mujeres al inicio con el que actualmente se mantienen activas.

- Con qué se opera: para este aspecto se consideraron las previsiones en materia de empleo permanente y el total de apoyos directos que fueron autorizados para realizar las inversiones necesarias. Estos datos iniciales se contrastaron con el empleo permanente que de acuerdo a lo declarado por los beneficiarios han permitido generar los emprendimientos y con el total de activos que informaron haber adquirido y que se obtuvo mediante las encuestas.
- Cómo se ha realizado: se tomaron en cuenta las previsiones establecidas en el proyecto ejecutivo de la agroempresa sobre las utilidades estimadas para el primer año de operación y se confrontaron con las estimaciones de utilidades obtenidas mediante las encuestas, relacionadas con el primer año de operación de los proyectos productivos.
- Para qué: se asume que las agroempresas tienen como finalidad la producción de bienes y servicios específicos, conforme a la actividad productiva a la que se dedican. La coherencia se establece al confrontar que los productos o servicios se están destinando a los mercados a los cuales se tenía previsto llegar con los alcances o destinos que efectivamente se tienen de acuerdo a la información de las encuestas.
- Para quién: los planes de negocio deben establecer en sus previsiones quienes son los clientes potenciales y/o los canales de comercialización con los cuales se propone efectuar las ventas de los productos o servicios. La coherencia se establece, a partir de estas previsiones y lo que informaron con las encuestas que han sido los canales de comercialización utilizados.

Gráfica No.44 Coherencia entre la idea del plan de negocios y la operación del proyecto productivo
 (Porcentaje de agroempresas en la muestra)



Fuentes: Planes de Negocio de los proyectos agroempresariales y Encuestas FAO, 2014.

Como puede apreciarse en la gráfica, el grado de coherencia del programa muestra resultados diferenciados en cuanto la correspondencia que se ha tenido con los diferentes aspectos considerados. En algunos casos la coherencia es alta, en otros puede calificarse como media y presenta dos aspectos en los que lo previsto con lo realizado es bajo o mínimo.

El grado de coherencia es alto en lo relativo al tipo de agroempresa y la ubicación que se establecieron o previeron en los proyectos ejecutivos. La totalidad de las empresas en operación se establecieron conforme la actividad productiva para la cual solicitaron los apoyos¹⁵. La desviación que se observa corresponde a los emprendimientos que dejaron de operar por diferentes razones.

Con relación a dónde se localizaron las agroempresas, puede apreciarse que en la totalidad correspondió con lo previsto inicialmente, mostrando una total coherencia en este aspecto. La correspondencia con la actividad productiva y localización de las agroempresas, son aspectos que tienen un seguimiento y verificación por parte del programa para asegurar la correcta aplicación de los recursos, lo que explica que se haya alcanzado una coherencia total, si eliminamos los proyectos que dejaron de operar.

¹⁵ El ejercicio de coherencia se efectuó a partir de la exploración sobre la muestra total de proyectos (incluyendo los que sobreviven y los que dejaron de operar) que se encuestaron, por lo que puede haber aparentes inconsistencias con los indicadores estratégicos estimados para todo el universo de proyectos apoyados en 2011. Esta consideración debe tenerse en cuenta en las diferentes mediciones de coherencia, con excepción a la que se refiere en dónde se establecieron los proyectos.



Un primer aspecto que llama la atención es la baja coherencia en el tamaño del grupo que inició el proyecto y el que se reporta que se mantiene activo. Esta estimación considera la reducción del total de socios y la reducción de las mujeres en los grupos. La combinación de ambas consideraciones indica para las agroempresas de la muestra que sólo en el 25% de éstas se mantiene los grupos iniciales y en la gran mayoría ha disminuido en el total y en particular en el caso de las mujeres.

Lo anterior se explica en una parte por el cierre de operaciones de algunas agroempresas, pero principalmente por el abandono o reducción de los grupos en los proyectos derivado de la posible simulación de estos para obtener el mayor apoyo posible y en otros casos por las limitaciones de los proyectos para generar empleos remunerados y/o utilidades distribuibles que desmotivan la participación de los jóvenes o imposibilitan su continuación ante la necesidad de obtener ingresos de otras fuentes.

Un aspecto fundamental sobre la coherencia entre la idea y lo realizado se refiere a con qué recursos financieros y humanos se contempla la operación de las agroempresas. En la mayoría de las agroempresas las inversiones totales reportadas corresponden con los montos de apoyos que les fueron autorizados, lo que indica también un proceso de seguimiento y verificación de la correcta aplicación de los recursos. Sin embargo en lo referente al tema de empleos, si bien la totalidad de las agroempresas generan al menos un empleo permanente, la coherencia es mínima con la idea ya que en la mayoría de los proyectos ejecutivos de las mismas no se establecen previsiones precisas sobre el número de empleos que se espera generar con la operación, y en los casos que sí se estableció, en una alta proporción se plantearon previsiones muy optimistas.

El bajo nivel de coherencia con relación a los recursos financieros y humanos que se previeron y lo que muestra la operación de los emprendimientos, se explica principalmente por la falta de previsiones en los proyectos ejecutivos sobre el empleo que se espera generar y/o previsiones que sobrestimaron su creación o generación, información que debe ser un elemento de valoración importante para la aprobación de los proyectos y totalmente clara para las expectativas y la decisión de que toman los jóvenes al momento de asumir el reto de crear sus agroempresas.

La menor coherencia se identifica en las previsiones relacionadas con las utilidades y la tasa de retorno interno que se plantean en los proyectos ejecutivos y los resultados alcanzados con la operación de las agroempresas. En casi la totalidad de las agroempresas se aprecia que hubo una sobrestimación de los resultados financieros, con previsiones altas de utilidades que no corresponden con los resultados obtenidos con la operación real. Este tema amerita especial atención en la formulación que se realiza de los proyectos ejecutivos y su revisión y valoración para determinar la viabilidad de los proyectos. La falta de coherencia puede explicarse en la práctica común de establecer planteamientos optimistas que sugieran que los proyectos tienen un claro potencial de negocio con la finalidad de asegurar su autorización.



Con relación a la coherencia entre la idea original de para qué mercados se previó destinar los productos y servicios, se observa que es alta en las empresas que se mantienen en operación y que las desviaciones se refieren principalmente a los emprendimientos que dejaron de operar.

En el caso de los canales de comercialización, la idea del proyecto mantiene una baja correspondencia con la operación real. Lo anterior se explica, en parte por la falta de precisiones en los planes de negocios sobre este tema y en parte por la poca coincidencia de los canales de comercialización señalados por los beneficiarios en las encuestas con lo que se tenía previsto, en los casos que sí se establecieron estas consideraciones en los planes.

5.2 Articulación entre las etapas del Programa

La articulación entre etapas se concreta en funciones institucionales básicas que enlazan el cumplimiento de requisitos previos u obligaciones de los beneficiarios con la generación de un derecho a usufructuar, que se concreta en el otorgamiento del apoyo o subsidio. Esta función institucional se desarrolla de conformidad al marco normativo establecido por el programa, para el cual la articulación puede referirse a tres momentos genéricos: la fase inicial o de incorporación al programa y los procesos de incorporación a las etapas de Proyecto Escuela y el Proyecto Agroempresarial.

El desarrollo de estas funciones se concreta en la realización de determinados procesos de diversa índole, pero para el análisis de articulación que en esta evaluación se realiza, se ha considerado centrar la atención en la fase inicial o de incorporación, en la forma como se realizó el proceso de inducción al programa, mientras que para las siguientes etapas, la atención se centra sobre el proceso de evaluación y autorización de los proyectos, que se considera son determinantes en la articulación que se logra en el programa entre las diferentes etapas y para la consecución de los objetivos del programa. Las apreciaciones sobre la articulación en estos tres momentos del programa, se realizaron sobre los procesos por lo que transitaron los proyectos que fueron apoyados en 2011.

Articulación entre la etapa de difusión / promoción y la etapa de solicitud del apoyo.

El primer momento que define la articulación del programa se refiere al proceso que se realiza a partir de la incorporación al programa de los jóvenes que una vez que son aprobados se tienen que integrar en un Comité de Jóvenes. La forma en que se difunde y promociona el Programa, pero sobre todo el espacio para que los jóvenes puedan establecer una integración mínima y decidir sobre la actividad productiva que prefieren, puede ser definitiva en el desarrollo de las diferentes etapas del programa.

La mayoría de los proyectos agroempresariales que fueron apoyados en 2011, están conformados por jóvenes que se incorporaron al programa en 2009 y realizaron el proyectos escuela en 2010. A esta generación, posterior a la difusión y promoción en sus respectivos núcleos agrarios y su incorporación en al programa,



les tocó aún participar en una primera etapa¹⁶ que contemplaba una fase denominada “Desarrollo del Talento Empresarial” y que consistía en el desarrollo de un taller mínimo de capacitación, que sin embargo permitía un proceso de inducción para una integración inicial de los grupos y dotarlos de información sobre el alcance del programa y principalmente, para que pudieran decidir con elementos y participativamente, la actividad productiva a realizar en las siguientes etapas del programa.

En el estudio de caso que se realizó, referido al proyecto productivo apoyado en 2011 y que se estableció en la comunidad de Manchoc, en San Luis Potosí, para la producción de miel de abeja¹⁷, se pudo constatar la importancia que esta fase tenía como proceso inductivo y de integración inicial de los grupos y para la definición de la actividad productiva, de manera informada y analizada y que permite que la idea o definición de la actividad productiva pueda apropiarse por lo jóvenes a partir de su propia decisión.

En la apreciación tanto del Promotor, como del grupo de jóvenes que actualmente forman parte de la agroempresa, la etapa de Desarrollo de Talento Emprendedor, aunque fue de sólo tres días, fue decisiva para decidirse a avanzar hacia las siguientes etapas, como un espacio de inducción, pero también para conformar lazos mínimos de integración real entre el grupo de jóvenes y poder tomar una decisión informada y consensuada sobre la actividad productiva que les interesaba.

La eliminación de esta etapa inicial, se argumenta fue debido a que recortaba mucho los tiempos para efectuar el mismo año la etapa de Proyecto Escuela, o bien, obligaba a trasladar hasta el siguiente año esta etapa, significando un periodo muy largo para los grupos de jóvenes y propiciando presiones en la operación del programa.

Esta labor de inducción y selección de actividad productiva, a partir de 2010 ha recaído en el Promotor, que realiza acercamientos con los potenciales grupos de jóvenes, pero con tiempos reducidos, sin una metodología específica y reduce la capacidad de atención a más núcleos agrarios. Además de esta fase de inducción, el Promotor debe realizar una diversidad de tareas para integrar la documentación que acompaña las solicitudes, cuya integración puede ser tardada y laboriosa, dadas las condiciones que prevalecen en muchos núcleos agrarios, lo que reduce las posibilidades de suplir con su labor directa la inducción e información inicial de los jóvenes interesados.

Lo anterior representa una articulación débil desde la fase inicial del programa, pues además de reducir las capacidades para una mayor atención de núcleos agrarios, reduce la posibilidad de establecer un proceso de inducción que permita reconocer realmente a los grupos con interés para desarrollar una agroempresa y

16 La operación del programa en 2009 consideraba como etapas del proceso de intervención integral: a) Desarrollo del Talento Emprendedor; b) Proyecto escuela y c) Proyecto Agroempresarial. A partir de 2010 el programa eliminó la primera etapa manteniendo solo las etapas de Proyecto Escuela y Proyecto Agroempresarial. SRA, R.O. 2009 y ARA, R.O. 2010..

17 Los principales hallazgos de este estudio de caso, realizado en la Comunidad de Manchoc en el estado de San Luis Potosí, se presentan al final en el Anexo 2.



realizar una selección de la actividad productiva de manera informada, participativa y que permita su apropiación efectiva por parte de los jóvenes.

Proceso de autorización de los proyectos escuela y el seguimiento y verificación de los mismos.

El proceso de autorización de los proyectos escuela, se realiza básicamente en las oficinas centrales de la Secretaría a partir de la integración de los expedientes con la documentación soporte requerida, que incluye el perfil del proyecto escuela. Sin embargo, no se incluye como documento soporte la presentación del Modelo Escuela, que es el documento que presenta la información a partir de un contenido definido, sobre la pertinencia y viabilidad que tienen las actividades productivas seleccionadas y que debería formar parte fundamental de la solicitud para proveer elementos e información que permitieran una evaluación informada para la autorización de los proyectos.

El proceso de evaluación sobre la viabilidad de los proyectos solicitados, se realiza considerando principalmente la información contenida en el formato Perfil del Proyecto Escuela, en el cual se señala la actividad productiva y algunas consideraciones generales sobre oportunidades de mercado y pertinencia con relación a las vocaciones productivas del contexto territorial en el que se propone desarrollar el proyecto. Sin embargo, la información contenida en los perfiles, difícilmente puede aportar elementos suficientes para valorar el potencial productivo de la actividad seleccionada, en todo caso, permiten valorar que las propuestas reúnan una mínima consistencia productiva con la región en donde se van a desarrollar.

El documento que puede contener mayores elementos e información sobre la pertinencia y viabilidad del proyecto escuela solicitado es el Modelo de Proyecto escuela, en el cual se plantean los diferentes aspectos técnico-productivos, organizacionales y de mercado que justifican o señalan la pertinencia del proyecto. Sin embargo, este documento se solicita a los capacitadores técnicos para el respectivo proceso de su acreditación como capacitador en esta etapa y no como parte de la solicitud de apoyos y no necesariamente es un insumo para la evaluación y aprobación de los proyectos. En ocasiones puede acompañar la solicitud o presentarse en forma paralela en el proceso de dictamen de la solicitud e insumirse, pero en otras ocasiones llega a presentarse en forma posterior a la aprobación.

Lo anterior permite apreciar también una debilidad en la articulación del programa, al realizarse el proceso de aprobación de los proyectos escuela, a partir de limitaciones de información sobre su pertinencia y la viabilidad que pueden tener las actividades productivas.

Actualmente la normatividad ha establecido que el “Modelo de Proyecto Escuela”¹⁸ debe acompañar a la solicitud de incorporación al programa, con la finalidad de contar con mayor información para evaluar la

¹⁸ El modelo de “Proyecto escuela” es el documento que describe la actividad productiva que se va a desarrollar y que propone la capacitación que recibirán los “Jóvenes emprendedores rurales”. Para la incorporación al programa, “deberán adjuntar a la solicitud de incorporación, además de la “Documentación soporte”....., el Modelo de “Proyecto escuela” para demostrar que van a formar parte de un encadenamiento productivo o que existen intenciones formales de adquirir los bienes o servicios que producirán o que existen condiciones propicias que garanticen la comercialización.” SEDATU, MP 2014.



viabilidad y pertinencia de las actividades productivas seleccionadas. Sin embargo, no se resuelve la forma cómo se va a realizar este documento antes de la aprobación del proyecto, dejando la responsabilidad a los jóvenes quienes requieren contar con el apoyo de un técnico que esté dispuesto a efectuar este trabajo, en un proceso de incertidumbre sobre su pago, que implica dificultades para exigir documentos de calidad y puede propiciar arreglos inadecuados.

El desarrollo de esta etapa se encuentra sujeto a un proceso operativo de seguimiento y verificación, previsto en la misma normatividad del programa, la cual se realiza a partir de informes que los jóvenes y los técnicos deben presentar periódicamente a la Delegación y remitirse a oficinas centrales. Este proceso tiene particular atención en vigilar y asegurar no sólo la correcta aplicación de los recursos que se otorgaron, sino que las actividades previstas en el Modelo Escuela y el plan de trabajo del capacitador empresarial se realicen efectivamente. Este proceso recae en el Promotor del programa, quien a su vez debe realizar visitas periódicas en terreno para verificar y validar la información sobre el desarrollo de las actividades.

El proceso de seguimiento y verificación se encuentra debidamente establecido, aunque está sujeto a las posibilidades reales operativas que el Promotor pueda tener para visitar directamente los proyectos y para supervisar que las capacitaciones se estén impartiendo adecuadamente, con la participación activa y conformidad de los jóvenes.

Proceso de autorización de los proyectos agroempresariales.

Como en la etapa anterior, para formular la solicitud de apoyos y la integración de documentos soporte son asesorados y apoyados por el Promotor, y se presentan en la Delegación Estatal, en donde sólo se verifica que esté debidamente integradas las solicitudes, y de ahí se remite un tanto a Financiera Rural para su opinión sobre la viabilidad técnica financiera de la propuesta y otro tanto a Oficinas centrales, en donde finalmente se valora la pertinencia y viabilidad económica del proyecto¹⁹.

La participación de la Financiera Rural en la valoración de las solicitudes, se encuentra establecida en las Reglas de Operación, desde su participación como agente financiero que emite opinión sobre la viabilidad de los proyectos, como una especie de pre autorización de posibles créditos para los grupos de jóvenes, pero también brindando un soporte externo para el dictamen de viabilidad que se realiza en las Oficinas Centrales. Conforme a la normatividad, las solicitudes sólo pueden ser aprobadas con opinión favorable tanto de la institución financiera como de la propia Unidad Responsable. No se logró identificar que se tenga algún procedimiento o método de valoración de los proyectos, por lo menos en Oficinas Centrales. El dictamen se sustenta principalmente, en la opinión de la institución financiera, en los resultados obtenidos durante la etapa de Proyecto Escuela, las apreciaciones sobre pertinencia y viabilidad del proyecto de los

¹⁹ Este proceso se modifica a partir del nuevo diseño del programa a partir de 2013, que contempla tres etapas, incluyendo la Etapa de Consolidación de las Agroempresas y brindando sólo apoyos directos en las dos primeras etapas. Lo anterior, elimina para la etapa proyecto agroempresarial la opinión de la institución financiera y la evaluación y dictamen sobre la viabilidad de los proyectos y su autorización se realiza sólo en la Unidad Responsable de la Secretaría. SEDATU, R.O. 2013.



Promotores, y de manera relevante la valoración que se pueda tener a partir de la información y planteamientos formulados en el Plan de Negocios.

En este sentido, la aprobación de los proyectos agroempresariales, depende en gran medida de la calidad de los Planes de Negocios que se presentan. Debe señalarse que para la elaboración de estos documentos, en 2011 sólo se establecían grandes temas y su desarrollo se realizaba a partir de la concepción de estos documentos por parte de los capacitadores que apoyan a los grupos en su formulación y considerando la forma como se han venido presentando en años anteriores. Actualmente se ha incorporado un índice de contenido obligatorio y que permite uniformar su elaboración y tiene la finalidad de mejorar su calidad, con el propósito de mejorar estos documentos.

El Plan de Negocios es un documento obligatorio en la solicitud, pero su elaboración prácticamente corre por cuenta de los jóvenes emprendedores, quienes deben recurrir al apoyo y asesoría voluntaria de un técnico que esté dispuesto a brindar estos servicios, en condiciones de incertidumbre sobre su aprobación y que posteriormente pudiera compensar con la asignación de la Tutoría sobre el proyecto. Por el lado de los técnicos, no se tiene el incentivo necesario para invertir tiempo y trabajo en la formulación de un plan de negocios de calidad. En estas condiciones, ni el Promotor, ni los grupos de jóvenes pueden exigir un Plan de Negocios de calidad y los técnicos tienen pocos incentivos para hacerlo.

Esta situación puede propiciar prácticas inadecuadas en la formulación de los planes, su elaboración con el menor tiempo y esfuerzo, e imposibilidad de exigir al técnico un trabajo de calidad. La elaboración del Plan de Negocios en estas condiciones, puede propiciar una débil articulación entre las etapas del Programa e impone limitaciones de información para el proceso de valoración y dictamen de los proyectos agroempresariales.

Otro elemento que propicia la elaboración de planes de negocio de deficiente calidad, es la condición establecida en las Reglas de Operación sobre el monto de pago a los tutores de negocio, que acoplan el mismo al monto total de las inversiones previstas para la instalación y operación de los proyectos.

El apoyo de algún técnico para la elaboración de este documento, lleva implícito que en caso de aprobarse el proyecto, el podrá acreditarse (cumpliendo los requisitos establecidos para ello) y asumir la tutoría del negocio del proyecto productivo. En este esquema de incertidumbre sobre el pago del apoyo a los jóvenes para la elaboración de este documento y acoplar el pago de la tutoría al monto total de las inversiones, abre la posibilidad de distorsiones o “riesgo moral”. Por un lado puede propiciar la conformación de grupos con numerosos socios, toda vez que los apoyos se brindan por joven emprendedor, y por otro lado, la sobrestimación de inversiones necesarias, con el objetivo de obtener el mayor pago posible por la tutoría.

El resultado final, es que no se ha logrado establecer un mecanismo efectivo que permita contar con proyectos ejecutivos de la calidad suficiente y se constituyan en un insumo que provea de los mejores elemen-



tos e información para el proceso de evaluación de los proyectos, presentándose también en esta etapa una situación que debilita la articulación del programa.

Por lo que se refiere al proceso de seguimiento y verificación en esta etapa, también se encuentra debidamente establecido un sistema de información periódica por parte de los Promotores y que se valida por la Delegación y plazos y mecanismos específicos para comprobar correctamente la aplicación de los recursos. Este sistema se conforma básicamente por informes periódicos, que a partir de 2013 se han denominado “Cédulas de Seguimiento” y las visitas periódicas en terreno que el Promotor debe efectuar para asegurar la correcta ejecución de los recursos y la instalación y puesta en operación de los proyectos.

Este proceso de seguimiento y verificación, debe sujetarse a un proceso de mejora continua, y reforzarse para que el Promotor tenga la capacidad operativa para realizar estas actividades con la periodicidad requerida, de preferencia en terreno y poder identificar oportunamente también la calidad de los servicios de la tutoría y la conformidad por parte de los jóvenes emprendedores.

CAPÍTULO

6

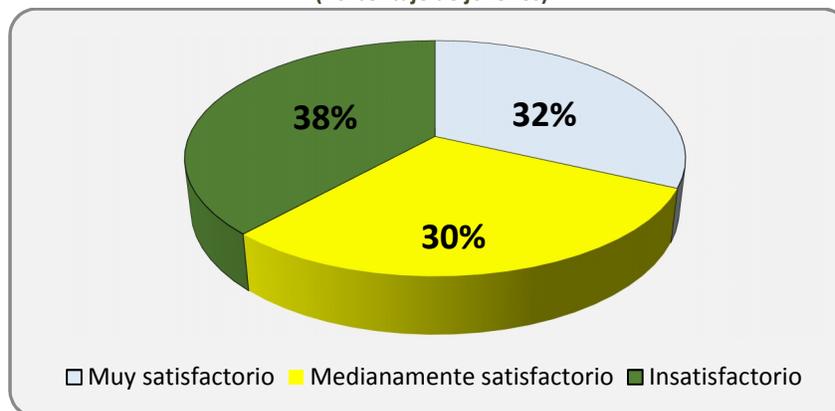
VI. SATISFACCIÓN DE LOS BENEFICIARIOS CON EL PROGRAMA.

En este apartado se presenta el Indicador Global de Satisfacción²⁰ mediante el cual se mide el grado de satisfacción que tienen los jóvenes con su participación en el programa y adicionalmente algunas mediciones de satisfacción y apreciaciones que tienen sobre distintos aspectos de su participación en las etapas de capacitación y puesta en marcha de sus agroempresas.

Indicador global de satisfacción con el Programa.

El nivel de satisfacción global que se tiene con el programa muestra que la mayoría de los jóvenes, el 62%, se sienten satisfechos o medianamente satisfechos con su participación en el programa. Sin embargo, se observa una proporción importante del 38% del total de jóvenes, quienes señalaron no estar satisfechos con el mismo.

Gráfica No. 45 Indicador global de satisfacción de los jóvenes emprendedores rurales con el Programa
(Porcentaje de jóvenes)



Fuente: Encuestas FAO, 2014

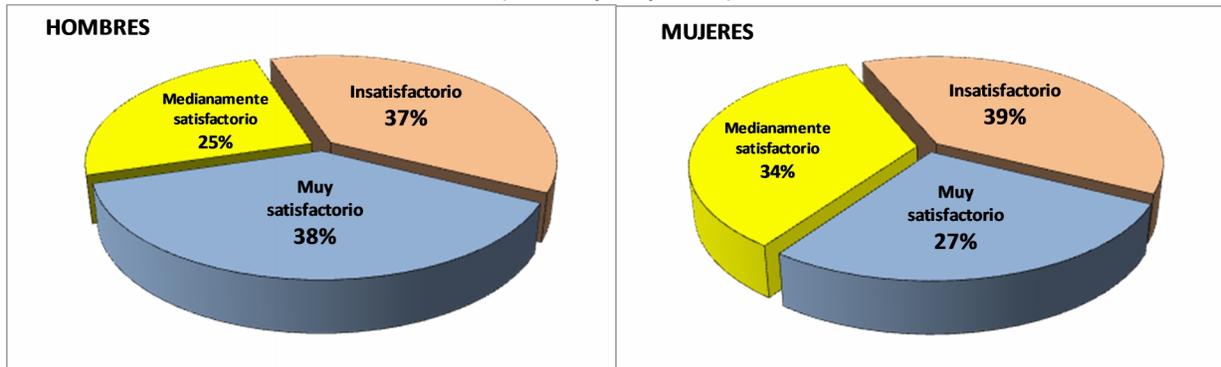
Con la finalidad de identificar el grado de satisfacción global con el programa, según el género de los beneficiarios, la estimación de este indicador también se realizó para cada uno de los universos de hombre y mujeres.

El resultado que se obtiene es que no hay mucha diferencia entre las apreciaciones que tienen los hombres y mujeres, aunque puede observarse, una ligera menor apreciación favorable en el caso de las mujeres. En el caso de los hombres, el 63% de los jóvenes señaló estar satisfecho o medianamente satisfecho, mientras

²⁰ El Indicador global de satisfacción, se construyó a partir de la ponderación de reactivos seleccionados sobre las apreciaciones de los jóvenes sobre su participación en las dos etapas del programa, considerando apreciaciones sobre los trámites para ingresar y obtener los apoyos, la utilidad y resultados de las capacitaciones y asistencia técnica recibidas, sobre el funcionamiento y resultados de los proyectos productivos, sobre la actividad productiva, selección y servicios de los técnicos. La información se obtiene de las encuestas realizadas en los meses de enero y febrero de 2014.

que en el caso de las mujeres la proporción se reduce al 61% y por lo tanto la proporción de mujeres que indicó su insatisfacción con el programa, es superior que entre los hombres.

Gráfica No. 46 Indicador global de satisfacción, según género de los jóvenes emprendedores rurales
(Porcentaje de jóvenes)



Fuente: Encuestas FAO, 2014

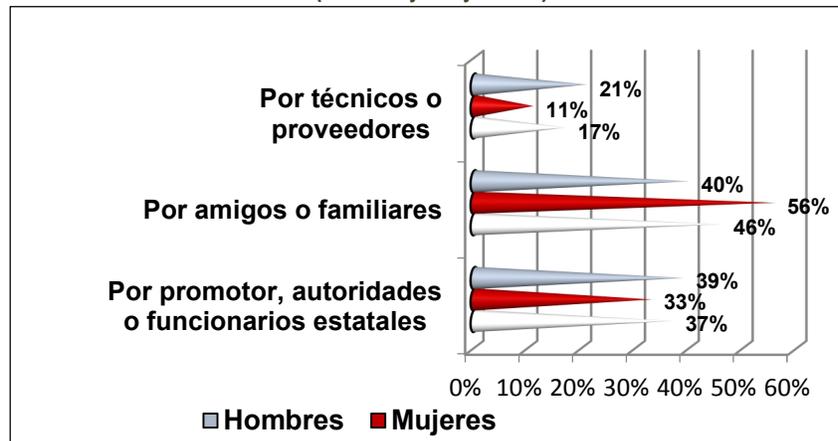
6.1 Apreciaciones sobre la fase de incorporación al programa

Difusión e ingreso al programa

El 39% de los jóvenes señalaron que se enteraron del programa a través de la difusión y promoción realizada por parte del comisariado ejidal o las autoridades comunales y el trabajo de los promotores de la Delegación de SEDATU. Esta vía de información se considera como la más apropiada, pues es la que el programa prevé para efectuar la difusión y promoción directa en los núcleos agrarios.

Sin embargo, se aprecia que la mayoría se enteró por otras vías, ya sea por familiares o amigos y una proporción importante, mediante técnicos o proveedores, que no siempre brindan la información correcta.

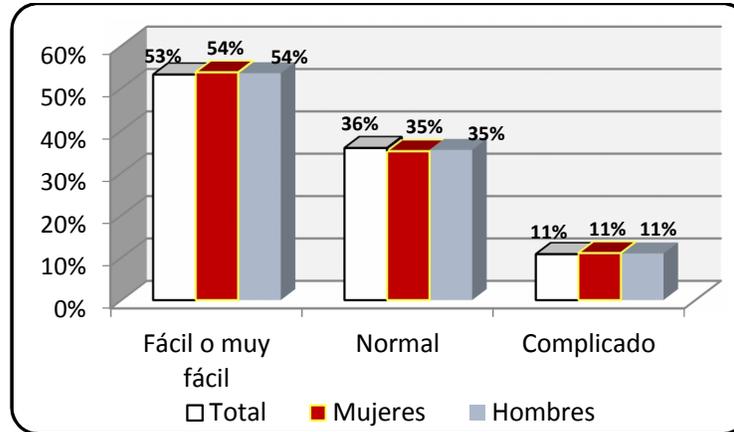
Gráfica No. 47 Difusión y promoción: cómo se enteraron los JERs del Programa
(Porcentaje de jóvenes)



Fuente: Encuestas FAO, 2014

En esta fase de ingreso al programa, los jóvenes de ambos sexos tienen una percepción casi idéntica sobre el grado de dificultad de los procesos establecidos en la normatividad del Programa; para la gran mayoría fueron fáciles o normales los trámites que tuvieron que realizar y sólo el 11% indicó su inconformidad.

Gráfica No. 48 Apreciación sobre los trámites para ingresar al Programa
 (Porcentaje de jóvenes)



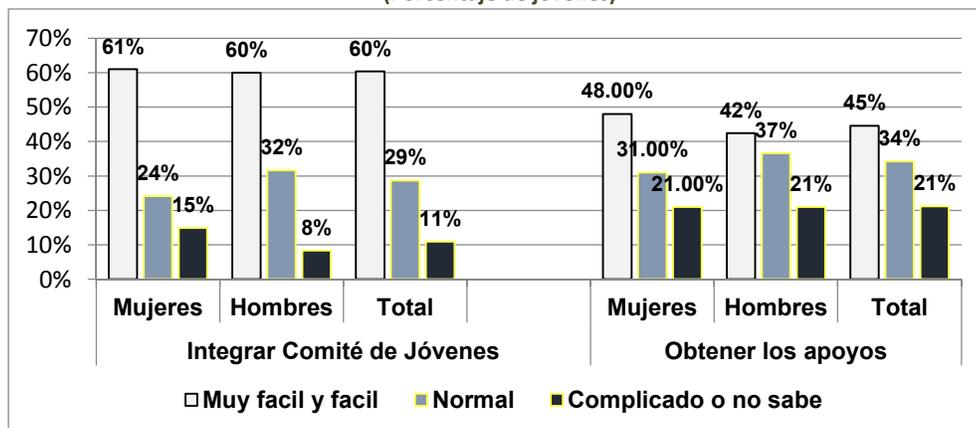
Fuente: Encuestas FAO, 2014

6.2 Satisfacción y apreciaciones relacionadas con el Proyecto Escuela

Apreciaciones sobre el ingreso al Proyecto Escuela

Respecto a los trámites para ingresar a la etapa Proyecto Escuela, la medición se realiza a través de las apreciaciones de los jóvenes en los dos aspectos que determinan su participación: la integración del Comité de Jóvenes y la obtención de los apoyos para su desarrollo.

Gráfica No. 49 Apreciaciones sobre los trámites para acceder al Proyecto Escuela
 (Porcentaje de jóvenes)



Fuente: Encuestas FAO, 2014

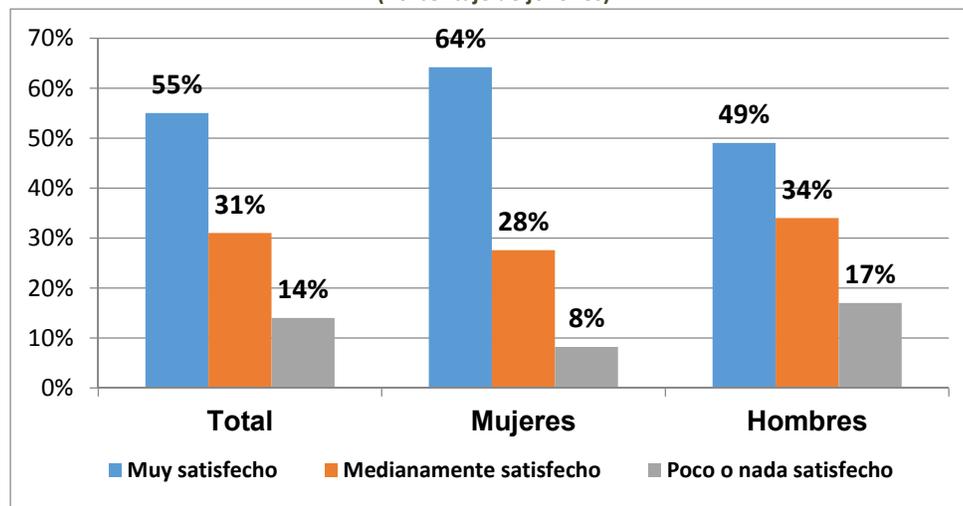
La gran mayoría de los jóvenes señalaron que fueron fáciles o normales los dos aspectos antes mencionados, aunque se observa que aún hay una proporción que manifiesta su inconformidad, el 11% con relación a la integración de los comités y aumenta a 21% con relación a la obtención de los recursos.

Comparando los resultados según el género de los jóvenes, puede identificarse que la incorporación a esta etapa, representa un proceso complicado para una proporción relativamente menor, pero que parece afectar más a las mujeres.

Satisfacción con el funcionamiento y resultados del Proyecto Escuela.

La mayoría de los beneficiarios, el 87%, manifiestan estar satisfechos o medianamente satisfechos con el desarrollo y resultados en esta etapa, con relación a las capacitaciones técnica y empresarial que recibieron, apreciación que es mayor por parte de las mujeres.

Gráfica No. 50 Satisfacción con las capacitaciones técnica y empresarial en el Proyecto Escuela
(Porcentaje de jóvenes)

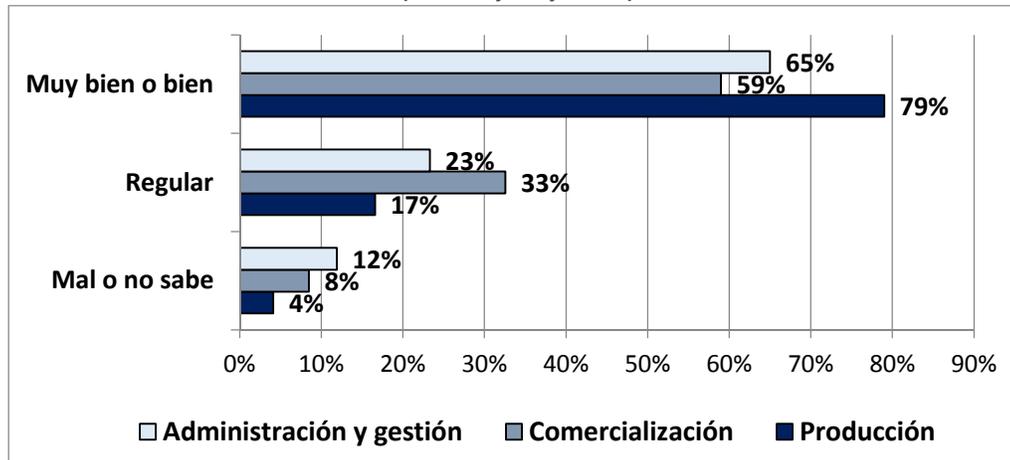


Fuente: Encuestas FAO, 2014

Apreciaciones sobre las capacitaciones recibidas en el Proyecto Escuela.

La mayoría de los jóvenes tienen una buena apreciación sobre la capacitación recibida en el Proyecto Escuela, en los diferentes aspectos clave relacionados con la producción, comercialización y administración.

Gráfica No. 51 Apreciaciones de la capacitación en aspectos clave del funcionamiento de las empresas
(Porcentaje de jóvenes)



Fuente: Encuestas FAO, 2014

Se tiene una mayor apreciación de la capacitación en aspectos de producción pues el 79% manifestó que estuvo bien o muy bien. Esta apreciación es menor en el tema de administración y manejo empresarial (65%) y tiende a ser aún menor en el aspecto de comercialización (59%), lo cual es posible que esté determinado por la imposibilidad de concretar en esta etapa, actividades de venta del producto.

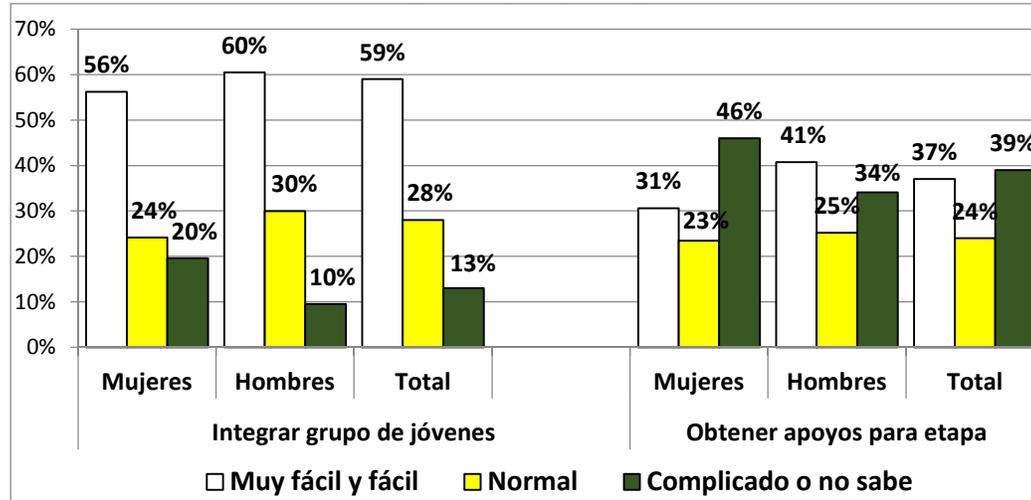
Lo anterior se corresponde con la apreciación que tienen los jóvenes que consideran que aprendieron más sobre aspectos técnico-productivos, pero menos en las cuestiones ligadas con la gestión empresarial y sobre todo en aspectos de comercialización.

6.3 Satisfacción y apreciaciones de la etapa proyecto agroempresarial

Apreciación sobre los trámites y obtención de los apoyos

Para la apreciación sobre los trámites para ingresar a esta etapa del programa, se consideraron como aspectos principales, la integración de los grupos de jóvenes y la percepción sobre los trámites para obtener los apoyos correspondientes.

Gráfica No. 52 Apreciaciones sobre los trámites para acceder a la etapa de Proyecto Agroempresarial
(Porcentaje de jóvenes)



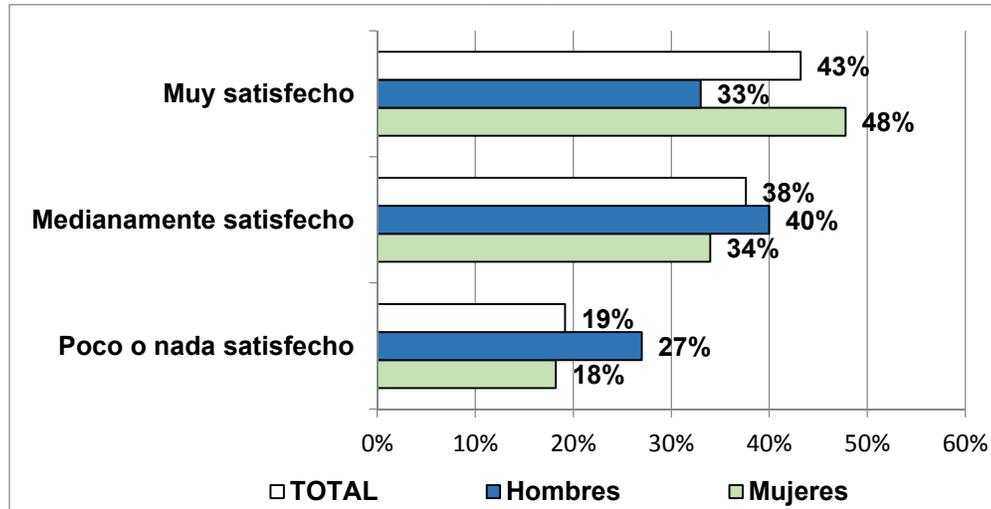
Fuente: Encuestas FAO, 2014

En el primer aspecto, la mayoría de los jóvenes señalaron que fue fácil o normal la conformación de los grupos para avanzar hacia esta etapa, lo cual resulta lógico después de un proceso previo de capacitación e identificación entre ellos de quienes quieren o están interesados en continuar con la implementación de las agroempresas. Con relación a los trámites para obtener los apoyos del programa, la apreciación disminuye significativamente y el 39% señala que fueron complicados o no sabe, con una mayor inconformidad por parte de las mujeres.

Satisfacción con el Plan de Negocios

La mayoría de los jóvenes están satisfechos con el Plan de Negocios que se formuló como documento prospectivo de la agroempresa a implementar, aunque la proporción de los que no se sienten satisfechos con este documento alcanza el 19% del total de beneficiarios, inconformidad que es mayor entre los hombres, lo que puede ser indicio de que aún se presentan casos en los que tienen poca participación en su elaboración, o bien, estar relacionado con el hecho de que muchos tutores hacen todo el Plan de Negocio sin tomar en cuenta la opinión de los jóvenes. Esta inconformidad con la elaboración del plan de negocios es notoriamente mayor entre los hombre, prácticamente uno de cada cuatro, no quedó satisfecho con este documento.

Gráfica No. 53 Satisfacción con la elaboración del Plan de Negocio
Porcentaje de jóvenes

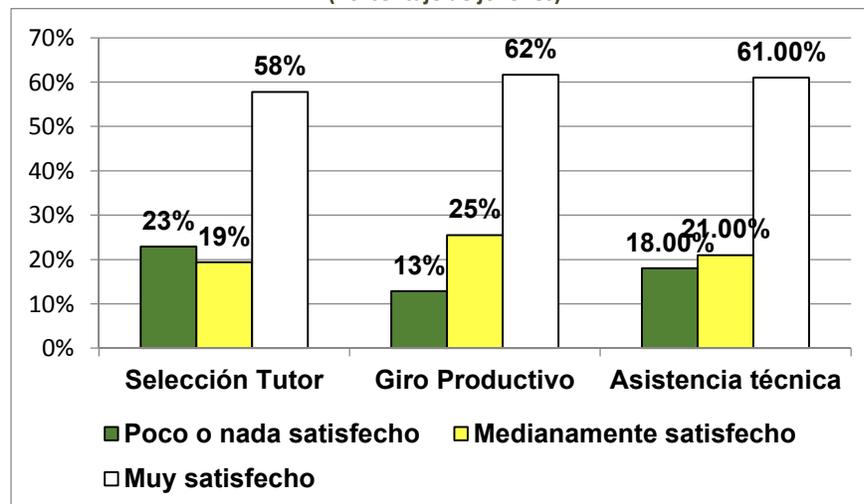


Fuente: Encuestas FAO, 2014

Satisfacción con la selección del tutor, el giro productivo y la asistencia técnica

En principio, debe mencionarse que el 98% de los beneficiarios señaló que la actividad desarrollada en los proyectos productivos, fue la misma sobre la cual recibieron capacitación en la fase previa del Proyecto Escuela, mientras que el 61% de los jóvenes manifestó que el proyecto resultó como lo prefería.

Gráfica No. 54 Satisfacción con la selección del tutor, giro productivo y asistencia técnica
(Porcentaje de jóvenes)



Fuente: Encuestas FAO, 2014

La mayoría de los jóvenes indicaron su satisfacción en los tres aspectos seleccionados, aunque pueden observarse algunas diferencias importantes en la proporción de jóvenes que se manifestaron insatisfechos.

El tema de la selección del tutor, es el que tiene menor apreciación por parte de los jóvenes y sólo el 23% manifiesta que quedó insatisfecho en este aspecto, lo cual puede deberse a no saber quién lo seleccionó para brindar los servicios de asistencia técnica.

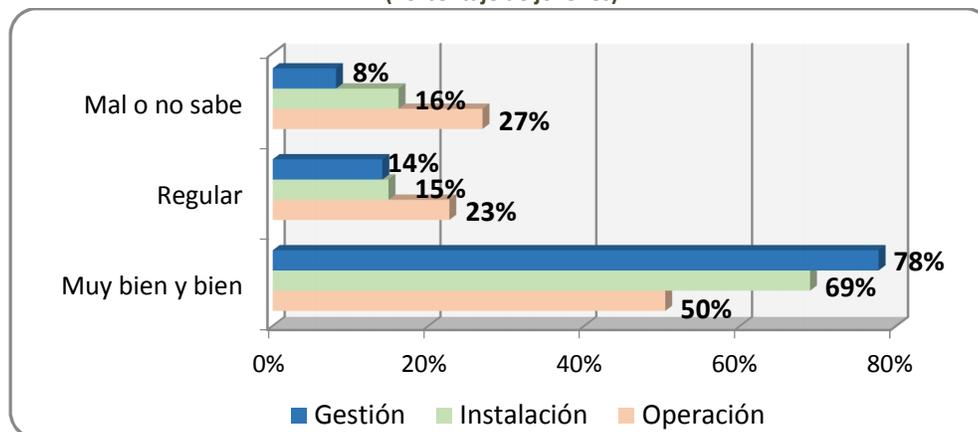
En cuanto a la actividad productiva de los emprendimientos, la gran mayoría indicó estar satisfecha, aunque llama la atención que el 13% de los jóvenes, señale su insatisfacción, pues la selección del giro se supone es una decisión consensuada por el conjunto del grupo. El hecho de que se reporte esta proporción de jóvenes insatisfechos con la actividad productiva da indicios de que los procesos de decisión deben fortalecerse para evitar la participación de jóvenes no convencidos totalmente.

Con relación a la satisfacción sobre la asistencia técnica recibida en la implementación de las agroempresas, también la gran mayoría de los jóvenes manifestaron su opinión favorable y el 18% señaló su inconformidad con estos servicios. A pesar de que el 82% manifestó estar satisfecho o medianamente satisfecho con la asistencia técnica recibida, llama la atención que a la pregunta sobre si volvería a contratar al mismo técnico, en el 47% de los casos los jóvenes dijeron que no, este es un dato relevante que apunta a la necesidad de que el Programa tenga dispositivos de monitoreo y evaluación sobre el trabajo de los técnicos.

Apreciaciones del acompañamiento de los tutores en el proyecto agroempresarial.

Adicionalmente la evaluación se propuso identificar la apreciación en particular que los jóvenes tienen sobre cada uno de los momentos de la implementación de las agroempresas, con la finalidad de detectar en qué fase es dónde sienten que les faltó mayor acompañamiento.

Gráfica No. 55 Apreciaciones sobre asistencia técnica en la implementación de las agroempresas
(Porcentaje de jóvenes)



Fuente: Encuestas FAO, 2014

Los resultados son reveladores en cuanto a que permiten identificar que la apreciación de los jóvenes sobre el acompañamiento del tutor de negocios, es más favorable en la fase de gestión de los apoyos y va disminuyendo conforme avanza el proceso de implementación de los emprendimientos.

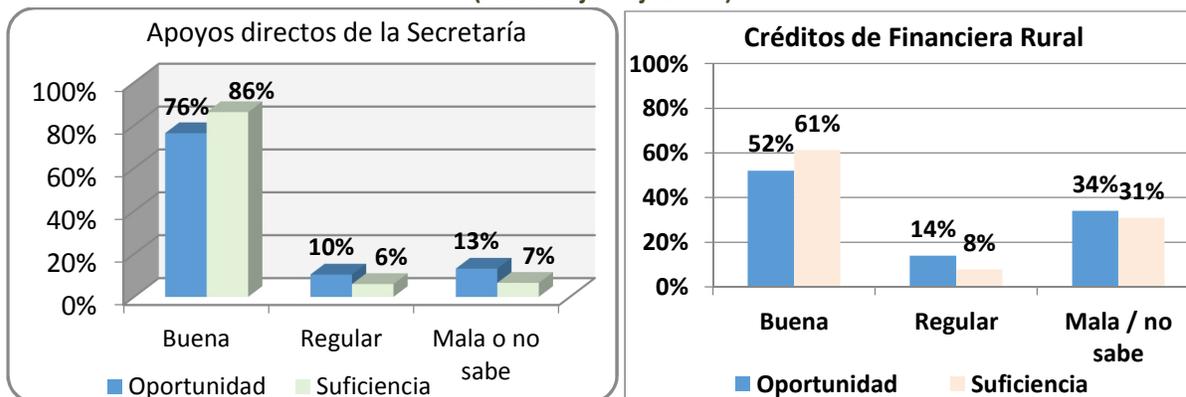
La apreciación que se tiene del acompañamiento de asistencia técnica en la fase de operación indica que el 50% de los jóvenes tienen una baja o mala calificación sobre los servicios que recibieron del tutor de negocios. Lo anterior, puede ser resultado de una menor atención conforme pasa el tiempo de implementación de los emprendimientos y que el acompañamiento se centra principalmente en asegurar la obtención de los apoyos y poder comprobar la aplicación de los mismos y tiende a reducir la calidad de los servicios en la fase de operación.

Apreciación sobre la oportunidad en la entrega de recursos

La apreciación con relación a la entrega de los apoyos directos de la Secretaría en la gran mayoría merecen una calificación de buena y regular, tanto en oportunidad como en suficiencia de los recursos. Un reducido porcentaje es el que indica su desaprobación o bien no sabe porque se mantuvo al margen del proceso de recepción y manejo de los recursos o bien se separó del grupo desde el inicio.

Respecto a la entrega de los recursos crediticios, la mayoría de los jóvenes señalan que se recibieron con oportunidad y suficiencia, pero en este caso una proporción importante manifiesta su inconformidad en cuanto a estos aspectos, en especial sobre la oportunidad en la entrega de los créditos, esta consideración de los jóvenes es muy probable que se explique por los trastornos ocasionados por los desfases entre los recursos de inversión y los de capital de trabajo.

Gráfica No. 56 Apreciaciones sobre la oportunidad y suficiencia de recursos
(Porcentaje de jóvenes)



Fuente: Encuestas FAO, 2014

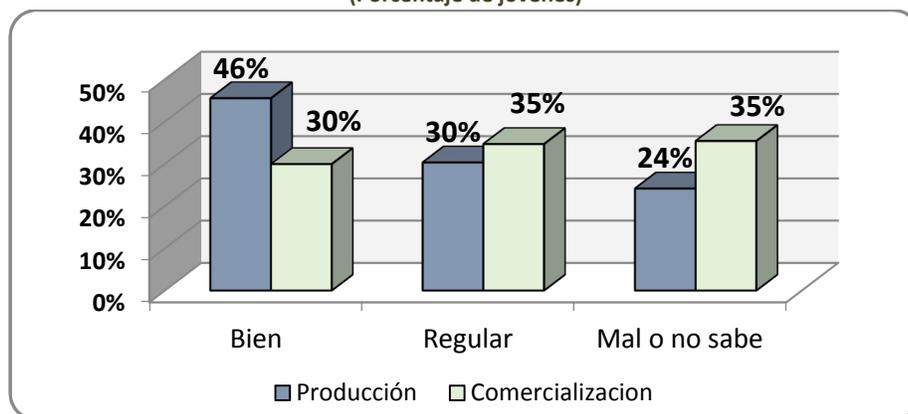
Sobre las condiciones del crédito y las relaciones con la Financiera Rural, una alta proporción de los jóvenes tienen una mala calificación. El 35% de los beneficiarios se inconformó con el plazo de los créditos y 47% con los intereses que les cobran. En cuanto a la información que reciben y la atención por parte de la institución financiera, el 42% y 40% de los beneficiarios, respectivamente, tienen una mala apreciación o no saben.

Tomando en cuenta los anteriores aspectos señalados respecto a la apreciación de los jóvenes en torno a los créditos y las relaciones con la Financiera Rural, hay un 52% de jóvenes que no volvería a contratar crédito con esa institución, siendo mayor el rechazo entre las mujeres que entre los hombres.

Apreciaciones sobre el funcionamiento y resultados de la agroempresa.

La evaluación que hacen los jóvenes sobre el funcionamiento y resultados de sus proyectos, presenta importantes contrastes. Mientras que en los aspectos de producción la apreciación de los jóvenes es en su mayoría entre buena y regular, aunque en lo referente a la comercialización la apreciación tiende a disminuir significativamente y el 35% manifiesta que los resultados han sido malos o no saben.

Gráfica No. 57 Apreciaciones sobre los resultados de producción y comercialización
(Porcentaje de jóvenes)

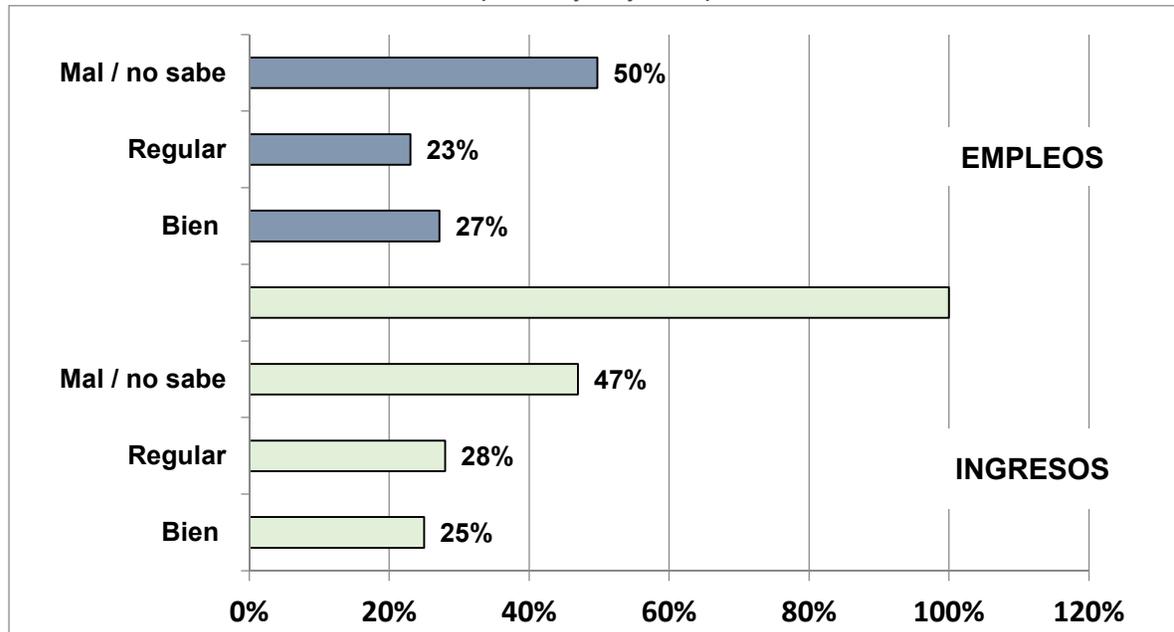


Fuente: Encuestas FAO, 2014

El funcionamiento de las agroempresas tiene como finalidad última la posibilidad de generación de empleos e ingresos, principalmente para los socios o sus familiares. La apreciación que los jóvenes tienen del funcionamiento y resultados alcanzados con sus agroempresas en términos de empleo e ingresos, indican una insatisfacción de casi la mitad de los jóvenes que participaron en su implementación.

Estas consideraciones de parte de los jóvenes tocan dos aspectos centrales del objetivo general del Programa, por una parte el relacionado con la mejora en el ingreso y, por otra, el vinculado con el empleo productivo como un medio para favorecer el arraigo de los jóvenes en sus comunidades.

Gráfica No. 58 Apreciaciones sobre los resultados de empleos e ingresos
(Porcentaje de jóvenes)



Fuente: Encuestas FAO, 2014

CAPÍTULO

7

VII. APROXIMACIÓN A LA POBREZA MULTIDIMENSIONAL

En nuestro país, con fundamento en la Ley General de Desarrollo Social (LGDS), aprobada en enero de 2004, se estableció un conjunto de criterios para efectuar la medición de la pobreza y se encomendó al CONEVAL²¹ establecer los lineamientos y criterios para la definición, identificación y medición de la pobreza.

Se identifican dos enfoques que analizan el carácter multidimensional de la pobreza:

- i. Enfoque de bienestar económico: que considera la disponibilidad de recursos económicos o ingresos monetarios para el acceso de una amplia variedad de bienes y servicios.
- ii. El enfoque de derechos sociales que parte del reconocimiento de los derechos humanos como “la expresión de las necesidades, valores, intereses y bienes que, por su urgencia e importancia, han sido considerados como fundamentales y comunes a todos los seres humanos.”

De esta forma, es posible vincular el enfoque de derechos y el de bienestar, para definir dos ejes analíticos que se complementan y permite identificar la presencia simultánea de carencias de ingresos y de derechos sociales, definiéndose la pobreza multidimensional como:

“Una persona se encuentra en situación de pobreza multidimensional cuando no tiene garantizado el ejercicio de al menos uno de sus derechos para el desarrollo social, y si sus ingresos son insuficientes para adquirir los bienes y servicios que requiere para satisfacer sus necesidades” CONEVAL, 2010.

Dado que cada uno de los dos espacios que definen la pobreza brinda un diagnóstico de las limitaciones y restricciones que enfrentan las personas, se establecen criterios diferenciados para definir la presencia o ausencia de carencias en cada uno de ellos. En el espacio del bienestar se establece una cantidad mínima de recursos monetarios requeridos para satisfacer las necesidades básicas de las personas.

En el espacio de los derechos sociales, al ser éstos considerados como elementos universales, interdependientes e indivisibles, se considera que una persona está imposibilitada para ejercer uno o más derechos cuando presenta carencia en al menos uno de los seis indicadores señalados en la LGDS²²: rezago educativo, acceso a los servicios de salud, acceso a la seguridad social, calidad y espacios de la vivienda, servicios básicos en la vivienda y acceso a la alimentación.

21 El desarrollo de este apartado tiene como referencia el documento elaborado por CONEVAL sobre la metodología para medir la pobreza multidimensional, del cual se han tomado las propuestas metodológicas, definiciones y enfoques que se señalan y la clasificación de acuerdo al índice de Privación Social, niveles de bienestar económico y los cuadrantes que ubican la categoría de los diferentes conceptos de pobreza definidos por esta metodología. CONEVAL, 2010.

22 LGDS, 2004. Establece en su artículo 36 los indicadores que al menos deberá considerar el CONEVAL para la definición, identificación y medición de la pobreza.



Consideraciones metodológicas

La metodología de CONEVAL considera como unidad de medición a los hogares. El ejercicio que aquí se presenta se realizó a manera de aproximación a la medición sobre la pobreza multidimensional de los beneficiarios de los programas, toda vez que la medición a través de la evaluación se hará a partir de la información personal, tanto sobre el ingreso personal, como de su acceso a los derechos sociales. Por tal razón se utilizó exclusivamente información personal (no del hogar), para comparar su ingreso con las líneas de bienestar (LB) y de ingreso mínimo (LIM) establecidas por el CONEVAL²³, los indicadores sobre carencias sociales se estimarán a partir de la declaración de los beneficiarios, habiéndose efectuado algunos ajustes para acotarlos a la situación personal de los beneficiarios.

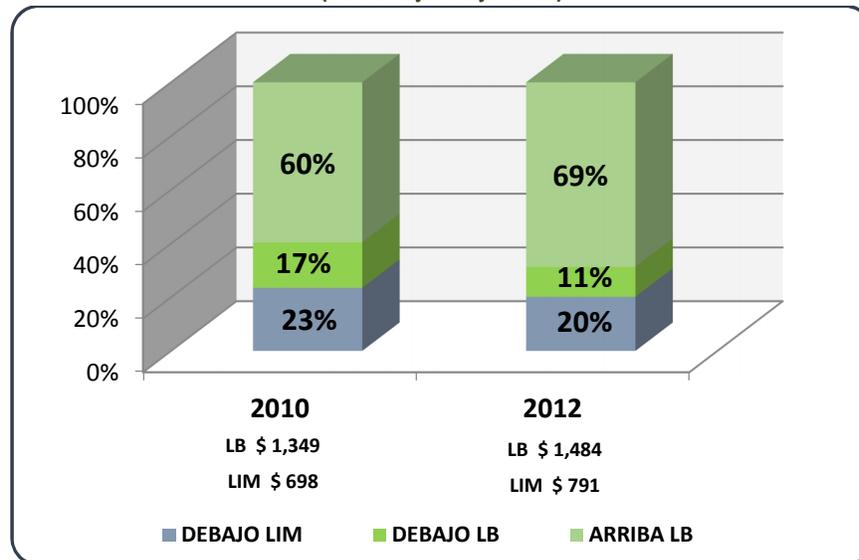
Este ejercicio de aproximación, se realizó teniendo como referente la metodología propuesta por la CONEVAL para la identificación de la población en situación de pobreza, la cual se realiza en dos etapas: en la primera, se determina si los ingresos son suficientes o no, para la satisfacción de sus necesidades y si presenta carencias en cada uno de los seis indicadores: educación, salud, vivienda, servicios básicos a la vivienda, acceso a seguridad social y carencia alimentaria; en la segunda, se combinan los indicadores generados en la etapa previa, a fin de identificar a la población conforme las categorías de pobreza multidimensional.

7.1 Nivel de ingreso de los beneficiarios(as).

La identificación sobre la suficiencia de ingresos de los jóvenes apoyados, se realizó comparando los niveles de ingreso que reportaron en las encuestas, antes de acceder al proyecto agroempresarial (2010) y posteriormente con la operación de los proyectos productivos (2012), con las líneas de ingreso establecidas por CONEVAL, para esos años.

23 Se consideraron los niveles de la Línea de Bienestar y la Línea de Ingreso Mínimo, correspondientes a áreas rurales y el promedio mensual del año referido, estableciéndose la comparación a precios corrientes con el ingreso mensual promedio obtenido a partir de la información recabada mediante la encuesta. CONEVAL (página oficial internet).

Gráfica No. 59 Nivel de ingreso de los jóvenes emprendedores rurales, respecto a las líneas LB y LIM (Antes de agroempresa 2010 y Después con agroempresa 2012) (Porcentajes de jóvenes)



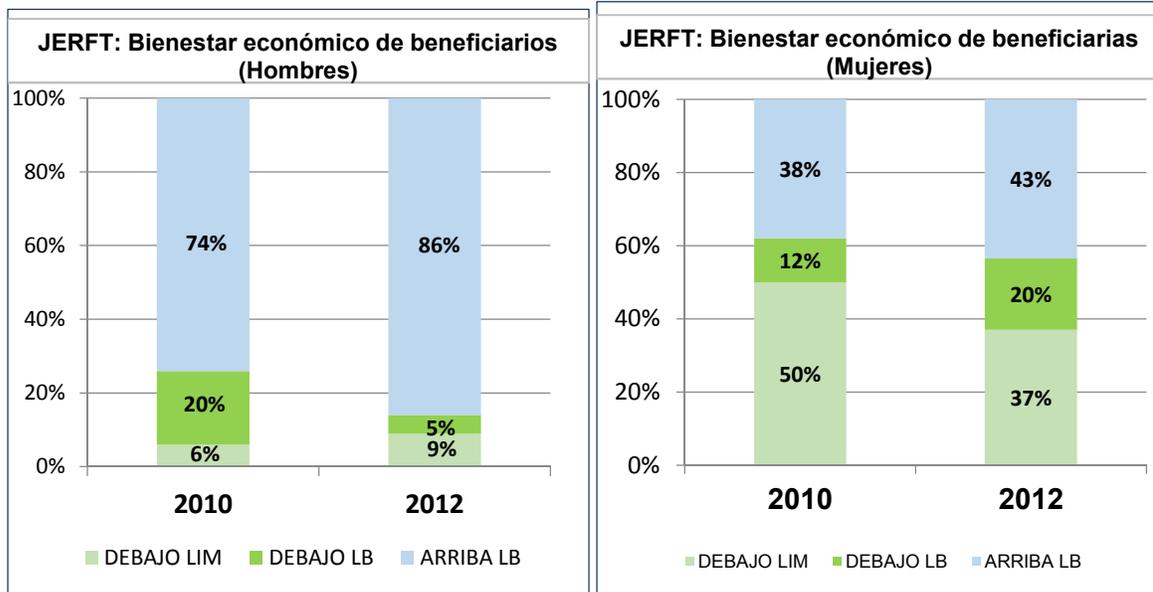
Fuente: Encuestas FAO, 2014 y CONEVAL

Con la línea de bienestar (LB) que permite identificar a la población que no cuenta con los recursos suficientes para adquirir los bienes y servicios que requiere para satisfacer sus necesidades (alimentarias y no alimentarias) y la línea de ingreso mínimo (LIM) que identifica a la población que, aun al hacer uso de todo su ingreso en la compra de alimentos, no puede adquirir lo indispensable para tener una nutrición adecuada.

Se puede apreciar un cambio significativo en el nivel de ingresos promedio del total de jóvenes apoyados después de la implementación de las agroempresas. En el año 2012, la proporción de jóvenes por arriba de la LB aumenta en forma importante y se reduce el porcentaje de jóvenes por debajo de las líneas LB y LIM, como resultado de un incremento en el ingreso promedio, que se explica en parte, por los ingresos derivados de los emprendimientos como salarios o utilidades.

Este cambio respecto a los niveles mínimos de ingreso establecidos, tiene un diferente efecto según el género de los beneficiarios. Es notorio que el cambio a un ingreso por arriba de la LB se registra principalmente en los beneficiarios hombres, mientras que entre las mujeres el cambio se aprecia sobretodo en la proporción que se traslada de un ingreso mínimo hacia un ingreso por debajo de la Línea de Bienestar. Lo anterior puede explicarse, como resultado de que en el año anterior al proyecto agroempresarial, en el caso de las mujeres, una gran proporción no registraban ingreso alguno.

Gráfica No. 60 Nivel de ingreso de los JERs, según género, respecto a las líneas LB y LIM
(Antes de agroempresa 2010 y Después con agroempresa 2012)



Fuente: Encuestas FAO, 2014 y CONEVAL.

La situación de un nivel de ingreso mínimo sigue afectando más a las mujeres, lo cual tiene una posible explicación en la menor incorporación que tienen en las actividades laborales retribuidas, o su participación laboral pero con menores ingresos.

7.2 Identificación de las carencias sociales

Identificación de carencias en cada indicador particular.

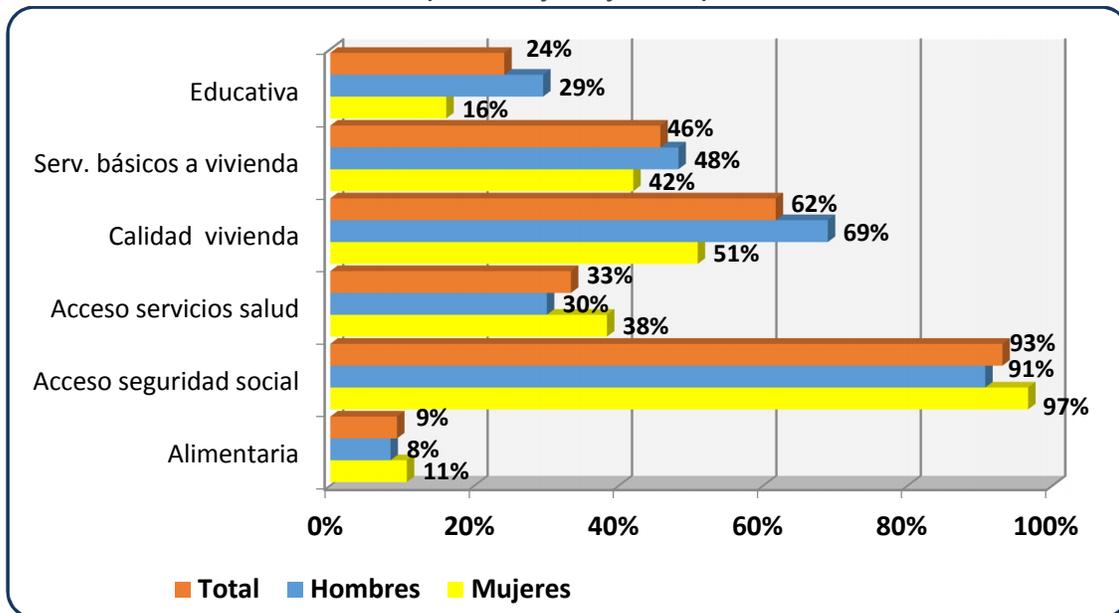
Los resultados de las estimaciones, indican que la mayor carencia se refiere al acceso a seguridad social, que alcanza al 93% de los jóvenes emprendedores rurales que fueron apoyados en 2011, siendo mayor entre las mujeres.

La segunda carencia de mayor peso es en la calidad de las viviendas en donde habitan, y en este caso es mayor entre los hombres. El 62% de los jóvenes habitan en viviendas con alguna condición que no se considera adecuada, ya sea con piso de tierra o muros y/o techos con materiales que son frágiles y brindan poca seguridad.

El 46% de los jóvenes presenta carencia en los servicios básicos, que es mayor entre los hombres. Lo anterior es consistente con la focalización del programa en las zonas de mayor marginación, en donde aún hay fuertes rezagos en materia de suministro de agua potable entubada en las viviendas y sobre todo, de drenaje conectado.

La carencia de servicios de salud, indica que uno de cada tres jóvenes, no cuentan con acceso a estos servicios en forma institucional, siendo mayor el rezago entre las mujeres.

**Gráfica No. 61 Identificación de carencias sociales en los JERs apoyados en 2011
(Porcentaje de jóvenes)**



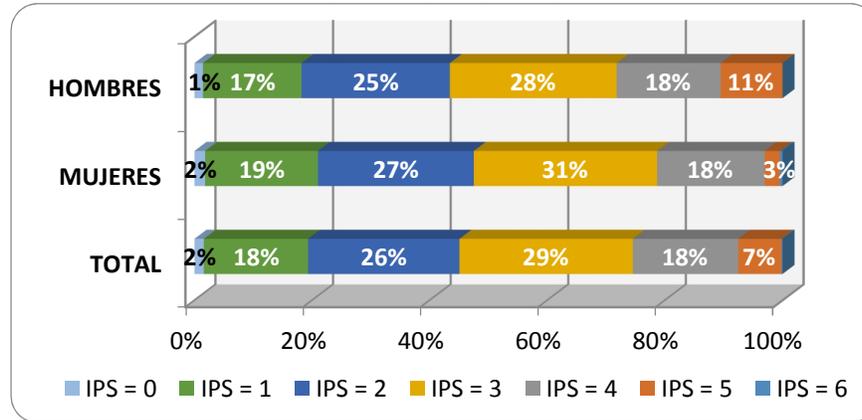
Fuente: Encuestas FAO, 2014.

El 24% de los jóvenes presenta carencia educativa, que se refiere a no contar con la educación básica establecida por mandato constitucional. Este rezago también es consistente con los niveles de rezago educativo que son mayores en las zonas rurales, pero sobre todo en las de mayor marginación. Finalmente, sólo el 9% del total de beneficiarios muestra carencia alimentaria, que indica condiciones de pobreza muy alta y una urgencia de atención.

Índice de privación social.

Este índice se construye para cada persona a partir de la suma de los seis indicadores asociados a las carencias sociales y se considera conforme a la definición de pobreza multidimensional, que una persona experimenta carencias en el espacio de los derechos sociales cuando el valor del índice de privación social es mayor que cero, es decir, cuando padece al menos una de las seis carencias.

Gráfica No. 62 Índice de privación social en el universo de JERs apoyados en 2011
(Porcentaje de jóvenes)



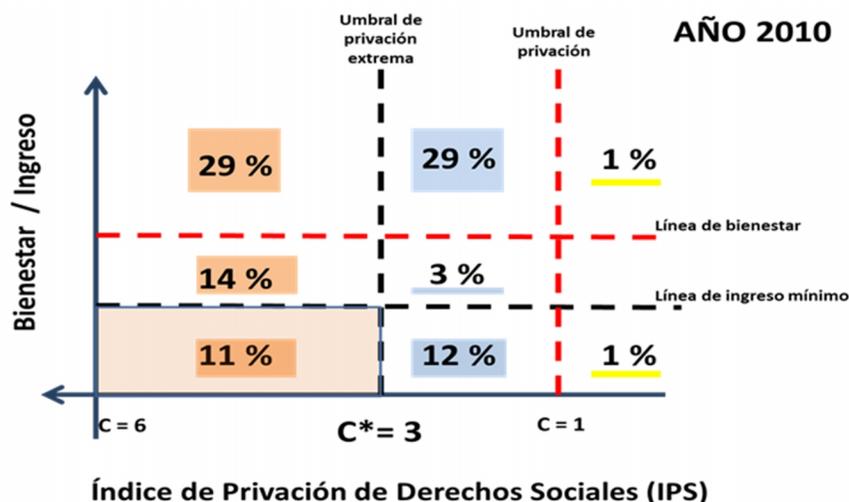
Fuente: Encuestas FAO, 2014.

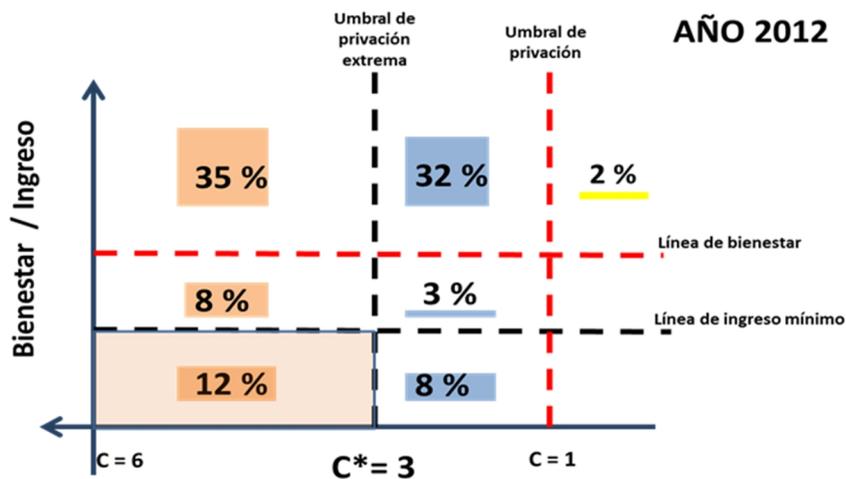
En el caso del universo de los jóvenes que fueron apoyados por el programa en 2011, se observa que la gran mayoría, el 98%, presenta al menos una carencia social. Sólo el 2% no presenta esta condición y no se registra jóvenes que se encuentren con carencia en todos los indicadores. La mayoría de los jóvenes, el 55%, presentan dos o tres carencias sociales, siendo esta proporción mayor entre las mujeres.

7.3 Ubicación en los cuadrantes de pobreza multidimensional

Para identificar las categorías definidas de pobreza multidimensional definidas por el CONEVAL, se combinan para cada uno de los beneficiario(a)s los indicadores generados sobre el bienestar económico y su índice de privación social y se procede a su clasificación conforme a los siguientes cuatro cuadrantes:

Gráfica No. 63 Cuadrantes de identificación de pobreza multidimensional de los JERs apoyados en 2011
(Antes de agroempresa 2010 y después con agroempresa 2012)





Índice de Privación de Derechos Sociales (IPS)

Fuente: Encuestas FAO, 2014

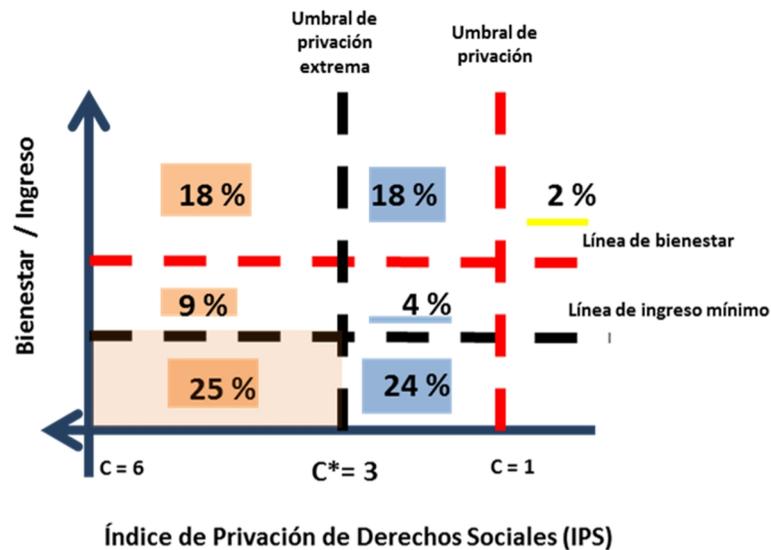
A partir de la ubicación anterior de los jóvenes en el cuadrante correspondiente, se puede estimar el porcentaje de los beneficiarios(as) que se ubican en cada una de las siguientes categorías definidas por CONEVAL:

Categorías definidas por CONEVAL	Año 2010	Año 2012
<i>I. Pobres multidimensionales.</i> Población con ingreso inferior al valor de la línea de bienestar y que padece al menos una carencia social.	39.0%	31.0%
<i>II. Vulnerables por carencias sociales.</i> Población que presenta una o más carencias sociales, pero cuyo ingreso es superior a la línea de bienestar.	59.0%	67.0%
<i>III. Vulnerables por ingresos.</i> Población que no presenta carencias sociales y cuyo ingreso es inferior o igual a la línea de bienestar.	1.0%	0.0%
<i>IV. No pobre multidimensional y no vulnerable.</i> Población cuyo ingreso es superior a la línea de bienestar y que no tiene carencia social alguna.	1.0%	2.0%
<i>Adicionalmente, a partir de la línea de bienestar mínimo y del umbral de privación extrema (C*=3), es posible identificar, en el grupo de población en situación de pobreza multidimensional, a las personas en situación de pobreza multidimensional extrema.</i>	11.0%	12.0%

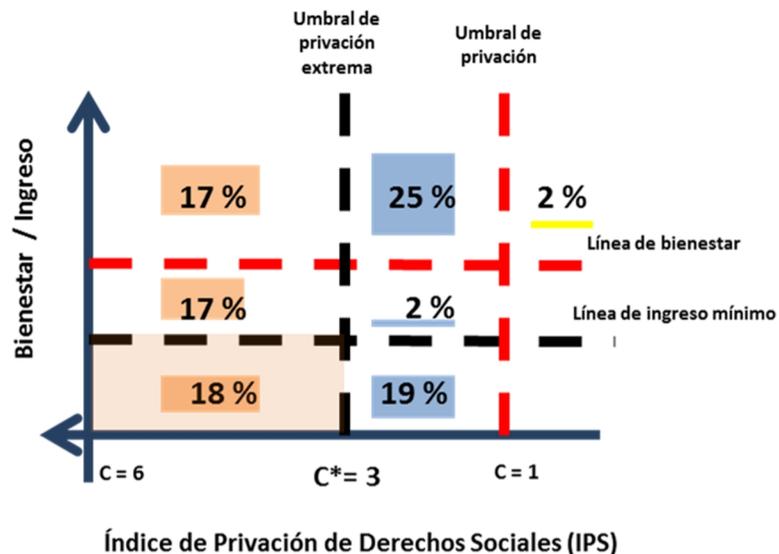
Este ejercicio se realizó también para cada uno de los grupos de beneficiarios, divididos por género, con la finalidad de identificar las diferencias antes del proyecto agroempresarial (2010) y después con la operación de los proyectos productivos (2012).

Gráfica No. 64 Cuadrantes de identificación de pobreza multidimensional de JERs Mujeres (Antes de agroempresa 2010 y Después con agroempresa 2012) (Porcentaje de jóvenes)

IDENTIFICACIÓN MUJERES EN POBREZA MULTIDIMENSIONAL: 2010



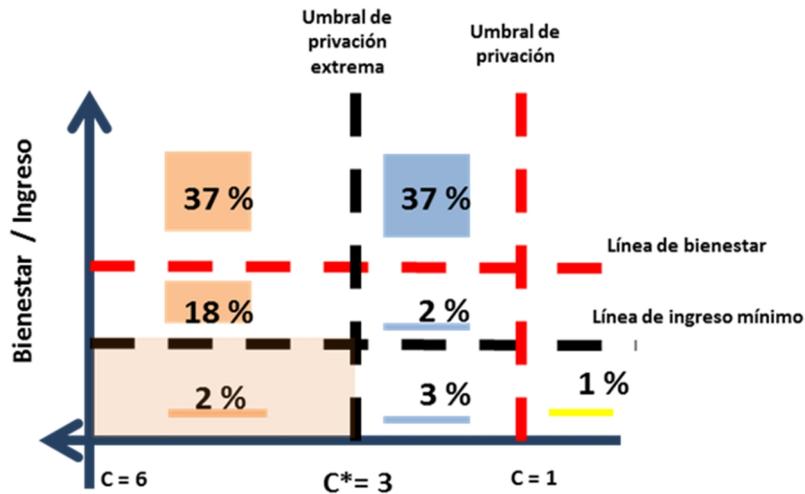
IDENTIFICACIÓN MUJERES EN POBREZA MULTIDIMENSIONAL: 2012



Fuente: Encuestas FAO, 2014

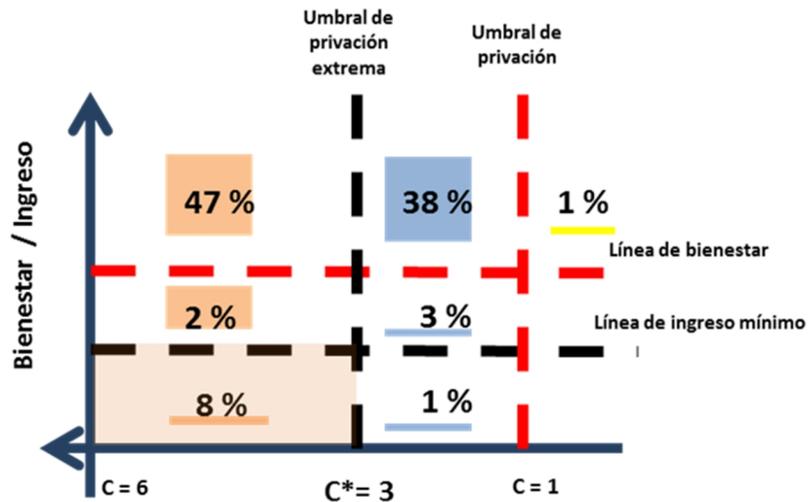
Gráfica No. 65 Cuadrantes de identificación de pobreza multidimensional de JERs Hombres
 (Antes de agroempresa 2010 y Después con agroempresa 2012)
 (Porcentaje de jóvenes)

IDENTIFICACIÓN HOMBRES EN POBREZA MULTIDIMENSIONAL: 2010



Índice de Privación de Derechos Sociales (IPS)

IDENTIFICACIÓN HOMBRES EN POBREZA MULTIDIMENSIONAL: 2012



Índice de Privación de Derechos Sociales (IPS)

Fuente: Encuestas FAO, 2014



Categorías definidas por CONEVAL	MUJERES		HOMBRES	
	Año 2010	Año 2012	Año 2010	Año 2012
<i>I. Pobres multidimensionales.</i>	62%	56%	25%	14%
<i>II. Vulnerables por carencias sociales</i>	36%	42%	74%	85%
<i>III. Vulnerables por ingresos.</i>	0%	0%	1%	0%
<i>IV. No pobre multidimensional y no vulnerable.</i>	2%	2%	0%	1%
<i>En situación de pobreza multidimensional extrema.</i>	25%	18%	2%	8%

Considerando la totalidad de jóvenes emprendedores rurales, puede apreciarse que el efecto de un incremento en los ingresos, en parte derivado por su participación en los proyectos productivos, permitió reducir, conforme a las categorías establecidas por CONEVAL, el segmento que se encontraba en pobreza multidimensional, al aumentar la proporción de jóvenes con ingreso superior al valor de la línea de bienestar económico.

Al analizar estos efectos según el género de los beneficiarios, se aprecian diferencias notorias. En el caso de las mujeres se tiene un efecto similar de reducción en la proporción de pobres multidimensionales y en situación de pobreza extrema, que indica un cambio favorable.

En el caso de los hombres, se aprecia una reducción casi en la mitad de la proporción que se encontraba en pobreza multidimensional, pero la proporción de jóvenes en pobreza multidimensional extrema aumentó. Lo anterior puede deberse a que dejaron de participar en los proyectos, o bien, no han recibido ingresos de estos y/o han tenido reducción en ingresos de las demás fuentes de ingresos.

CAPÍTULO

8

VIII. EVOLUCIÓN DEL PROBLEMA QUE ORIGINÓ EL PROGRAMA

La conclusión del reparto agrario a principios de la década de los noventa y la promulgación de una nueva Ley Agraria, determinaron un cambio sustancial en las condiciones de desarrollo del medio rural y en particular de los núcleos agrarios constituidos por ejidos y comunidades, quienes constituyen la propiedad social que representa más del 50% de la superficie del país.

Uno de los principales cambios que se suscitaron fue la posibilidad de transferir el valor de la tierra como capital de los núcleos ejidales para su uso y disfrute individual, incluyendo la posibilidad de venta de las parcelas, siempre con la decisión favorable de la mayoría de los miembros del núcleo agrario.

Lo anterior planteó sin embargo el problema de cómo atender a la población de los núcleos agrarios que mantenían sus demandas de tierras y a la que se sumaba la presión derivada del crecimiento natural de la población, en un contexto en el cual el reparto de tierra había terminado.

8.1 Respuesta institucional para la atención del sector agrario

Las presiones sociales que se generaron fueron en aumento con el paso del tiempo y la respuesta institucional, además de diversos programas compensatorios y de atención a conflictos agrarios y un largo proceso de regularización y certificación de los derechos parcelarios, incluyó hacia finales de la década de los noventa, como alternativa de solución y atención a esta población, programas y acciones para promover su organización y la posibilidad de contar con apoyos para impulsar proyectos productivos y que pudieran desarrollar sus capacidades de producción.

Derivado de lo anterior, y a partir del Acuerdo Nacional para el Campo (ANC) en 2003, se establecieron nuevos programas orientados a financiar proyectos productivos en los núcleos agrarios, destinados principalmente a los sujetos sin acceso a la tierra, con la finalidad de atender los problemas estructurales que se habían gestado con el paso del tiempo:

- i. Un creciente proceso de envejecimiento de los titulares de los derechos parcelarios, como resultado natural demográfico, pero que es resultado de su decisión de mantener la propiedad de sus tierras, como forma de patrimonio y seguridad de contar con posibilidades de sustento. Este problema se evidencia con la estructura que para mediados de la década pasada se tenía y que indicaba que el 50% de los ejidatarios o comuneros supera la edad de 50 años y que 29% es mayor de 65 años, con una edad promedio de 54 años.
- ii. Diferimiento del relevo generacional y del fomento del mercado de tierras en los núcleos agrarios, para que las generaciones de jóvenes pudieran incorporarse como titulares de los derechos parcelarios, lo que les impide el acceso a la tierra y poder estar en condiciones de impulsar proyectos productivos o su aprovechamiento con la incorporación de nuevas actividades y sistemas productivos y avanzar en su organización.

- iii. Intensificación del fenómeno de migración de la población joven de los núcleos agrarios, hacia otras regiones del país, grandes ciudades o al exterior, ante la necesidad de oportunidades de empleo e ingresos, generando un debilitamiento del capital humano y social en los núcleos agrarios.
- iv. Presiones adicionales derivadas del crecimiento natural demográfico, que se reflejan en la estructura poblacional, con un segmento creciente de población entre 15 y 40 años, que tiende a aumentar su participación, con mayores niveles de escolaridad y con deseos de participar en las actividades productivas.

En este contexto, surge el Programa de Joven Emprendedor Rural y Fondo de Tierras (JERFT)²⁴ como una respuesta institucional que asumía la conclusión de reparto agrario e imposibilidad de dotar de tierras a más sujetos agrarios, para ofrecer una alternativa de atención a los jóvenes en los núcleos agrarios, a partir del reconocimiento de los problemas que se venían presentando para su incorporación a las actividades productivas, el debilitamiento en las capacidades locales y para propiciar el relevo generacional y dinamizar el mercado de tierras.

Diseño original del programa

El programa surgió en el año de 2004 y se concibió en su inicio como un instrumento que permitiera atender a la población joven con dificultades para acceder a la tierra, pero también para establecer posibilidades de estimular el desarrollo del mercado de tierras, para lo cual se previó la creación de un Fondo de Tierras, que incentivara a los propietarios adultos mayores a vender sus tierras y aportar sus recursos, a cambio de una pensión o pago vitalicio que les permitiera subsistir.

Estos objetivos determinaron que el programa contemplara apoyar a los jóvenes en los núcleos agrarios para que pudieran tener posibilidades de acceso a la tierra, ya sea mediante renta o compra, y brindarles los apoyos necesarios para que estuvieran en condiciones de establecer sus propios proyectos productivos, con un enfoque de rentabilidad y sustentabilidad ambiental. Para ello estableció un esquema que ofrecía capacitación y apoyos para realizar las inversiones necesarias, considerando una mezcla de apoyos directos y apoyos para acceder a créditos.

El programa definió desde su origen brindar atención a todos los sujetos agrarios en los núcleos agrarios, comprendiendo a ejidatarios y comuneros, posesionarios y vecindados con reconocimiento por la Asamblea y se definió la edad entre 18 a 39 años la población de atención, con un diseño que inicialmente contemplaba una estrategia operativa que se centraba en:

- i) Su operación a partir de una focalización geográfica y poblacional, iniciando a partir de un proyecto piloto, que permitiera ir escalando paulatinamente la cobertura conforme se fuera consolidando la capacidad operativa institucional;

²⁴ Originalmente se denominaba Programa Fondo de Tierras e Instalación del Joven Emprendedor, SRA, R.O. 2004

- ii) Un rigor metodológico para la identificación de las actividades productivas y de las condiciones propicias para la conformación de agroempresas rurales; y
- iii) Procesos de seguimiento y supervisión sólidos y con participación de los propios sujetos beneficiados con el programa, que permitiera alcanzar la mayor eficacia y la retroalimentación para la planeación y operación del programa.

Evolución del programa y del problema que atiende

Con el paso del tiempo, el programa fue transitando por cambios en su normatividad que lo llevaron a establecer, a la década de su creación, una cobertura muy amplia que consideró numerosos estados (en 2010 intervino en 20 estados), y que impuso mecánicas y procedimientos operativos que terminaron estableciendo una focalización, con pocos elementos para su dictaminación y en condiciones institucionales limitadas para dar soporte operativo a una mayor cobertura.

Estos cambios implicaron pasar de una estrategia operativa dirigida fundamentalmente a los aspectos de fomento productivo, al desarrollo de capacidades y a dinamizar el mercado de tierras, a otra operación que fue adquiriendo complejidad con la incorporación de elementos prioritarios de carácter nacional que se han venido recogiendo en su normatividad, como la atención a la pobreza y de zonas marginadas, y que imponen fuertes condicionamientos para cumplir con su propósito de crear agroempresas rentables y sustentables.

Los datos duros muestran resultados sugerentes sobre la eficacia del programa, que durante el periodo 2007-2013 ha realizado una inversión de 1,495 millones de pesos apoyando a 1,647 proyectos, de los cuales 211 proyectos beneficiaron a 4,894 jóvenes que obtuvieron apoyos para una capacitación motivacional en la Etapa de Desarrollo de Talento Emprendedor (etapa que sólo operó de 2007 a 2009); 543 fueron Proyectos Escuela para beneficiar a 13,916 jóvenes y 893 Proyectos Agroempresariales beneficiando a 5,870 jóvenes que habitan en el medio rural.

En este periodo, en total se han apoyado a 24,680 jóvenes de los cuales el 43% han sido mujeres y se ha focalizado principalmente hacia municipios o localidades marginadas en las Zonas de Atención Prioritaria, brindando atención también a población indígena (aproximadamente el 10% del total de jóvenes atendidos).

Cuadro No.8 Resultados del Programa JERFT, 2007 - 2013

Programa	Proyectos apoyados	JERs
JERFT	1,647	24,680
Desarrollo de talento emprendedor	211	4,894
Proyecto escuela	543	13,916
Proyecto agroempresarial	893	5,870

Fuentes: SRA, Informe de Rendición de Cuentas 2007-2012; SEDATU, Informes de cierre Programa JERFT, 2012 y 2013.



Los resultados del Programa han sido relevantes durante la década que ha permanecido en operación; no obstante, su contribución para lograr los objetivos para los que fue creado no ha sido en la misma proporción, por varios factores. El programa constituye una iniciativa de atención al sector agrario, pero como resultado de su limitado alcance en términos de operación y cobertura de los núcleos agrarios y población joven en estos territorios, no ha podido incidir en el abatimiento o atenuación de los problemas que le dieron origen.

Lo anterior se constata con la intensificación del proceso de envejecimiento de los titulares de derechos sobre las parcelas. La última cifra oficial disponible²⁵ indica que más del 59% de los titulares, tienen 50 años de edad y el promedio aumentó de 55 a 58 años de edad en los núcleos agrarios.

Tampoco hay indicios de que el proceso de emigración de los jóvenes se haya atenuado. Al contrario, los problemas de inseguridad a nivel nacional y el aumento relativo de este segmento en los núcleos agrarios, es posible que estén propiciando una mayor emigración de los jóvenes en busca de oportunidades de empleos e ingresos.

Han surgido otros problemas más complejos de lo previsto, ya que articular la promoción de proyectos productivos con criterios de aplicación a zonas marginadas o a mitigar la pobreza, impone retos difíciles. La experiencia para muchos beneficiarios fue que los proyectos apoyados agudizaron la desconfianza que ya prevalecía en el campo, además de generar diferencias internas por el manejo de los recursos económicos y, finalmente, no han resuelto los problemas que enfrentan. Se ha logrado fortalecer la capacidad técnica de “acompañamiento” de los proyectos agroempresariales, pero subsisten fuertes limitaciones en este tema.

El alcance del programa y el desarrollo de las actividades productivas han enfrentado los problemas que derivan de las barreras (de aislamiento, de mercado, capacitación técnica y gerencial, débil organización y poca disposición para asociarse, falta de formalización de los grupos) que enfrentan los proyectos al ubicarse en zonas de mayor marginación, en las que prevalecen limitaciones organizacionales y de capital humano.

No ha habido cambios significativos en la problemática que originó el programa, al contrario, cada vez exige más atención; lejos de revertirse, persiste la imposibilidad de los jóvenes en los núcleos agrarios al acceso a la tierra y llevar a cabo sus proyectos productivos, y no se tienen indicios de que el problema de diferimiento en la trasmisión de la tierra que permita el relevo generacional en la titularidad de los derechos parcelarios tienda a disminuir.

25 Programa Sectorial de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano 2013 – 2018. SEDATU, PSDATU 2013-2018.



8.2 Retos del programa para contribuir al desarrollo del sector agrario

Estos problemas, no pueden atenderse desde la intervención de un programa limitado, se requiere de una visión y definición de estrategias generales que permitan una atención integral con enfoque territorial y que el programa pueda contribuir desde su intervención específica, en forma ordenada y a partir de metodologías y mecanismos operativos que permitan impactar de manera más decisiva en la atención de estos problemas.

Esto plantea el alcance de los retos del programa, que están relacionados con el objetivo de creación de agroempresas, para lo cual deben clarificarse su función sustantiva y sus mecanismos de atención:

- i. Crear agroempresas que se constituyan efectivamente en empresas sociales formales.
- ii. Promover la rentabilidad, a partir de condiciones geográficas, sociales, económicas, de dotación de recursos naturales; pero también a partir de la apropiación y compromiso de los beneficiarios.
- iii. Promoción de encadenamientos que fomenten economías de escala, especialización y espacios dinámicos de desarrollo, en los ámbitos territoriales en los que interviene.

Aumento de calidad en todos los aspectos de la operación del Programa y los proyectos, respaldada con sistemas sólidos de monitoreo y evaluación.

Fortalecimiento del programa mediante su inserción a una estrategia general de desarrollo agrario.

La propiedad social es la más importante en cuanto a su extensión y representa el 53% de la superficie total del país, distribuida en 31,634 núcleos agrarios, de los cuales, 92% corresponden a unidades ejidales y 8% son comunidades.²⁶ Los ejidos y comunidades tienen una presencia determinante en la estructura de la propiedad de la tierra del país, con un potencial productivo y de generación de empleos e ingresos, que pueden contribuir de manera importante al desarrollo de las actividades productivas y su sostenibilidad ambiental en el medio rural.

Más de la mitad del territorio está compuesto por miles de localidades que conforman ejidos y comunidades en donde habitan más de 8.1 millones de sujetos agrarios (5.9 millones son hombres y 2.2 millones son mujeres), para cuya atención se requieren políticas encaminadas a fomentar su desarrollo, bajo esquemas que integren los factores de la producción (tierra, trabajo y capital), de tal manera que permita beneficios a quienes aportan cada factor desarrollar capacidades técnico-productivas de sus habitantes y preservar la gobernabilidad en el sector agrario

Derivado de lo anterior los programas en general que brindan atención al sector agrario adquieren una dimensión estratégica y sugiere la necesidad de fortalecerlos para contribuir a mejorar el ingreso y las condiciones de vida de los habitantes de zonas rurales.

²⁶ Idem.



El potencial del Programa sigue vigente como alternativa para los sujetos agrarios y jóvenes en general sin acceso a la tierra. Se mantienen en su actual diseño, conceptos y enfoques de atención integral que comprende desde la capacitación y formación de grupos en una etapa inicial y los apoyos para acompañamiento, acceso a tierras y realización de las inversiones necesarias, con objetivos y metas que pueden ser retomados y perfeccionados, con miras a fortalecer su operación y aumentar su efectividad.

En este contexto, el programa tiene objetivos que son relevantes y sus resultados programáticos van en ese sentido; se requiere apoyar su efectividad considerando que debe modificarse su operación como proyectos tradicionales que sólo transfieren recursos a los jóvenes, sin estar articulados a una estrategia de desarrollo territorial que necesitan un arreglo operativo diferente y un horizonte de tiempo mayor.

Se deben fortalecer otros factores para que las intervenciones de programas como JERFT²⁷, puedan contribuir a alcanzar el objetivo de desarrollo de los núcleos agrarios, y en particular de los jóvenes. El programa otorga peso a los aspectos productivos y de rentabilidad, así como al desarrollo de capital humano y social pero en un marco institucional caracterizado por: (i) un adelgazamiento permanente de su estructura operativa; y (ii) estar dirigido a lograr resultados anuales no presenta el mejor de los escenarios.

El Programa es un modelo de promoción de negocios, incluyente, innovador y con una visión que supera el corto plazo, orientado a implementar un mecanismo dirigido a los beneficiarios (jóvenes, mujeres, ejidatarios/comuneros, poseionarios, y avecindados), para facilitar su acceso a los activos productivos, incluida la tierra; y a promover proyectos productivos viables.

Para que un modelo como éste sea eficiente requiere de tres condiciones:

- i. que su cobertura esté acotada de tal forma que permita su control operativo y su calidad técnica;
- ii. que el responsable de su ejecución cuente con capacidad institucional elevada; y
- iii. que la institución ejecutora tenga alianzas sólidas y concertadas con actores clave que respalden su operación.

El Programa requiere insertarse como parte de una estrategia global del desarrollo del sector agrario, que permita una intervención ordenada y coordinada con las diferentes instancias y dependencias de gobierno, y poder contribuir en un esfuerzo conjunto al logro de sus objetivos originales (implementar proyectos productivos rentables y dinamizar el mercado de tierras) que considere: focalizar mejor sus apoyos; aumentar la calidad de su operación; aumentar el énfasis en el potencial productivo de los proyectos y equilibrarlo con su focalización a zonas marginadas, y reforzar el sistema de monitoreo y supervisión.

²⁷ Como ya se mencionó, ahora Programa de Apoyo a Jóvenes para la Productividad de Futuras Empresas Rurales.



Su inserción a una estrategia general de desarrollo agrario que permita al programa contribuir desde su propio espacio de intervención, debe considerar:

1. Acotar y escalar el programa como instrumento específico de promoción económica productiva en núcleos agrarios. Acotarlo para que otros programas se encarguen de la atención social (pobreza, marginación, vulnerabilidad).
2. Focalizar geográfica y poblacionalmente proyectos productivos a partir de la identificación de actividades con ventaja competitiva que tengan posibilidad de insertarse al desarrollo de las actividades agropecuarias en los ámbitos territoriales dónde se establecen.
3. Formar cuadros técnicos especializados y profesionalizados para atender este segmento de actores productivos. Crear un padrón formal de asesores técnicos especializados.
4. Crear un sólido sistema de monitoreo y supervisión que permita un oportuno y eficaz reconocimiento de los avances del programa y de cada proyecto, bajo la conducción y responsabilidad institucional pero con participación de los beneficiarios.
5. Vincular el programa con los programas de la Secretaría, y con otros programas o proyectos de otras dependencias e instituciones que concurren en la atención del medio rural.

CAPÍTULO

9



IX. ALINEACIÓN DEL PROGRAMA CON EL PND 2013 - 2018

En este capítulo se desarrolla un análisis que permite reconocer la importancia del JERFT como instrumento de atención a la población joven en los núcleos agrarios, en el marco de la planeación nacional y de la política sectorial de desarrollo agrario y se establecen algunas propuestas de indicadores estratégicos.

El marco general de planeación ha quedado establecido en el Programa Nacional de Desarrollo 2013-2018 (PND)²⁸, a partir del cual se definen las estrategias orientadas a promover el desarrollo del sector agrario en el Programa Sectorial de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano (PSDATU)²⁹ para ese mismo periodo. Estos instrumentos de planeación y programación constituyen los referentes en los cuales deben inscribirse los objetivos y la operación del Programa.

Otro referente que se ha establecido en la actual administración es el Sistema Nacional para la Cruzada contra el Hambre³⁰, como una estrategia nacional para propiciar la inclusión y bienestar social de la población con la concurrencia de los diferentes órdenes de gobierno y sectores del país. Esta estrategia está orientada a la población objetivo constituida por las personas que viven en condiciones de pobreza extrema y presentan carencia alimentaria. Entre los objetivos que se establecieron fue la de aumentar la producción de alimentos y el ingreso de los campesinos y pequeños productores agrícolas.

Objetivos y estrategias del PND 2013-2018

El Plan Nacional de Desarrollo estableció como estrategia general elevar la productividad en la economía del país, considerando que es uno de los determinantes fundamentales del crecimiento económico, y para la realización de esta estrategia global y alcanzar el desarrollo nacional, estableció cinco grandes metas:

1. Un México en Paz que garantice el avance de la democracia, la gobernabilidad y la seguridad de su población.
2. Un México Incluyente para garantizar el ejercicio efectivo de los derechos sociales de todos los mexicanos, que vaya más allá del asistencialismo y que conecte el capital humano con las oportunidades que genera la economía en el marco de una nueva productividad social, que disminuya las brechas de desigualdad y que promueva la más amplia participación social en las políticas públicas como factor de cohesión y ciudadanía.

28 El Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 aprobado por Decreto publicado en el Diario Oficial de la Federación el 20 de mayo de 2013.

29 Programa Sectorial de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano, aprobado por decreto publicado en el DOF el 16 de diciembre de 2013.

30 Poder Ejecutivo. Decreto por el que se establece el Sistema Nacional para la Cruzada contra el Hambre, DOF, 22 enero 2013.



3. Un México con Educación de Calidad para garantizar un desarrollo integral de todos los mexicanos y así contar con un capital humano preparado, que sea fuente de innovación y lleve a todos los estudiantes a su mayor potencial humano.
4. Un México Próspero que promueva el crecimiento sostenido de la productividad en un clima de estabilidad económica y mediante la generación de igualdad de oportunidades.
5. Un México con Responsabilidad Global que sea una fuerza positiva y propositiva en el mundo, una nación al servicio de las mejores causas de la humanidad.

También en el PND se establecieron tres Estrategias Transversales:

- i. Democratizar la Productividad. Que puede resumirse en las siguientes grandes líneas de acción: (i) Llevar a cabo políticas públicas que eliminen los obstáculos que limitan el potencial productivo de los ciudadanos y las empresas; (ii) Integrar a todos los mexicanos en la economía formal y III) que las oportunidades y el desarrollo lleguen a todas las regiones, a todos los sectores y a todos los grupos de población y IV) Los programas federales deben diseñarse considerando elevar la productividad de un sector, una región o un grupo de la población.
- ii. Gobierno Cercano y Moderno. Para avanzar hacia un gobierno eficiente, con mecanismos de evaluación que permitan mejorar su desempeño y la calidad de los servicios; que simplifique la normatividad y trámites gubernamentales, y rinda cuentas de manera clara y oportuna a la ciudadanía.
- iii. Perspectiva de Género. Se establece como principio esencial la necesidad de realizar acciones especiales orientadas a garantizar los derechos de las mujeres y evitar que las diferencias de género sean causa de desigualdad, exclusión o discriminación.

Sistema Nacional para la Cruzada contra el Hambre

El Gobierno de la República puso en marcha en enero de 2013 este sistema como una estrategia nacional dirigida a impulsar la seguridad alimentaria de los núcleos de población en situación de pobreza extrema. Para ello se constituyó una Comisión Intersecretarial con la participación de 17 dependencias y tres entidades federales, en la cual se incluyó la participación de la Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano. Esta Comisión debe establecer las acciones necesarias para el cumplimiento de los objetivos de la Cruzada contra el Hambre, las cuales podrán consistir, entre otras, en: ajustes en el diseño y, focalización o cobertura de los programas, y la implementación de acciones eficaces de coordinación.

La implementación de este sistema en una primera etapa consideró cuatrocientos municipios de alta y muy alta marginación y se determinaron 70 programas públicos a cargo de las diferentes dependencias y entidades que pueden apoyar en su instrumentación, entre los cuales se incluyó el Programa Joven Emprendedor Rural y Fondo de Tierra (JERFT).



Programa Sectorial de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano 2013-2018.

El objetivo fundamental del Programa Sectorial de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano 2013-2018, es lograr un México Incluyente a partir de un aprovechamiento sustentable y equitativo del territorio nacional y sus recursos.

Para lograr la meta establecida, el programa sectorial propone cinco grandes objetivos, que se alinean con la Meta Nacional de un México Incluyente planteada en el PND 2013-2018, y en específico, con su objetivo 2.1 Proveer un entorno adecuado para el desarrollo de una vida digna.

9.1 Alineación del Programa con el PND y PSDATU

El JERFT tiene como finalidad brindar atención a los sujetos agrarios para apoyarlos, mediante la creación de agroempresas rentables y sustentables, en su incorporación a las actividades productivas vinculadas a la tierra, y permita generar empleos e ingresos en un esquema que contempla su capacitación, facilitar su acceso a tierras de propiedad social y proveerles los recursos monetarios necesarios para estas inversiones.

Considerando el objetivo y enfoque del Programa en el marco del análisis de las metas y objetivos establecidos en los documentos de planeación nacional y sectorial, puede concluirse que tiene una importancia específica para el sector agrario, dado que:

1. Se encuentra en la dirección establecida en el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, en particular con la Meta 2 “México Incluyente” y con las Líneas de acción transversal: “Democratizar la Productividad” y de “Perspectiva de Género”.
2. Con relación a lo establecido en el Programa Sectorial de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano, el programa contribuye en específico con el Objetivo 5. Fomentar el desarrollo de los núcleos agrarios mediante acciones en materia de cohesión territorial, productividad, suelo, vivienda rural y gobernabilidad.

En los siguientes cuadros se identifican, los objetivos y estrategias específicos con los cuales el Programa se encuentra en sintonía.

Cuadro No.9 Alineación del Programa con el Plan Nacional de Desarrollo 2013 - 2018

<p>META 2. MÉXICO INCLUYENTE</p> <p>OBJETIVO 2.2 TRANSITAR HACIA UNA SOCIEDAD EQUITATIVA E INCLUYENTE</p> <p>Estrategia 1. Generar esquemas de desarrollo comunitario a través de procesos de participación social.</p> <p>Líneas de acción:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer a los actores sociales que promueven el desarrollo social de los grupos en situación de vulnerabilidad y rezago. • Potenciar la inversión conjunta de la sociedad organizada y los tres órdenes de gobierno, invirtiendo en proyectos de infraestructura social básica, complementaria y productiva.
--

- Fortalecer el capital y cohesión social mediante la organización y participación de las comunidades, promoviendo la confianza y la corresponsabilidad.

También se alinea con dos de sus estrategias transversales establecidas:

Democratizar la Productividad

- Fomentar la organización y las asociaciones productivas de los pequeños productores que les permitan generar economías de escala.

Perspectiva de género (Igualdad de Oportunidades y no Discriminación contra las Mujeres)

- Impulsar la participación de las mujeres en el sector emprendedor rural por medio de la asistencia técnica
- Incorporar alternativas de economía de traspaso en hogares con jefatura femenina, principalmente indígenas, rurales y pobres
- Incrementar la participación de las mujeres en la definición, ejecución y evaluación de programas y proyectos de los que son beneficiarias.
- Propiciar la protección de los derechos de los solares urbanos y la vivienda de jefas de familia y sus herederos.

Fuente: Plan Nacional de Desarrollo 2013 – 2018

Cuadro No.10 Alineación del Programa con el Programa Sectorial 2013 – 2018

OBJETIVO 5. Fomentar el desarrollo de los núcleos agrarios mediante acciones en materia de cohesión territorial, productividad, suelo, vivienda rural y gobernabilidad.

Estrategia 5.2 Fomentar la dotación de servicios básicos en localidades rurales con condiciones de alto y muy alto rezago social.

En específico en las siguientes líneas de acción:

- Fortalecer el patrimonio familiar y comunitario en localidades rurales y núcleos agrarios.
- Diseñar mecanismos que promuevan el desarrollo sustentable de las localidades rurales.

Estrategia 5.3 Promover la organización, la capacitación y la formación de capital social en el sector agrario.

En específico, el Programa está enmarcado en las siguientes líneas de acción:

- Fomentar el desarrollo de capital de empresas sociales y grupos organizados.
- Definir modelos de capacitación técnica-productiva que consideren los aspectos sociodemográficos, geográficos y culturales de las zonas rurales y agrarias.
- Diseñar metodologías para el desarrollo de capacidades productivas, así como capital social de ejidatarios, comuneros, posesionarios y vecindados.
- Fomentar la organización productiva de los jóvenes que habitan ejidos y comunidades agrarias.
- Apoyar proyectos que promuevan el desarrollo regional del capital social y económico y el aprovechamiento sustentable en los núcleos agrarios.
- Apoyar a grupos organizados para emprender proyectos de desarrollo regional que impulsen empresas sociales que permitan aumentar la productividad ejidal.
- Financiar proyectos de aprovechamiento de los recursos disponibles en tierras de uso común de ejidos y comunidades.
- Constituir un fondo de garantía para respaldar el acceso al crédito a fin de implementar proyectos en núcleos agrarios.

Estrategia 5.4 Preservar la paz social en el medio rural y fomentar el respeto a los derechos sobre la propiedad social.

En específico con la siguiente línea de acción:

- Asesorar a los sujetos agrarios en el ejercicio de sus derechos para propiciar una mejor convivencia en el campo.

Fuente: Programa Sectorial de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano 2013 – 2018



9.2 Propuesta de nuevos indicadores estratégicos para el programa.

A continuación se plantean algunas propuestas de indicadores estratégicos para el programa, con la finalidad de establecer mediciones que permitan brindar mayores elementos sobre su desempeño y recoger sus resultados en los términos que apuntan los objetivos de la planeación nacional y la actual política sectorial de desarrollo agrario.

En primer lugar, con relación al indicador de variación en el ingreso de los jóvenes, que ya se considera en la Matriz de Indicadores de Resultados, como un indicador de FIN del programa, se recomienda incorporar la desagregación por género de los jóvenes a fin de identificar el impacto que se tiene entre hombres y mujeres.

Lo anterior estaría alineado con la tercera estrategia transversal que establece el Plan Nacional de Desarrollo referente a la perspectiva de género (Igualdad de Oportunidades y no Discriminación contra las Mujeres).

A nivel Fin

- Tasa de variación del ingreso de las “Jóvenes emprendedoras rurales”.

Objetivo del programa: Contribuir a la mejora del ingreso de los “Jóvenes emprendedores rurales mujeres”, mediante la implementación de “Agroempresas” rentables, en su “Núcleo agrario”.
Propósito del indicador: medir la variación en el ingreso de las jóvenes emprendedoras rurales apoyadas, derivada de la implementación de la agroempresa.
Construcción del indicador:
(Monto de Ingreso promedio mensual de las jóvenes emprendedoras rurales apoyadas en T2 - Monto de Ingreso promedio mensual de los jóvenes emprendedores rurales mujeres en T0 / Monto de Ingreso promedio mensual de las jóvenes emprendedoras en T0) * 100.
Frecuencia de medición: anual
Medio de verificación: Evaluación externa del Programa

- Tasa de variación del ingreso de los “Jóvenes emprendedores rurales”.

Objetivo del programa: Contribuir a la mejora del ingreso de los “Jóvenes emprendedores rurales hombres”, mediante la implementación de “Agroempresas” rentables, en su “Núcleo agrario”.
Propósito del indicador: medir la variación en el ingreso de los jóvenes emprendedores rurales hombres apoyados, derivada de la implementación de la agroempresa.
Construcción del indicador:
(Monto de Ingreso promedio mensual de los jóvenes emprendedores rurales hombres apoyados en T2 - Monto de Ingreso promedio mensual de los jóvenes emprendedores rurales hombres en T0 / Monto de Ingreso promedio mensual de los jóvenes emprendedores rurales hombres en T0) * 100.
Frecuencia de medición: anual
Medio de verificación: Evaluación externa del Programa

En segundo lugar se propone incluir a nivel propósito como indicador estratégico, un indicador que permita medir los resultados que se alcanzan con las agroempresas en términos de empleos generados remunerados.



Lo anterior permitirá considerar los objetivos centrales del programa que son la creación de agroempresas para generar empleos e ingresos entre la población de jóvenes en los núcleos agrarios. La inclusión de un indicador referido a empleos remunerados, permitiría complementar la medición que ya se tiene sobre los resultados sobre los ingresos.

En este caso también se recomienda desagregar el indicador según el género de los jóvenes emprendedores rurales apoyados que permitiera identificar los resultados que se alcanzan con las agroempresas para generar empleos para hombres y para mujeres.

A nivel propósito

- Promedio de empleos remunerados

Objetivo del programa: Contribuir a la generación de empleos remunerados mediante la implementación de agroempresas rentables
Propósito del indicador: medir el promedio de empleos remunerados generados por proyecto productivo apoyado.
Construcción del indicador:
(Número empleos remunerados generados en el año T1 / Número total de agroempresas apoyadas T0) * 100.
Frecuencia de medición: anual
Medio de verificación: Evaluación externa del Programa

Se propone un tercer indicador, también a nivel propósito, alineado con la primera estrategia transversal del Plan Nacional referida a Democratizar la Productividad, en específico en dos de sus líneas de acción que son: fomentar la organización y las asociaciones productivas de los pequeños productores e integrar a todos los mexicanos en la economía formal.

- Porcentaje de “Agroempresas” apoyadas por el programa que se constituyeron formalmente como empresas sociales.

Objetivo del programa: Contribuir a la creación de agroempresas que se constituyan formalmente como empresas sociales en los núcleos agrarios.
Propósito del indicador: medir el porcentaje de agroempresas que se constituyeron legalmente como empresas sociales del total de proyectos productivos apoyados.
Construcción del indicador:
(Número de agroempresas legalmente formalizadas T1 / Número total de agroempresas que fueron apoyadas T0) * 100.
Frecuencia de medición: anual
Medio de verificación: Evaluación externa del Programa

CAPÍTULO

10

X. ANALISIS FODA DEL PROGRAMA

En la presente evaluación se incorporó en las encuestas sobre la operación de las agroempresas, un apartado que permitiera recoger las apreciaciones que tienen los beneficiarios sobre las fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas sobre cada una de las etapas del programa, en las que han participado.

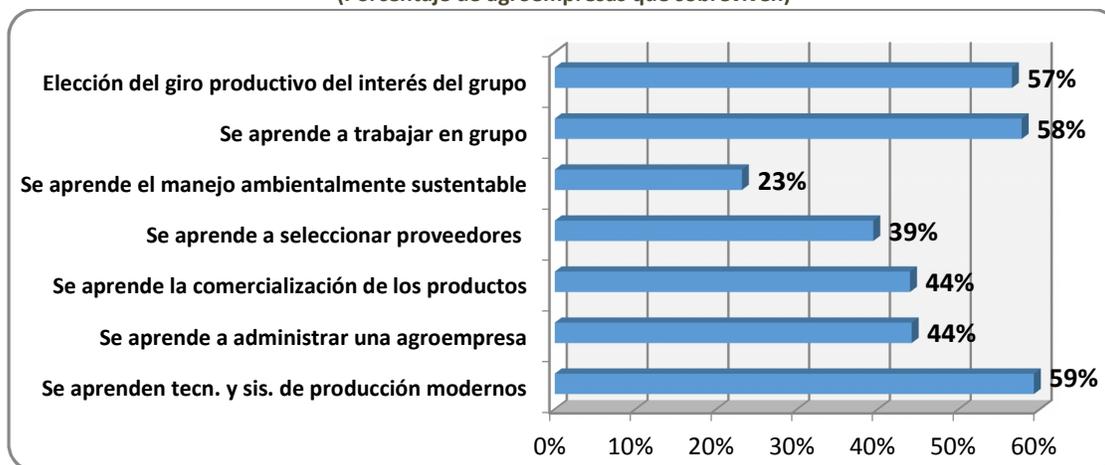
Debe mencionarse que este no es un ejercicio FODA riguroso, pero sí permite reconocer de manera general las percepciones que se tienen sobre el Programa desde la perspectiva de los principales actores del mismo y apuntalar posibles recomendaciones o reforzamiento en el Programa. Con base en la sistematización de la información recogida en la encuesta realizada para esta evaluación, a continuación se presentan los resultados con las apreciaciones más mencionadas y al final se establece una apreciación sobre el conjunto del programa, a partir de los resultados obtenidos en la evaluación.

10.1 Resultados del FODA a partir de las apreciaciones de los beneficiarios

Fortalezas y debilidades en el Proyecto Escuela.

La apreciación de los JERs sobre esta primera etapa del programa, destaca como fortalezas la posibilidad de seleccionar el giro productivo, la oportunidad que ofrece de aprender a trabajar en grupo y de aprender tecnologías y sistemas de producción modernos, tres aspectos que son propósitos centrales en el diseño del programa.

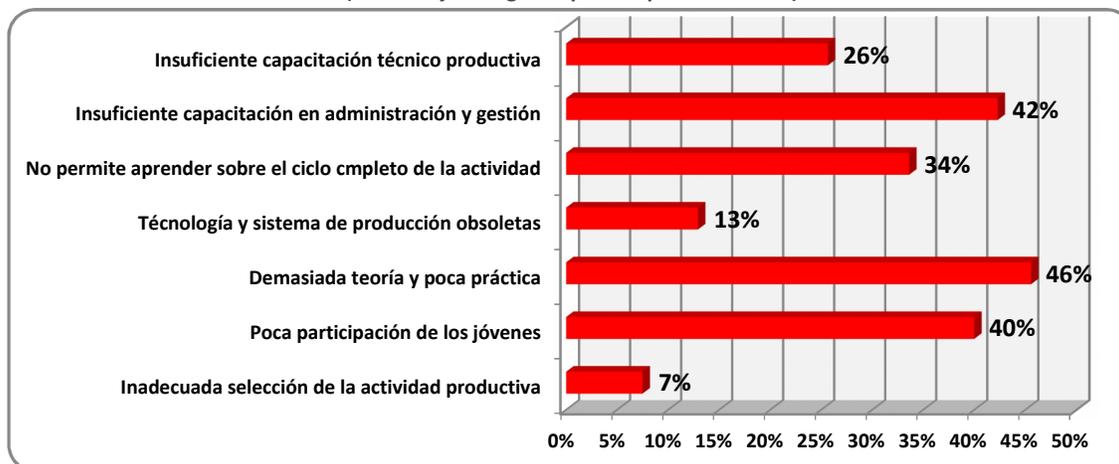
Gráfica No. 66 Identificación de fortalezas en el Proyecto Escuela
(Porcentaje de agroempresas que sobreviven)



Fuente: Encuesta FAO, 2014.

Es significativo que sobre el aspecto ambiental se tiene una baja percepción, confirmando la necesidad de reforzar los elementos de capacitación e información en este tema que tiene una importancia central para el Programa.

Gráfica No. 67 Identificación de debilidades en el Proyecto Escuela
(Porcentaje de agroempresas que sobreviven)



Fuente: Encuesta FAO, 2014.

Con relación a las debilidades, resalta la apreciación que se tiene de falta de práctica efectiva en la capacitación y en particular en el aspecto de administración y gestión. Otros dos aspectos que resaltan son la apreciación sobre la falta de participación de los jóvenes y el tiempo insuficiente de la capacitación para cubrir todo el ciclo productivo de la actividad. Ambas consideraciones apuntan hacia posibilidades de mejora importantes en términos de integración de grupos de jóvenes realmente interesados y ajustar los tiempos de capacitación conforme lo requieran las diferentes actividades productivas.

Oportunidades y amenazas para el Proyecto Escuela.

Las apreciaciones que se tienen sobre las oportunidades para mejorar esta etapa, se concentran principalmente en el fortalecimiento de los aspectos de capacitación, tanto técnico productiva, como de tipo empresarial, así como en efectuar una selección del giro productivo con mayores oportunidades de negocio y asegurar desde esta etapa los aspectos de comercialización de los productos, mediante la identificación y vinculación con potenciales clientes.

Cuadro No.11 Identificación de oportunidades para el Proyecto Escuela
(Porcentaje de agroempresas que sobreviven)

Fortalecer la capacitación en aspectos técnico productivos	51.0 %
Fortalecer la capacitación en aspectos administrativos y de gestión	40.4 %
Seleccionar actividades productivas con oportunidades reales de negocio	48.2 %
Identificar potenciales canales de comercialización	50.1 %
Vinculación desde el inicio con empresas u organizaciones ya establecidas	47.6 %

Fuente: Encuesta FAO, 2014.

Las principales amenazas que se señalan se refieren a que se genere desmotivación entre los jóvenes ante resultados que no corresponden con sus expectativas, que se reduzcan los apoyos y periodos de capacitación, así como que se genere desinterés por parte de los prestadores de asistencia técnica y capacitación.

Es relevante destacar que el aspecto de seguridad en el entorno territorial, si bien registra un menor porcentaje, cobra importancia en la percepción como un elemento de amenaza.

**Cuadro No.12 Identificación de amenazas para el Proyecto Escuela
 (Porcentaje de agroempresas que sobreviven)**

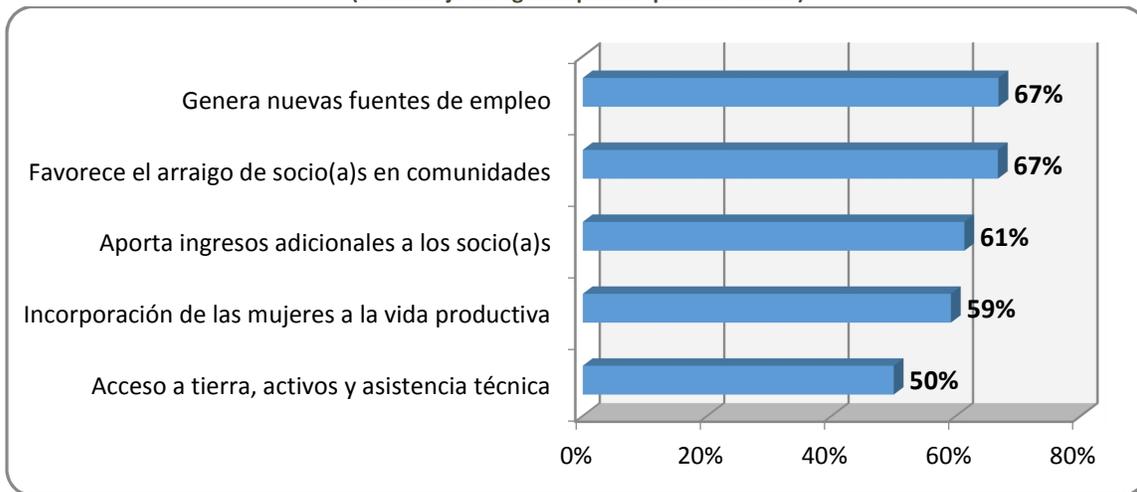
Se genere desinterés de los jóvenes por participar	58.5%
Reducción del monto de apoyos y de los periodos de capacitación	48.5%
Desinterés por parte de prestadores de servicios de capacitación y asistencia técnica	37.1%
Imposición de actividades productivas con pocas oportunidades de negocio	17.8%
Inseguridad en el entorno territorial	23.3%

Fuente: Encuesta FAO, 2014.

Fortalezas y debilidades en las agroempresas.

Los jóvenes tienden a destacar como fortalezas, aquellos aspectos que caracterizan o definen los objetivos del Programa, concediendo las mejores apreciaciones sobre las posibilidades que ofrecen las agroempresas para generar empleos, ingresos y la incorporación productiva de las mujeres. Estos elementos se reconocen como una fortaleza que favorece el arraigo de los jóvenes en sus comunidades.

**Gráfica No. 68 Identificación de fortalezas en las agroempresas
 (Porcentaje de agroempresas que sobreviven)**

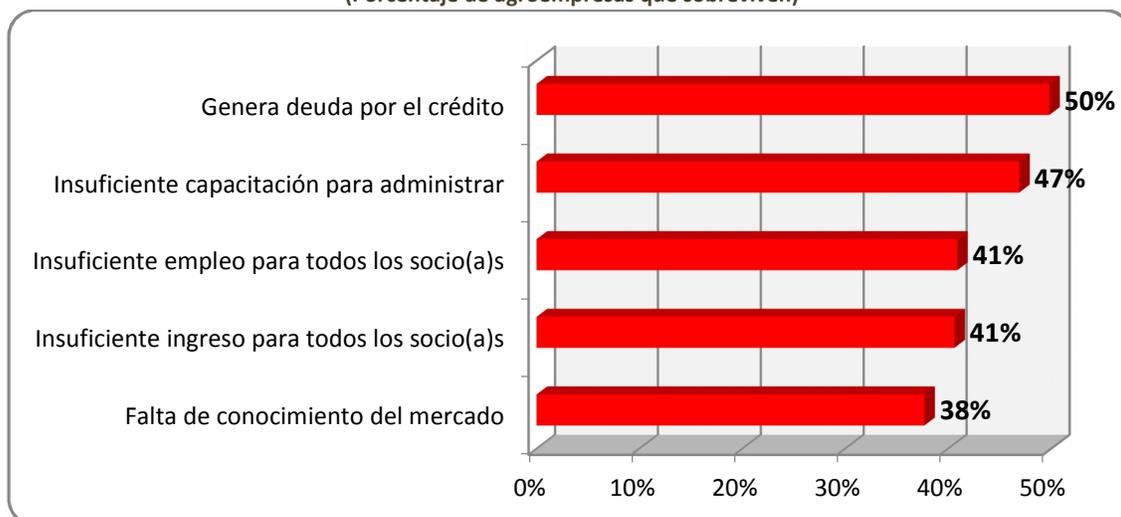


Fuente: Encuesta FAO, 2014.

En cuanto a la apreciación que se tiene sobre las debilidades de las agroempresas, los jóvenes subrayan las relacionadas con la generación de deuda por los créditos y las deficiencias en la asistencia técnica, en particular, en los aspectos de administración y manejo de los emprendimientos que son aspectos que condicionan su sobrevivencia y consolidación.

También destacan la insuficiente generación de empleos e ingresos, que no permite satisfacer las expectativas de todos los integrantes de los grupos y se refleja en una disminución importante de socios activos en la operación real, que puede estar determinado por insuficientes escalas productivas, la integración de grupos con demasiados socios y el establecimiento de previsiones fuera de la realidad.

Gráfica No. 69 Identificación de debilidades en las agroempresas
(Porcentaje de agroempresas que sobreviven)



Fuente: Encuesta FAO, 2014.

Oportunidades y amenazas para las agroempresas

Las oportunidades de las agroempresas se vislumbran en torno a obtener apoyos complementarios que permitan financiar el capital de trabajo, ampliar la escala productiva y su modernización y/o reorientar la operación hacia giros con mayores oportunidades de negocio. También se considera el establecimiento de convenios y en una menor medida, contar con mayores facilidades y mejores condiciones para obtener financiamiento o créditos institucionales.

Cuadro No.13 Identificación de oportunidades para las agroempresas
(Porcentaje de agroempresas que sobreviven)

Apoyos complementarios para capital de trabajo, ampliar escala productiva o mayor modernización de sus sistemas de producción.	52%
Contribuir al fortalecimiento del núcleo agrario en el que se desarrolla (generación de empleos, derrama económica, propicia un efecto positivo de "replicación")	47%
Acercamiento institucional que facilite la capacitación continua	45%
Apoyos complementarios para reorientar la agroempresa hacia actividades con reales oportunidades de negocio	42%
Establecimientos de convenios con instituciones oficiales, organizaciones o empresas ya establecidas para promover la comercialización de sus productos	38%
Facilitación y mejores condiciones de acceso al crédito o financiamiento institucional	28%

Fuente: Encuesta FAO, 2014.

Destaca el señalamiento que hacen sobre fortalecimiento del núcleo agrario como unidad territorial, que consideran que permitiría ampliar las posibilidades de las agroempresas. Es claro que las limitaciones que se tienen en los propios núcleos agrarios, representan por lo menos, mercados con consumidores de escaso poder adquisitivo.

El tema de posibilitar mecanismos que permitan una capacitación y asistencia técnica continua y facilitar o apoyar para establecer convenios de comercialización, también se plantean como oportunidades que pueden mejorar el desempeño de los emprendimientos.

Con relación a las apreciaciones que se tienen sobre las posibles amenazas a las agroempresas, destaca principalmente la relativa a la vulnerabilidad que se tiene en estas actividades primarias respecto a posibles contingencias climatológicas y la vulnerabilidad de los jóvenes en cuanto a asegurar fuentes de ingresos que obliguen a abandonar las agroempresas ante la reducida o limitada generación de ingresos en los mismos.

En otro plano, la percepción que tienen sobre el abastecimiento de insumos o posibilidades de comercialización son temas que se asumen como riesgos para continuar con la operación de sus agroempresas.

En un tercer plano destaca nuevamente la percepción de vulnerabilidad ante las condiciones de seguridad pública en el territorio y el tema de abastecimiento del recurso agua, como una condicionante que puede amenazar la operación de sus agroempresas.

Cuadro No.14 Identificación de amenazas para las agroempresas
(Porcentaje de agroempresas que sobreviven)

Afectaciones por contingencias climatológicas adversas	51%
Desabastecimiento y encarecimiento de los insumos	45%
Reducción de ingresos de otras fuentes y empleos que obliguen a abandonar la agroem- presa / proyecto productivo	44%
Reducción de la demanda de los productos o pérdida de clientes	39%
Inseguridad pública en el territorio	22%
Insuficiencia en el abastecimiento de agua	21%

Fuente: Encuesta FAO, 2014.

10.2 Resultados a partir de los resultados y evaluación del Programa

La realización de este ejercicio FODA a partir de los resultados obtenidos a lo largo de la evaluación del programa, se presentan a continuación:

Fortalezas del programa

El diseño del programa contempla acertadamente un esquema que considera procesos de capacitación previa y consolidación de grupos de beneficiarios, para avanzar hacia la implementación de los proyectos productivos, con bases mínimas de organización y conocimiento sobre su operación, considerando los apoyos necesarios para las inversiones requeridas, opciones de acceso a la tierra y contar con asistencia y acompañamiento técnico.

El programa tiene el potencial para contribuir al desarrollo del sector agrario, en sintonía con las metas y estrategias definidas en el marco de la planeación nacional y sectorial, con una orientación que promueve el desarrollo de actividades productivas rentables y sustentables, la formación de empresas sociales y la generación de oportunidades de empleos e ingresos para los beneficiarios, con un enfoque que responde claramente a las estrategias nacionales de democratizar la productividad y promover la equidad de género.

La operación del programa permite establecer una focalización de los apoyos para orientarlos a las zonas que se consideran con más potencial productivo y de atención prioritaria, que permite atender al segmento de población joven en los núcleos agrarios a partir de elementos de valoración sobre la viabilidad de las actividades y proyectos productivos y permite que su intervención pueda contribuir en forma ordenada como parte de una estrategia general de atención a estos ámbitos territoriales.

Se cuenta con mecanismos de verificación, seguimiento y supervisión que se han venido desarrollando durante los años que ha operado el programa, que permiten incorporarlos a procesos de mejora continua para alcanzar la mayor eficacia y la retroalimentación para la planeación y operación del programa.



Debilidades del programa

Se identifica un débil proceso de incorporación de los jóvenes al programa, que permita establecer desde el inicio, una integración mínima de los grupos de jóvenes interesados y la selección de las actividades productivas a realizar en forma informada y participativa.

Los procesos de evaluación sobre la viabilidad y pertinencia de los proyectos en los que se sustenta la autorización de los mismos, requieren de un mayor rigor metodológico y transparencia en los criterios que se consideran, así como la elaboración de documentos de soporte de mayor calidad que permitan efectuar un análisis con más elementos e información para la identificación de las actividades productivas y de las condiciones propicias para la conformación de agroempresas rurales rentables y sustentables.

Los servicios de capacitación y asistencia técnica se han venido mejorando pero aún se presentan insuficiencias, sobre todo en los aspectos de manejo administrativo y de comercialización de los productos o servicios previstos por los proyectos, y de un mayor y mejor acompañamiento técnico en las fases de implementación y operación inicial de las agroempresas.

Oportunidades

El programa tiene objetivos que son relevantes y sus resultados programáticos van en ese sentido; sin embargo se requiere apoyar su efectividad en el marco de una estrategia general de atención al sector agrario, que permitan trascender su intervención puntual en determinados núcleos agrarios, a una intervención que contribuya en forma ordenada y concurrente a detonar procesos de desarrollo en los territorios en los que actúa.

La inserción del programa como parte de una estrategia general del desarrollo del sector agrario, presenta la oportunidad de realizar una intervención ordenada y coordinada con las diferentes instancias y dependencias de gobierno, que le permita alcanzar mejores resultados, lo cual requiere : focalizar sus apoyos de conformidad con la delimitación territorial que realice la SEDATU; aumentar la calidad de su operación; aumentar el énfasis en el potencial productivo de los proyectos y equilibrar su combinación con aspectos de marginación.

A partir de una definición clara de su contribución a la atención de los jóvenes en los núcleos agrarios, podría tener la posibilidad de incrementar su intervención como instrumento de promoción económica productiva en los núcleos agrarios y en particular de incorporación de los jóvenes en las actividades productivas.

El posicionamiento del programa en una estrategia general, también abriría posibilidades de establecer una mayor coordinación y soporte de aliados institucionales para apoyar, entre otros, los servicios de capacitación y asistencia técnica a los jóvenes emprendedores rurales y para reforzar el funcionamiento y oportuni-



dades de negocio de las agroempresas, mediante posibilidades de promover el desarrollo de mercados institucionales, a partir de convenios o acciones coordinadas que permitan vincular los proyectos apoyados con requerimientos institucionales.

Amenazas

El alcance y resultados del programa enfrenta los problemas que derivan de las barreras que tienen los proyectos al ubicarse en las zonas de mayor marginación, que muestran las mayores limitaciones organizacionales y de capital humano y condicionan la obtención de resultados favorables. Mantener la intervención puntual sin aliados institucionales estratégicos y sin insertarse en una estrategia de atención integral en los espacios territoriales, limitan sus resultados.

Limitaciones de orden presupuestal que impongan restricciones a los procesos de fortalecimiento de los procesos operativos relacionados con la implementación de metodologías de evaluación de los proyectos, la capacitación y profesionalización de los cuerpos técnicos y operativos y el reforzamiento de los componentes considerados en las diferentes etapas, incluyendo la fase de difusión y promoción y de incorporación de los beneficiarios al programa.

Adicionalmente se considera que el programa tiene riesgos que se relacionan con su apropiación institucional e inclusión como instrumento de intervención orientada a un segmento específico de la población en los núcleos agrarios y con la finalidad de facilitar su incorporación en actividades productivas, mediante empresas sociales rentables y sustentables. En este sentido, las restricciones que puedan imponerse para continuar desplegando su intervención con un enfoque que permita la diversificación productiva, también podrían limitar sus resultados.

CAPÍTULO

11



XI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

11.1 Conclusiones

Resultados de los indicadores estratégicos y complementarios

El Programa transita hacia mejores resultados en general, con altos niveles de sobrevivencia de agroempresas, obtención de utilidades brutas en su primer año de operaciones por la mayoría, avances en procesos de innovación y prácticas favorables al medio ambiente y la generación de empleos e ingresos para los jóvenes emprendedores rurales.

Se observa como debilidad la consecución de generación de empleos e ingresos, derivado principalmente de escalas productivas que no corresponden al número de socios, bajos niveles de producción y ventas, subutilización de capacidad instalada e insuficiencias en el manejo administrativo y de comercialización de las agroempresas.

Se mantiene una tendencia favorable a obtener utilidades brutas positivas en el primer año de operaciones, aunque sigue observándose una alta proporción (27% de las agroempresas que sobreviven) que no lograron alcanzar este resultado. Entre las principales explicaciones de lo anterior, se identificaron bajos niveles de producción y rendimientos, y mortandad de animales o mal manejo de inventarios ganaderos, que pueden asociarse a deficiencias en el acompañamiento técnico, así como situaciones exteriores como caída de precios del producto de venta e incumplimiento de convenios que se tenían para comercializar.

El nivel de ingreso promedio de los jóvenes apoyados, registró un incremento importante al año de haber implementado sus proyectos, con relación al que tenían en 2010. Este incremento es mayor entre las mujeres, lo que se explica principalmente por tener un ingreso promedio mucho menor antes, pero también indica una participación importante en su operación y resultados. Para una proporción importante de hombres y mujeres, su participación en las agroempresas ha significado reducir sus actividades de autoempleo o trabajo asalariado y los ingresos de estas fuentes, pero los ingresos derivados de las agroempresas, ya sea como salarios o utilidades, lograron más que compensar este efecto. Sin embargo, una alta proporción de beneficiarios, aun no logran recibir ingresos de las agroempresas, ya sea porque dejaron de participar en éstas o bien porque su operación aún no ha permitido remunerar su empleo ni repartir utilidades.

La operación de las agroempresas ha logrado impulsar la generación de empleos, reportándose un promedio de 8.1 empleos en promedio por emprendimiento, pero con una estructura débil que muestra que el 44% es remunerado y el 52% permanente. La generación de empleos en el primer año se sustenta aún en una muy alta proporción de trabajo temporal y sin remuneraciones.

Estas consideraciones tocan dos aspectos centrales del objetivo general del Programa, por una parte el relacionado con la mejora en el ingreso y, por otra, el vinculado con el empleo productivo, como condiciones



para favorecer el arraigo de los jóvenes en sus comunidades. Estas limitantes se identifican como una debilidad en la continuidad de las agroempresas y en los resultados del Programa en general.

La mayoría de los proyectos se ubican en zonas de alta y muy alta marginación, que imponen limitaciones estructurales que se reflejan como mercados limitados e imponen reducidos niveles de ventas e ingresos, y escasos vínculos asociativos comerciales. No obstante, la mayoría ha logrado la manera de insertarse favorablemente en los mercados, aunque con condiciones aún muy limitadas.

Los proyectos presentan posibilidades de integración, mediante figuras asociativas “hacia atrás” (mercados de insumos) y “hacia adelante” (mercados de consumo) pero no son valoradas favorablemente en la mayoría de los casos por razones como la desconfianza en los potenciales socios y la presencia de conductas individualistas que rechazan los esfuerzos colectivos como vía para consolidar proyectos productivos.

A lo anterior se añaden las deficiencias en la organización de los grupos de beneficiarios y en la administración de los negocios que impiden obtener mejores resultados operativos y con ello aumentar su potencial de desarrollo. Lo anterior también se refleja en una alta deserción de los integrantes de los grupos iniciales, que en su mayoría reporta una disminución de más de la mitad de los socios.

Proceso Incorporación – capacitación – implementación del proyecto productivo

El modelo que propone el programa se encuentra determinado, en gran medida, por los resultados alcanzados en la etapa previa de Proyecto Escuela y la calidad del Plan de Negocios, pero también por el proceso de incorporación y selección de la actividad antes de dichas etapas y cómo se conforma el grupo participante.

Los grupos de jóvenes que participan en los proyectos agroempresariales apoyados en 2011, surgieron en su gran mayoría dos años antes, cuando se incorporaron al programa los beneficiarios y aún se tenía la fase o etapa de Desarrollo de Talento Emprendedor previa al proyecto escuela, conforme la normatividad vigente en 2009. Esta fase permitía establecer una relación de trabajo e integración inicial del grupo de jóvenes interesados y su participación para seleccionar la actividad productiva, con un mínimo de información y asesoría por parte del técnico. Su eliminación a partir de 2010 ha dejado un hueco en la fase de incorporación de los jóvenes al programa, que se considera definitiva y el proceso de inducción e información sobre la integración de los grupos y la definición de las actividades productivas con potencial en los respectivos núcleos agrarios, ha recaído en el trabajo del Promotor. Se ha debilitando con ello esta fase que se considera crucial pues determina el desarrollo de las etapas de capacitación e implementación agroempresarial. Se eliminó un primer filtro para identificar realmente los jóvenes interesados y que permitía iniciar un proceso de integración y apropiación por parte del grupo, sobre la oportunidad y compromiso que representa obtener los apoyos del Programa.

Actualmente, con la incorporación del “Modelo de Proyecto Escuela” como documento que debe acompañar la solicitud para incorporación de los jóvenes al programa, se trata de fortalecer el proceso de evalua-



ción sobre la viabilidad de las actividades productivas seleccionadas, sin embargo se abre un espacio similar al que se plantea con la formulación de los planes de negocio, con implicaciones similares. La elaboración de este documento recae en los jóvenes quienes deben acudir al apoyo de un técnico que esté dispuesto a formularlo, pero en condiciones de incertidumbre de remuneración que a la fecha no han incentivado productos de calidad y que, además, pueden propiciar “riesgos morales”.

La calidad y suficiencia de la capacitación en la etapa de proyecto escuela debe determinar las posibilidades reales del grupo para emprender posteriormente su agroempresa. Esta capacitación en una concepción integral, es una de las fortalezas que diferencian este programa de otros orientados a promover actividades productivas. Los resultados de esta etapa deben asegurar la provisión de conocimientos y la integración de los grupos, que permitan realmente dotarlos de condiciones para poner en operación sus emprendimientos. En este sentido, si bien se han establecido mejoras en cuanto a la contratación de los técnicos, los módulos de capacitación que deben impartirse y los procesos de verificación y seguimiento de los Proyectos Escuela, siguen apreciándose aspectos que debilitan la obtención de resultados y que funcione como un verdadero filtro para que se integren los jóvenes realmente interesados y capacitados.

La formulación del Plan de Negocios, sigue siendo un tema que muestra debilidad, como instrumento que permita establecer una mejor valoración sobre la viabilidad y oportunidades de una propuesta de agroempresas, pero sobre todo como instrumento que involucre y clarifique a los grupos de jóvenes el alcance, retos y oportunidades reales en los diferentes órdenes, empleo, ingresos, escala de producción, posibilidades de comercialización, del proyecto propuesto.

La formulación de este documento ejecutivo, supone la participación activa de los jóvenes con el apoyo de un técnico conocedor de la actividad seleccionada que esté dispuesto a invertir tiempo y esfuerzo en esta labor. En condiciones de incertidumbre sobre la remuneración del técnico (por lo general, el tutor de negocios) que queda sujeta a la aprobación del proyecto agroempresarial, es difícil exigir documentos de calidad y con una participación real de los jóvenes, aún cuando a partir de 2013 se estableció un guión o índice de contenidos que deben desarrollarse, tratando de facilitar su elaboración y uniformar el contenido a fin de propiciar mayor calidad. El riesgo moral, y la participación no determinante de los jóvenes en la formulación y evaluación del Plan de Negocios, se mantiene como una de las debilidades del Programa.

El actual diseño del Programa considera tres etapas (incluye una tercera Etapa de Consolidación de Agroempresas), y se considera un cambio que puede favorecer su mejor operación en sus dos primeros ciclos productivos porque elimina la presión inicial de los costos financieros y se constituye como continuación de los procesos de capacitación técnica y empresarial en la ejecución práctica del negocio. Este cambio no termina de resolver los problemas detectados en la elaboración del Plan de Negocios e, incluso, la recomendación que surge de esta evaluación abre un nuevo reto al considerar la formulación de este documento como requisito para acceder a la siguiente etapa. Lo anterior implica al menos dos consideraciones: contar con un equipo técnico con la capacidad y metodologías suficientes para poder realizar la revisión, análi-



sis y valoración de estos documentos como insumo para evaluar su viabilidad y contar con mayores elementos e información mediante Planes de Negocios de calidad.

El acompañamiento y asistencia técnica y empresarial en la implementación y operación de las agroempresas se ha propuesto resolver mediante un esquema de tutoría de negocios que puede resultar conveniente, siempre y cuando el Tutor cuente con la posibilidad de atender los diferentes necesidades de apoyo y la realice con la calidad y suficiencia necesarias; esto implica la posibilidad real de brindar asesoría y asistencia al grupo de jóvenes en cualquier aspecto de su operación, con el soporte de especialistas en las diferentes materias, de conformidad al actual esquema normativo.

La tutoría de negocios implica un acompañamiento técnico efectivo por el periodo contratado, que actualmente considera un año con opción a extenderse en la siguiente etapa de consolidación de las agroempresas, misma que incluye también apoyos para pagar estos servicios. El Programa considera los apoyos necesarios para acceder a estos servicios de acompañamiento y asistencia técnica a las agroempresas, el problema se centra en la calidad y suficiencia de los servicios que los tutores realizan efectivamente, lo que se encuentra determinado por las capacidades reales que tienen y el compromiso que asumen con los grupos de jóvenes.

El tema del acceso a la tierra es otro aspecto fundamental que determina el buen desempeño de las agroempresas, que es un elemento central del Programa. En su nuevo diseño mantiene únicamente las opciones de comodato y renta de tierras en la segunda etapa y ha recorrido hasta la tercera etapa la opción de apoyos mediante garantías líquidas para la adquisición de derechos parcelarios. Lo anterior se considera también acertado ya que elimina la presión de los costos financieros en los primeros años por compra de tierras y la pospone a una etapa en la cual los grupos ya deben tener claridad sobre la consolidación de su negocio y la conveniencia de tomar esta opción con financiamiento crediticio. Por otro lado, también permite a la institución financiera ofrecer créditos en mejores condiciones y con más información sobre la viabilidad económica de las agroempresas.

El acceso y certidumbre en la tenencia de la tierra es fundamental para los proyectos que están ligados a la misma, pero se requiere tener mecanismos que permitan determinar con precisión las necesidades reales de estos derechos de propiedad, procesos de mayor transparencia y valuaciones calificadas sobre el costo del arrendamiento que se plantea, para evitar captura de renta indebida de los apoyos que se otorgan.

El Programa tiene como objetivo central la creación de agroempresas, con un mínimo de 4 socios conforme la normatividad vigente. Se han establecido numerosas agroempresas pero una proporción importante se han mantenido como grupos informales; esto se considera una debilidad del Programa, pues mantiene una alta incertidumbre sobre las obligaciones y derechos que - como socios - tienen los jóvenes; propicia que, en algunos casos, los grupos funcionen como “conjunto de productores individuales”, pero no como responsables, copropietarios y beneficiarios comunes de los resultados que se alcancen; además, se limita el



acceso a otro tipo de apoyos, la posibilidad de establecer acuerdos comerciales formales para compra y/o venta, o los beneficios de otras posibilidades de vinculación con los mercados y las instituciones. No es suficiente establecer un Consejo o Mesa Directiva del Grupo y un Reglamento acordado y sancionado por todos, es necesario avanzar hacia la formalización legal de los grupos, como verdaderas empresas sociales con derechos y obligaciones.

Satisfacción de los jóvenes con el programa

La mayoría de los jóvenes manifiesta satisfacción con el programa, aunque el 38% expresó descontento. Sobre su incorporación al programa y participación en la etapa de capacitación, la apreciación de la gran mayoría fue favorable al considerar que fue normal o fácil y que les permitió adquirir conocimientos y habilidades sobre las actividades productivas, pero en su mayoría señalaron que les faltó capacitación en aspectos de administración del negocio y comercialización de sus productos.

Una alta proporción de los beneficiarios manifestó que fue difícil la obtención de los recursos, en especial los créditos para el desarrollo de su proyecto agroempresarial, y alrededor del 20% manifestó su inconformidad con la selección del técnico que les dio acompañamiento y asistencia técnica en esta etapa y la elaboración del plan de negocios. Estos aspectos señalan una debilidad, ya que los jóvenes no terminan de involucrarse en la definición de los mismos.

Las percepciones de los jóvenes sobre el acompañamiento y asistencia técnica en la ejecución de los proyectos agroempresariales, son mayoritariamente favorables para las fases de gestión e implementación de sus proyectos pero tienden a disminuir significativamente cuando se refiere a los servicios recibidos en la operación, pues sólo el 27% señaló que fue buena.

En los aspectos de producción la calificación de los jóvenes sobre el funcionamiento y resultados de sus proyectos es buena en su gran mayoría pero en lo referente a la comercialización el 35% manifiesta que los resultados han sido malos o no saben calificarla. En los resultados de empleo e ingresos casi la mitad de los jóvenes manifestaron su insatisfacción. Estas últimas consideraciones apuntan a la debilidad de resultados en términos de empleos e ingresos, y de falta de correspondencia con las expectativas de los jóvenes.

Resultados y retos generales del programa

Los resultados del Programa han sido relevantes durante la década que ha permanecido en operación; y, aunque su contribución para lograr sus objetivos no se ha dado en la misma proporción, el potencial del Programa sigue vigente como una alternativa para los jóvenes sujetos agrarios sin acceso a la tierra.

No ha habido cambios significativos en la problemática que originó el programa, al contrario cada vez exige más atención. Lejos de revertirse, persiste la imposibilidad del acceso a la tierra de los jóvenes en los núcleos agrarios y llevar a cabo sus proyectos productivos; no se tienen indicios de que se facilite el relevo generacional en la titularidad de los derechos parcelarios.



Adicionalmente a los problemas o causas estructurales que persisten en el sector agrario, el alcance del Programa y el desarrollo de las actividades productivas han enfrentado las barreras que impone a los proyectos el ubicarse en las zonas de mayor marginación, donde se muestran limitaciones organizacionales y de capital humano.

Estos problemas, no pueden atenderse desde la intervención de un programa limitado, se requiere de una visión y definición de estrategias generales que permitan una atención integral con enfoque territorial y que el Programa pueda contribuir desde su intervención específica, en forma ordenada y a partir de enfoques y mecanismos operativos que permitan impactar de manera decisiva en la atención de estos problemas.

En este contexto el Programa tiene objetivos relevantes y sus resultados van en ese sentido; sin embargo se requiere apoyar su efectividad considerando que operan como proyectos tradicionales (reglas de operación, lineamientos, convocatorias, plazos de operación, auditorías, etc.) que transfieren recursos, sin estar articulados a una estrategia de desarrollo territorial que requiere de un arreglo operativo diferente y un mayor horizonte de tiempo.

Un reto actual es convertir los grupos de trabajo, que fueron inducidos, capacitados y financiados por el Programa, en empresas sociales, conforme las figuras asociativas que establecen las leyes aplicables (entre ellas la Ley de Cooperativas y la Ley Agraria).

El Programa requiere insertarse como parte de una estrategia global del desarrollo del sector agrario, que permita una intervención ordenada y coordinada con las diferentes instancias y dependencias de gobierno, y poder contribuir en un esfuerzo conjunto a partir del logro de sus objetivos originales (implementar proyectos productivos rentables; y dinamizar el mercado de tierras) que considere: focalizar mejor sus apoyos; aumentar la calidad de su operación; aumentar el énfasis en el potencial productivo de los proyectos y equilibrar su combinación con aspectos de marginación, y reforzar el sistema de monitoreo y supervisión.

11.2 Recomendaciones

El Programa requiere posicionarse en la estrategia general del desarrollo del sector agrario.

Insertar el Programa en el marco de la estrategia de desarrollo agrario, bajo las metas y acciones del PND, así como del Programa Sectorial. Ambos instrumentos de planeación contemplan impulsar el desarrollo agrario con un enfoque de desarrollo territorial, considerando:

- Avanzar hacia una intervención ordenada y coordinada con las diferentes instancias y dependencias de gobierno, y contribuir con el logro de su objetivo central, que es la formación de capacidades y el establecimiento de proyectos productivos para la creación de empresas sociales rentables y sostenibles.



- Ampliar sus posibilidades de intervención como instrumento de promoción económica productiva en núcleos agrarios y en particular de atención al segmento de jóvenes para su incorporación a las actividades productivas, con un mayor énfasis en el potencial productivo de los proyectos y equilibrar su focalización en zonas de alta marginación.
- Centrar su intervención en actividades productivas que tengan posibilidades de inserción en cadenas productivas y cuenten con condiciones de mayor potencial productivo y de mercado.
- Establecer alianzas estratégicas institucionales que le permitan fortalecer los componentes de capacitación y asistencia técnica y propiciar la vinculación de los proyectos con mercados institucionales para ampliar las posibilidades comerciales de los proyectos productivos.
- Adecuar el Programa al nuevo contexto institucional, con el fin de lograr la complementariedad con los propios programas de la Secretaría y con los programas federales de otras dependencias y entidades.

Fortalecer la fase de difusión y promoción del Programa

- Establecer mecanismos que permitan realizar un proceso efectivo de inducción de los jóvenes interesados, a fin de propiciar la conformación inicial de grupos integrados en lo social, y la selección eficaz de su actividad productiva a partir de procesos informados y consensuados entre ellos.
- Definir la metodología para difundir y promover el Programa, con base en criterios de desarrollo territorial de los núcleos agrarios con atención prioritaria considerando los factores que determinan el potencial productivo y de mercado para ajustar la escala de los proyectos conforme a las condiciones de cada localidad.
- Fortalecer la figura del promotor mediante un proceso de capacitación continua, de tal manera que cuenten con herramientas para imprimir una nueva dinámica a la integración de los grupos de solicitantes y, conforme a ello, conducir la operación del Programa en las entidades federativas. Se requiere que el cuerpo de promotores manejen instrumentos homogéneos de diagnóstico, capacitación y formulación de proyectos. El papel del promotor en la operación del Programa es clave para la adecuada articulación y conclusión de sus etapas, que requiere de un nuevo perfil profesional que es necesario establecer claramente y asegurar que se cumpla.

Fortalecimiento de la etapa de capacitación de los jóvenes: Proyecto Escuela

- Fortalecer el proceso de evaluación de los proyectos escuela para emitir autorizaciones basadas en la calidad de las propuestas. Esto requiere resolver algunos aspectos del ciclo de preparación y ejecución de los proyectos, principalmente los referidos a:
 - La incertidumbre respecto a la manera en la cual se pagará la elaboración de las propuestas de proyecto escuela.
 - Revisar y, en su caso, autorizar únicamente los proyectos que en su contenido estén orientados a la formación de empresas sociales para consolidarlas y protegerlas como patrimonio social.
 - Fortalecer las capacidades del equipo de dictaminadores en la SEDATU (en los estados y en las oficinas centrales), con información (bases de datos) y herramientas que les permitan detectar inconsistencias o insuficiencias de los documentos de proyecto, como: i) tamaño y dinámica de la población de la localidad en que se proyecta su ubicación, ii) empresas en la localidad (o región) que consolidan la oferta a competir, y iii) grado de absorción del bien y/o servicio en la localidad (por medio de consumos aparentes).
- La selección de capacitadores requiere de perfiles idóneos de acuerdo a la actividad seleccionada y los temas de la capacitación empresarial, de un trabajo motivacional, y de contenidos que - ante la heterogeneidad de condiciones en los núcleos agrarios - requiere un mayor énfasis en la definición del perfil del técnico, especialización y montos de pago.
- La duración de los Proyectos escuela, debe cubrir por lo menos un ciclo productivo. Es necesario flexibilizar los tiempos y montos de apoyo según la actividad productiva y analizar el tiempo y costo de capacitación que se requiere para alcanzar los objetivos que pretende esta etapa.
- Establecer contenidos mínimos que deben cubrirse en las capacitaciones y desarrollar metodologías específicas para estos procesos de capacitación.
- Sería también recomendable establecer un proceso de formación de capacitadores técnicos y empresariales con sus respectivos mecanismos de apoyo institucional.
- Clarificar y fortalecer el sentido del Proyecto Escuela como una etapa para formular el Plan de Negocios que se pretende ejecutar en una escala real. Eso implica lograr que la capacitación técnica se preste con un enfoque integral de empresa. En lo productivo, que no se reduzca a la difusión de tecnologías o de saberes aislados; la capacitación debe darse con el propósito de empoderar a los futuros empresarios, por lo que debe incluir aspectos de organización para la producción y para la comercialización que enfrentarán los beneficiarios. La capacitación empresarial debe ir más allá de los elementos administrativos y contables, debe incluir la planeación financiera y de operaciones,

así como la figura organizativa que puede adoptar la empresa social que se constituya con los apoyos del Programa. El resultado esperado debe ser que cada grupo que concluya la etapa de proyecto escuela tenga, al menos, un perfil de proyecto agroempresarial o plan de negocios.

- Fortalecer el proceso de acreditación que a la conclusión del proyecto haga exigible la entrega de productos concretos, como: i) propuesta terminada de Reglamento Interno, ii) elaboración preliminar del Plan de Negocios, iii) definición de la figura legal que establecerán.
- Fortalecer y hacer funcional el padrón de técnicos capacitadores, para que los beneficiarios tengan mayores opciones de contratación y, además, pueda disponerse de un medio para evitar que los técnicos que hayan incurrido en incumplimientos sigan dentro del Programa. Se recomienda además, explorar la posibilidad de incluir en el mismo a otros técnicos que estén acreditados por el INCA Rural o por la SAGARPA.

Fortalecimiento de la etapa de implementación y operación inicial de los proyectos productivos: Proyecto Agroempresarial.

- Fortalecer el proceso de evaluación y autorización de los proyectos agroempresariales lo que implica:
 - Mejorar la calidad de los “Planes de Negocio”, para asegurar que se orienten a la creación de agroempresas y no se limiten a establecer o mejorar una actividad productiva. Se recomienda esta orientación desde los formatos de solicitud de apoyos, de tal manera que se exprese claramente en qué consistirá la empresa que se pretende crear, cómo será operada por los socios y en qué forma participarán, así como estimar los ingresos que se obtendrán y otros beneficios no monetarios que pudieran recibir.
 - Reducir la incertidumbre en su elaboración considerando el perfil del Plan de Negocios elaborado durante la etapa del proyecto escuela y estableciendo un mecanismo que cubra con seguridad contractual su costo de formulación. Para ello, se requiere separar el pago de la elaboración del plan de negocios de la autorización que eventualmente se otorgue al proyecto; con el perfil formulado en el proyecto escuela se reduce el incentivo para elaborar los proyectos más caros porque evita compromisos previos de los solicitantes con los formuladores.
- Reforzar el área de dictaminación de proyectos agroempresariales en las oficinas centrales de la Secretaría, mediante el fortalecimiento de las metodologías e instrumentos utilizados y la capacitación de los evaluadores en temas críticos o novedosos (de mercados, financieros, organizativos). Lo anterior debe permitir avanzar en la capacidad para evaluar los “planes de negocio” que amplíe el enfoque de evaluación sobre proyectos, a un enfoque que evalúe las posibilidades reales de implementación de un negocio, lo cual requiere incluir otros aspectos por analizar, como por ejemplo, la pla-

neación estratégica mínima, la articulación entre el plan de financiamiento y el de crecimiento, el plan de remuneraciones a los socios y el esquema jurídico básico, que asegure la operación normal de la empresa en el largo plazo. En particular, debe considerarse: i) tamaño y dinámica de la población de la localidad en que se proyecta su ubicación, ii) empresas en la localidad (o región) que consolidan la oferta a competir, y iii) grado de absorción del bien y/o servicio en la localidad (por medio de consumos aparentes).

- Al igual que en el caso de los capacitadores para el proyecto escuela, se recomienda fortalecer y hacer funcional el padrón de tutores, para que los beneficiarios tengan mayores opciones de contratación y, además, pueda disponerse de un medio para evitar que quienes hayan incurrido en incumplimientos sigan dentro del Programa. Se recomienda además, explorar la posibilidad de incluir en el padrón a otros técnicos que estén acreditados por el INCA Rural o por la SAGARPA.
- Dotar a los beneficiarios de mayor capacidad de control sobre los profesionales contratados. Esto mediante: i) un ajuste al modelo de contratación de servicios, ii) la capacitación a los beneficiarios para ejercer a su favor los términos contenidos en los contratos de servicios, y iii) la apertura de una dirección electrónica y/o un teléfono de asistencia, que sirvan como vehículo para que los beneficiarios soliciten orientación jurídica y operativa al momento que lo requieran.
- El programa de trabajo de la Tutoría debe establecer claramente la asistencia, especialistas y contenidos que se van a brindar en el acompañamiento de la agroempresa, en las dos grandes vertientes: i) la parte técnica, y ii) la parte gerencial.
- Revisar el monto y la articulación de los apoyos otorgados por el Programa, buscando un mayor nivel de costo-efectividad. En particular, se recomienda revisar :
 - Montos otorgados para permitir el acceso a la tierra, tanto en el caso de la renta como en el otorgamiento de garantías para la adquisición de derechos parcelarios. En ambos casos, se recomienda establecer un referente de: a) el monto por hectárea y, b) la superficie que efectivamente será utilizada en el proyecto empresarial.
 - El importe que se paga a los técnicos y tutores, para establecerlos con base en la estimación de tiempos trabajados y no en el monto total del proyecto, o en su caso, de los proyectos que puede atender cada prestador de servicios.
- Establecer los mecanismos para garantizar que las empresas sociales se constituyan formalmente. Como parte de la Tutoría de Negocios asegurar que los grupos apoyados cuenten con un Reglamento Interno perfeccionado y sancionado y les permita avanzar hacia la formalización en una figura jurídica que dé certidumbre a todos los socios y proteja su patrimonio social.



- Mejorar la asistencia o asesoría sobre la construcción de instalaciones, con un acompañamiento efectivo en su realización y que permita evitar la aplicación de recursos de inversión en obras que resulten excesivas y subutilizadas. En este sentido, se recomienda considerar el establecimiento de plazos más flexibles para el ejercicio de los recursos, cuando las necesidades del proyecto lo justifiquen y esto corresponda con el plan de desarrollo autorizado.

Reforzamiento del proceso de verificación y seguimiento en las diferentes etapas.

- Establecer procesos de mejora continua e incrementar la verificación en terreno.
- Impulsar la participación de los beneficiarios con medios que faciliten su acompañamiento para requerir asistencia o apoyo para subsanar dificultades o desfaseamientos (internet, web, vía telefónica).
- Reforzar el seguimiento y la supervisión institucional, en particular, a los servicios prestados por los capacitadores y por los tutores de negocio.

Fortalecimiento de la información sobre el sector agrario.

- Se requiere avanzar en un esfuerzo institucional hacia procesos de sistematización y obtención de información que permita crear un sistema de información agraria cuya unidad sean los núcleos agrarios.

ANEXOS



ANEXOS

Anexo 1. Muestra e Indicadores

A 1.1 Métodos y procedimientos muestrales

Para evaluar el Programa JERFT se diseñaron cuestionarios para levantar información sobre los proyectos apoyados y sobre el impacto de dichos apoyos en el ingreso y otras variables relacionadas con los beneficiarios.

Para la aplicación de dichos cuestionarios se construyó el marco muestral de beneficiarios(as) y de proyectos, se identificó el diseño muestral más adecuado, se determinaron los tamaños de muestra y se seleccionaron las muestras correspondientes.

En este anexo se presentan los métodos y procedimientos muestrales utilizados para levantar las encuestas mencionadas. En primer lugar se describen los marcos muestrales, luego se presentan los diseños muestrales utilizados, a continuación se revisa la determinación de los tamaños de muestra y se describen los procedimientos para su selección, por último, se presentan las principales características de las muestras obtenidas.

A 1.1.1 Marco muestral de beneficiarias(os)

El marco muestral lo forman las o los beneficiarios apoyados en 2011, la unidad de observación y de muestreo es la o el beneficiario.

Cualquiera que sea el diseño muestral para determinar el tamaño de muestra se debe identificar una variable relacionada con los parámetros a estimar. Dicha variable debe dar cuenta de la heterogeneidad de la población para que, a partir de su varianza, se determine el tamaño de muestra, para una precisión, nivel de confianza y diseño muestral dados. El ingreso mensual de las beneficiarias(os) antes del apoyo es la única variable disponible para tal efecto. Este ingreso mensual presenta una alta variabilidad, por lo cual se utilizó para determinar el tamaño de muestra.

A 1.1.2 Diseño Muestral, tamaño y selección de la muestra de beneficiarias(os)

En cada Dominio se aplicó un diseño muestral estratificado considerando dos variables: giro productivo y nivel de ingreso. El Tamaño de Muestra (n) se calculó para una afijación de mínima varianza, considerando un 95% de nivel de confianza y un 6% de error, se utilizó la siguiente fórmula de cálculo:

$$n = \frac{(\sum N_i \sigma_i)^2}{(d N / Z_{1-\alpha/2})^2 + \sum N_i \sigma_i^2}$$

Donde:

n	=	tamaño de muestra
N	=	tamaño de población
N_i	=	tamaño del estrato i de la población
σ_i^2	=	varianza estrato poblacional i
$Z_{1-\alpha/2}$	=	nivel de confianza
d	=	intervalo de estimación

Para calcular el tamaño de muestra y seleccionar la muestra de beneficiarias(os) se construyó un modelo, en Excel, con los siguientes pasos:

- clasificación del marco muestral de beneficiarias(os) en estratos por giro productivo y nivel de ingreso
- numeración de beneficiarias(os) y cálculo del tamaño de los estratos (N_i),
- algoritmo para seleccionar números aleatorios comprendidos entre 1 y el tamaño de los estratos, aplicando la siguiente fórmula:

$$\text{REDONDEAR} [1 + \text{ALEATORIO}() \cdot (N_i - 1), 0]$$

- incremento del tamaño de muestra en 1 beneficiario(a) en cada estrato, para asegurar reemplazos
- selección de los números aleatorios necesarios para conformar la muestra de cada estrato, considerando reemplazos
- identificación, en el marco muestral estratificado, de la muestra de beneficiarias(os) correspondiente a la selección de números aleatorios.

El marco muestral y su estratificación, el diseño muestral, el cálculo del tamaño de muestra y la selección de esta con reemplazos se encuentra en el archivo Excel "Muestra JERFT 2011".

Para cada Dominio, el marco muestral estratificado, el tamaño y distribución de la muestra por estrato y los valores estimados con las muestras seleccionadas se presentan en los cuadros 1 a 4.

El Ingreso Medio se refiere al valor antes del apoyo, así por ejemplo, para las beneficiarias de JERFT, la muestra seleccionada de 85 beneficiarias, tiene antes del apoyo un ingreso promedio de 709 pesos, cifra que estima el ingreso promedio poblacional de 702 pesos con un error menor al 1%.

Cuadro 1. JERFT: MARCO MUESTRAL BENEFICIARIAS

POBLACIÓN (Marco muestral)	Agrícola		Otro		Pecuario		Total	
	Número	Ingreso Medio	Número	Ingreso Medio	Número	Ingreso Medio	Número	Ingreso Medio
Muy Bajo	180	14	46	2	221	33	447	22
Bajo	58	1,208	11	1,645	24	1,319	93	1,288
Medio	53	2,267	6	3,082	25	2,332	84	2,344
Alto	13	3,885	7	4,829	10	4,850	30	4,427
TOTAL	304	800	70	1,007	280	520	654	702

Cuadro 2. JERFT: MUESTRA BENEFICIARIAS

MUESTRA 95% NC y 6% Error	Agrícola		Otro		Pecuario		Total	
	Número	Ingreso Medio						
Muy Bajo	8	0	2	1	13	48	23	27
Bajo	11	1,150	4	1,850	4	1,313	19	1,331
Medio	13	2,323	2	3,125	7	2,457	22	2,439
Alto	8	3,788	4	4,550	9	5,033	21	4,467
TOTAL	40	1,829	12	2,654	33	2,072	85	2,040
Ingreso Medio con Factor de Expansión		786		1,014		550		709

Cuadro 3. JERFT: MARCO MUESTRAL BENEFICIARIOS

POBLACIÓN (Marco muestral)	Agrícola		Otro		Pecuario		Total	
	Número	Ingreso Medio						
Muy Bajo	146	16	37	35	163	32	346	26
Bajo	132	1,574	34	1,971	188	1,625	354	1,639
Medio	65	2,900	24	3,129	118	2,958	207	2,960
Alto	40	4,591	19	5,305	12	5,675	71	4,965
TOTAL	383	1,520	114	2,142	481	1,513	978	1,589

Cuadro 4. JERFT: MUESTRA BENEFICIARIOS

MUESTRA 95% NC y 6% Error	Agrícola		Otro		Pecuario		Total	
	Número	Ingreso Medio						
Muy Bajo	3	0	2	150	4	0	9	33
Bajo	9	1,456	3	2,000	10	1,600	22	1,595
Medio	5	2,900	2	3,300	10	2,950	17	2,976
Alto	7	4,817	7	5,471	3	6,167	17	5,325
TOTAL	24	2,555	14	3,657	27	2,370	65	2,716
Ingreso Medio con Factor de Expansión		1,497		2,252		1,503		1,588

A 1.1.3 Marco muestral de proyectos

El marco muestral lo forman los proyectos apoyados en 2011, dicho marco se estratificó considerando dos variables: giro productivo del proyecto e ingreso promedio antes del apoyo del grupo a cargo del proyecto.

A 1.1.4 Diseño Muestral, tamaño y muestra de proyectos

Dado que los proyectos son unidades de observación y de muestreo diferentes a los beneficiarios, en principio, se debería seleccionar una muestra de proyectos independiente de la muestra de beneficiarios.

Sin embargo, esta alternativa resultaba muy costosa, ya que la información sobre el ingreso de los beneficiarios requiere levantar parte importante de la encuesta a proyectos, razón por lo cual a la muestra de proyectos tendrían que agregarse los proyectos en que participan beneficiarios (de la muestra de beneficiarios) que no están comprendidos en la muestra de proyectos.

Buscando alternativas se estudió la posibilidad de que la muestra de proyectos quedara integrada por todos los proyectos en que participan los beneficiarios de la muestra de beneficiarios. Se constató que la muestra implícita de proyectos, así determinada, conformaba una muestra representativa y robusta del universo de proyectos.

El marco muestral estratificado de proyectos, el tamaño y distribución de la muestra implícita de proyectos y los valores estimados con dichas muestras se presentan en los cuadros 5 Y 6.

La muestra implícita de 68 proyectos, tiene para antes del apoyo un ingreso promedio de 1,711 pesos, cifra que estima el ingreso promedio poblacional de 1,682 pesos con un error de 1.7%.

Cuadro 5. JERFT: MARCO MUESTRAL DE PROYECTOS

POBLACIÓN (Marco muestral)	Agrícola		Otro		Pecuario		Total	
	Número	Ingreso Medio	Número	Ingreso Medio	Número	Ingreso Medio	Número	Ingreso Medio
Muy Bajo	11	486			27	376	38	408
Bajo	17	1,414	7	1,254	45	1,574	69	1,502
Medio	4	2,602			61	2,187	65	2,212
Alto			2	3,120	7	3,299	9	3,260
Muy Alto					2	7,750	2	7,750
TOTAL	32	1,244	9	1,669	142	1,781	183	1,682

Cuadro 6. JERFT: MUESTRA IMPLÍCITA DE PROYECTOS

MUESTRA IMPLÍCITA DE PROYECTOS	Agrícola		Otro		Pecuario		Total	
	Número	Ingreso Medio	Número	Ingreso Medio	Número	Ingreso Medio	Número	Ingreso Medio
Muy Bajo	8	481	0	0	12	418	20	443
Bajo	12	1,482	7	1,254	12	1,406	31	1,401
Medio	4	2,602	0	0	8	2,386	12	2,458
Alto	0	0	2	3,120	1	3,096	3	3,112
Muy Alto	0	0	0	0	2	7,750	2	7,750
TOTAL	24	1,335	9	1,669	35	1,702	68	1,568
Ingreso Medio con Factor de Expansión		1,278		1,669		1,812		1,711

A 1.1.5 Indicadores de la MIR y Sub Muestras

El levantamiento de información comenzó el 7 de enero, para fines de enero la SEDATU requería de estimaciones preliminares de los Indicadores de la MIR de los programas.

Para lograr en tiempo este objetivo se decidió focalizar el levantamiento de las encuestas en sub muestras representativas de las muestras de beneficiarias(os) y proyectos. Las sub muestras se obtuvieron a partir de las respectivas muestras utilizando muestreo estratificado (por giros productivos y niveles de ingreso) con afijación de mínima varianza, para un 95% de nivel de confianza y un 6% de error.

Dado que los indicadores de la MIR no se calculan en forma separada para beneficiarias y beneficiarios, se agregaron las muestras de los dos dominios, las sub muestras correspondientes se obtuvieron de las muestras así agregadas. Para calcular el tamaño de las sub muestras y seleccionarlas se utilizó el modelo, en Excel, antes mencionado.

A partir de las sub muestras de beneficiarias(os) se obtuvieron las sub muestras de proyectos, utilizando el mismo procedimiento aplicado para obtener las muestras de proyectos. De esta manera, las sub muestras implícitas de proyectos se conformaron con los proyectos en que participan los beneficiarios de las correspondientes sub muestras.

Para las muestras y sub muestras seleccionadas, se muestran las estimaciones puntuales del ingreso promedio antes del apoyo, utilizando para las muestras los factores de expansión de una estratificación por giro productivo y nivel de ingreso y para las sub muestras los factores de expansión de una estratificación solamente por nivel de ingreso.

Lo anterior porque en el levantamiento de las sub muestras no fue posible cubrir todos los giros productivos, sin embargo, se cubrió todos los estratos de ingreso. Al mismo tiempo, se constató que las expansiones por nivel de ingreso generaban estimaciones con errores similares que las que además consideraban los giros productivos.

En el Cuadro 7 se presenta el tamaño de la población y de las muestras y sub muestras de beneficiarias(os) y de proyectos.

Cuadro 7. MARCO MUESTRAL, MUESTRAS Y SUB MUESTRAS

JERFT	Marco Muestral		Muestra		Sub Muestra	
	Población	Ingreso Medio	Población	Ingreso Medio	Población	Ingreso Medio
Beneficiarios(as)	1,632	1,234	150	1,184	30	1,228
Proyectos	183	1,682	68	1,711	21	1,785

A 1.1.6 Resultados del levantamiento.

En el Cuadro 8 se muestra la población, tamaño de muestra y las encuestas aplicadas a los beneficiarios de JERFT considerando dominios por sexo. El tamaño de muestra, determinado por los parámetros y características del diseño muestral es de 126 beneficiarios, por la estrategia de levantamiento se adicionaron 24 elementos (uno por cada estrato de giro e ingreso en cada dominio), con lo cual el tamaño total de la muestra se elevó a 150 beneficiarios. De este total se levantaron 132 encuestas, adicionalmente se utilizaron 4 reemplazos durante el levantamiento de la sub muestra para contar, en su momento, con información de todos los estratos de ingreso. De acuerdo con lo anterior se levantaron 136 encuestas, 10 por encima de la cifra determinada por el diseño muestral.

Cuadro 8. BENEFICIARIOS JERFT: MUESTRA Y RESULTADOS DEL LEVANTAMIENTO

PROGRAMA	DOMINIO	POBLACIÓN	MUESTRA			LEVANTAMIENTO		
			Diseño Muestral	Adicionales	Total	Del Total	Reemplazos	Total
JERFT	Mujeres	654	73	12	85	74	2	76
	Hombres	978	53	12	65	58	2	60
TOTAL	Total	1,632	126	24	150	132	4	136

En el Cuadro 9 se muestra la población, tamaño de la muestra implícita y las encuestas aplicadas a los proyectos JERFT. El tamaño total de la muestra es de 68 proyectos, 2 proyectos no se pudieron entrevistar por razones de seguridad o por no ser ubicables, no se utilizaron reemplazos, con lo cual en total se levantaron 66 encuestas a proyectos

Cuadro 9. PROYECTOS JERFT: MUESTRA Y RESULTADOS DEL LEVANTAMIENTO

PROGRAMA	PROYECTOS	MUESTRA	LEVANTAMIENTO		
			De la Muestra	Reemplazos	Total
JERFT	183	68	66	0	66

A 1.2 Indicadores

A la muestra de beneficiarios(as) se aplicó un cuestionario de 4 partes:

1. IDENTIFICACIÓN DEL BENEFICIARIO(A)
2. INGRESO Y EMPLEO DEL BENEFICIARIO(A) ANTES Y DESPUÉS DEL PROYECTO
3. PERCEPCIÓN SATISFACCIÓN DEL BENEFICIARIO(A)
4. SITUACIÓN SOCIOECONÓMICA DEL BENEFICIARIO(A)

A la muestra implícita de proyectos se aplicó un cuestionario de 10 partes:

1. IDENTIFICACIÓN DEL GRUPO O PROYECTO (AGROEMPRESA)
2. SITUACIÓN DEL PROYECTO PRODUCTIVO (AGROEMPRESA)
3. FUNCIONAMIENTO DEL GRUPO
4. EMPLEO GENERADO POR EL PROYECTO (AGROEMPRESA)
5. ASISTENCIA TÉCNICA PARA EL PROYECTO (CAPACITACIÓN EMPRESARIAL)
6. SITUACIÓN AMBIENTAL DEL PROYECTO (AGROEMPRESA)



7. MERCADO DE INSUMOS Y PRODUCTOS
8. FORTALEZAS Y DEBILIDADES / OPORTUNIDADES Y AMENAZAS
9. SUGERENCIAS DE MEJORA
10. RENTABILIDAD DEL PROYECTO (AGROEMPRESA)

Por la naturaleza estratificada de los diseños muestrales las inferencias, generadas a partir de los datos levantados con estos cuestionarios, son válidas para la población total sin estratificar. Para que la estimación de una Media Poblacional sea insesgada las observaciones de cada estrato se deben multiplicar por un factor de expansión igual a $(N_i/N) / (n_i/n)$ lo que restablece la importancia poblacional de los estratos; de igual forma, para que la estimación de un Promedio Poblacional sea insesgada los promedios muestrales de cada estrato se deben promediar ponderando por la importancia poblacional de los estratos (N_i / N) .

Los totales y promedios a nivel de estrato, rubro o cualquier clasificación de la muestra no son estadísticamente representativos. Se los puede calcular con los datos muestrales, sin embargo, los resultados obtenidos reflejan lo observado en la muestra y no se los puede considerar como extrapolaciones estadísticamente válidas para la población así clasificada.

A 1.2.1 Indicadores a nivel de Proyecto

Las preguntas del cuestionario aplicado a proyectos se procesaron para calcular promedios, totales o distribuciones porcentuales. Los resultados se presentan a nivel de toda la población utilizando los factores de expansión correspondientes. No obstante lo mencionado en el párrafo anterior, la muestra se clasificó en proyectos que sobreviven y aquellos que no sobreviven y los indicadores se calcularon para dicha clasificación; si bien estos resultados no se pueden extrapolar a toda la población, muestran tendencias y comportamientos claramente diferenciados que ilustran la situación que enfrentan los proyectos así clasificados. De igual forma, a nivel exploratorio se calcularon indicadores sobre destino de las ventas y rentabilidad por giro productivo.

Para algunos temas del cuestionario aplicado a proyectos se diseñaron indicadores que incorporan información de distintas preguntas, asignando valores a las opciones de respuesta para de esta forma clasificar a los proyectos de la muestra en tres o cuatro categorías cualitativas. Los temas para los que se construyeron estos indicadores son: nivel de desarrollo organizacional, agregación de valor, nivel de integración productiva y tendencia ambiental.

Nivel de Desarrollo Organizacional. Los reactivos que se valoraron en la construcción del indicador se clasificaron en 12 categorías.

- NDO 1 (1 opción). Conserva actualmente los activos: Sí = 1, Parcialmente = 0.5, No = 0



- NDO 2 (1 opción). Quién propuso el proyecto: Integrante del grupo = 1, Promotor = 0.5, Presidente del grupo, Técnico o Funcionario = 0.25, Organización u Otro = 0
- NDO 3 (1 opción). Ha cambiado la forma cómo se trabaja el proyecto: Se continúa en forma grupal y participan todos los miembros = 1, Se continúa en forma grupal, pero el presidente toma la mayor parte de las decisiones y tiene casi toda la responsabilidad o Algunas etapas del proceso (como la producción) se realizan en forma independiente y otras (como la comercialización) en forma conjunta = 0.5, Se continúa en forma grupal, pero se repartieron el apoyo entre los miembros y cada quien lo trabaja por su cuenta = 0.25, Se repartieron el apoyo y cada quien hizo lo que mejor le pareció = 0
- NDO 4 (varias opciones, se suman). Cómo está organizado el grupo y cómo trabajan actualmente: Llevan registros contables y administrativos, Existen elementos de cohesión, Existe un liderazgo claro y aceptado, Experiencia y conocimiento de la actividad, Cuentan con reglamento interno = 0.5 cada una, Aportan a un fondo común para inversiones futuras = 1.0
- NDO 5 (1 opción). Cómo se encuentra el grupo con relación a la administración y finanzas: Cuentan con un plan o claridad sobre su desarrollo = 1, Hay cierta claridad sobre el rumbo de la empresa = 0.5, No tienen claridad de a dónde van = 0
- NDO 6 (1 opción). El líder del grupo es: Con experiencia y visión = 1, Motivador e integrador = 0.5, Sólo de nombre o Autocrático = 0
- NDO 7 (1 opción). El grupo conoce las características de su entorno: Informado y conoce oportunidades y retos = 1, Muestra interés por conocerlo = 0.5, Superficialmente = 0.25
- NDO 8 (1 opción). Ha recibido alguna asesoría, asistencia técnica o capacitación adicional durante el primer año de operación: Sí = 1, No = 0
- NDO 9 (varias opciones, se suman). En qué etapas participó el técnico o tutor de negocios durante la elaboración del Plan de Negocios: Los involucró en la elección del tipo de proyecto, Participó el grupo activamente en el análisis y definiciones sobre los diferentes aspectos de la empresa, Los ayudó a comprender los alcances del proyecto = 0.5 cada una.
- NDO 10 (varias opciones, se suman). En qué etapas participó el técnico o tutor de negocios durante la implementación de la empresa: Les ayudó a buscar proveedores y equipo, Les dio asistencia y capacitación continua en aspectos productivos, Les dio asistencia y capacitación continua en aspectos administrativos y gestión, Les ayudó a buscar clientes y mercados para la venta de sus productos = 0.5 cada una



- NDO 11 (1 opción). Le agrega valor a sus productos: Sí = 1, No = 0
- NDO 12 (1 opción). Normas y estándares: Las conoce y aplica = 2, Solo las conoce = 1, No las conoce = 0

Se suman los puntajes de las 12 categorías (valor máximo 17.5) y se clasifican los proyectos en tres niveles, de acuerdo con los siguientes rangos para dicha suma:

Nivel de Desarrollo Organizacional

Clasificación	Rango
Bajo	Menor de 7.5
Medio	De 7.5 a menor de 13.5
Alto	De 13.5 y más

Agregación de valor. Se diseñó un indicador sobre valor agregado, considerando el tipo de acondicionamiento de los productos, las ventajas que ello ha implicado para los integrantes del proyecto, así como la forma de venta de los productos procesados.

Para ello se asignaron calificaciones por cada función que implique agregación de valor: selecciona y clasifica = 0.5, almacena = 0.5, transporta = 0.5, empaca = 1, transforma o procesa = 2, calidad especial = 2, marca propia = 2.

Se suman los puntajes de las 7 funciones (valor máximo 8.5) y se clasifican los proyectos en tres niveles, de acuerdo con los siguientes rangos para la suma:

Agregación de Valor

Clasificación	Rango
Bajo	Menor de 2
Medio	De 2 a menor que 4
Alto	De 4 y más

Nivel de Integración Productiva. Los reactivos que se valoraron en la construcción del indicador se clasificaron en 6 categorías.

- NIP 1 (1 opción). Cómo compra el principal insumo: Varios grupos = 1, Grupo = 0.5, Individual = 0

- NIP 2 (1 opción). A quién le compra este insumo: Productor o distribuidor mayorista o importador = 1, Detallista regional = 0.5, Detallista local = 0
- NIP 3 (1 opción). Tiene acuerdos para la adquisición de este insumo: Sí = 1, No = 0
- NIP 4 (1 opción). Cómo vende el principal producto: Varios grupos = 1, Grupo = 0.5, Individual = 0
- NIP 5 (1 opción). En dónde vende sus productos o servicios: Mercado nacional o internacional = 1, Mercado regional = 0.75, Mercado local = 0.25, En la empresa o negocio = 0
- NIP 6 (1 opción). Tiene acuerdos para la venta de sus productos: Sí = 1, No = 0

Se suman los puntajes de las 6 categorías (valor máximo 6) y se clasifican los proyectos en tres niveles, de acuerdo con los siguientes rangos para la suma:

Nivel de Integración Productiva

Clasificación	Rango Agropecuarios	Rango No Agropecuarios
Deficiente	Menor de 2.75	Menor de 3.4
Regular	De 2.75 a menor que 3.5	De 3.4 a menor que 4.4
Buena	De 3.5 y más	De 4.4 y más

Tendencia ambiental. Se seleccionaron preguntas de la encuesta referentes a la realización de buenas prácticas ambientales que los proyectos apoyados tendrían que llevar a cabo para garantizar su inocuidad. Los reactivos que se valoraron en la construcción del indicador se clasificaron en 9 categorías.

- TA 1 (1 opción). Si la empresa genera residuos que pueden afectar el medio ambiente: Separa o Entrega a algún centro de acopio o Aprovecha dentro de la misma UPR o Se aprovechan en otra UPR = 1, Quema = -1, No trata los residuos = -1
- TA 2 (1 opción). Si utilizan fertilizantes y plaguicidas: Orgánicos o caseros = 1, Químicos = -1, Ambos = 1
- TA 3 (1 opción). Si utilizan agroquímicos qué hace con los residuos de envases: Los entrega a centros de acopio o Los regresa al proveedor = 1, Los tira con los demás residuos o Los deja en campo o Los reutiliza como contenedores = - 1



- TA 4 (1 opción). Si utilizan agroquímicos, lleva a cabo prácticas especiales para su manejo: Usa protección al aplicarlos o Cuida las temporadas de aplicación para dar tiempo a que se desintegren antes de cosechar = 1, No realiza ninguna práctica = -1
- TA 5 (1 opción). Si se generan aguas residuales contaminantes, se les da algún tratamiento antes de descargarlas: Sí = 1, No = -1
- TA 6 (1 opción). Si se generan aguas residuales contaminantes, dónde se descargan: Acuíferos o Suelo o Alcantarillado urbano o municipal = -1, No aplica = 0
- TA 7 (1 opción). Se lleva o llevó a cabo alguna práctica de conservación o recuperación del suelo: Sí = 1, No = -1, No aplica = 0
- TA 8 (1 opción). En su proceso de producción emplean energía eléctrica de fuentes renovables: Sí = 1, No = 0
- TA 9 (1 opción). Dentro del proyecto, realizan alguna acción para preservar la cantidad y calidad de los recursos naturales: Sí = 1, No = 0

Se suman los puntajes de las 9 categorías (valor máximo 8 y valor mínimo -7) y se clasifican los proyectos en tres niveles, de acuerdo con los siguientes rangos para la suma:

Tendencia ambiental según tipo de proyecto

Clasificación	Rango Agropecuarios	Rango No Agropecuarios
Proyectos que llevan a cabo prácticas ambientalmente desfavorables.	Menor que -2	Menor que -2
Proyectos cuyas prácticas ambientales no son desfavorables pero tampoco son destacables positivamente.	De -2 a 1	De -2 a 0
Proyectos que tienden a realizar prácticas ambientalmente favorables.	De 2 a 5	De 1 a 2
Proyectos que destacan por la realización de prácticas ambientalmente favorables.	Mayor a 5	Mayor a 2



Estos indicadores se encuentran en los archivos Excel “NDO, INN y AMBIENTAL” y “NIP, VTAS Y RENTABILIDAD POR GIRO”

A 1.2.2 Indicadores a nivel de Beneficiario

Las preguntas de las partes 1 a 4 del cuestionario aplicado a beneficiarios se procesaron para calcular medias, totales o distribuciones porcentuales. En cada caso los resultados se presentan a nivel de toda la población, utilizando los factores de expansión correspondientes.

Los datos generales de esta encuesta se procesaron para estimar la calidad agraria y las características socio demográficas de los beneficiarios. Los datos de la Parte Ingreso y Empleo de un Beneficiario contienen la información recabada sobre los ingresos que percibieron los beneficiarios entrevistados, de distintas fuentes, antes y después del proyecto. Promediando esta información y aplicando los factores de expansión correspondientes se obtiene el ingreso promedio por beneficiario en 2010 y en 2012, lo que permite, actualizando por inflación la cifra de 2010, estimar el cambio y la composición del ingreso de todos los beneficiarios del Programa.

Se calculó la distribución de los beneficiarios por tramos de ingreso y a nivel exploratorio dicha distribución se calculó por giro productivo. Estos cálculos se encuentran en el archivo Excel “INGRESO Y ACTIVIDAD PRODUCTIVA”

Se aplicó la Metodología de CONEVAL (2009) para estimar la pobreza multidimensional que considera los siguientes indicadores: ingreso corriente per cápita, rezago educativo, acceso a los servicios de salud, acceso a la seguridad social, calidad y espacios de la vivienda, servicios básicos en la vivienda, acceso a la alimentación y el grado de cohesión social. La información se obtuvo de los cuestionarios aplicados a beneficiarios, dado que en dicha encuesta no se obtiene el ingreso corriente per cápita se utilizó como proxy el ingreso del beneficiario entrevistado. Este indicador se encuentra en el archivo Excel “POBREZA”

A 1.2.3 PROYECTOS: Base de Datos y Cuadros

La Base de Datos con la información levantada y los Cuadros con el procesamiento de la información se encuentra en el archivo Excel: JERFT_2013 BD y Cuadros Proyectos

Los datos primarios se ubican en las pestaña Muestra Proyectos, y en las pestañas Hoja1 a Hoja12. Los cuadros con indicadores se encuentran en las pestañas Cuadro 2 a Cuadro 12, dónde el número del cuadro corresponde a la pestaña con los correspondientes datos primarios.

En las pestañas Cuadro además de los cuadros están las rutinas de cálculo y las tablas dinámicas utilizadas, se encuentran ocultas para facilitar la consulta de los cuadros, para visualizarlas solo se requiere ampliar el tamaño de las correspondientes filas y columnas.

Contenido de las pestañas con datos primarios:

Muestra Proyectos. Muestra de proyectos, encuestas levantadas y factores de expansión.

- Hoja1. Datos generales del proyecto encuestado.
- Hoja2. Identificación del grupo encuestado: datos.
- Hoja3. Situación del proyecto productivo: datos.
- Hoja4. Funcionamiento del grupo: datos.
- Hoja5. Empleo generado por el proyecto productivo: datos.
- Hoja6. Asistencia técnica para el proyecto productivo: datos.
- Hoja7. Situación ambiental del proyecto productivo: datos.
- Hoja8. Mercado de insumos y productos: datos.
- Hoja9. Fortalezas y debilidades/Oportunidades y amenazas: datos.
- Hoja10. Sugerencias para mejorar el programa: datos.
- Hoja11. Rentabilidad del proyecto: datos.
- Hoja12. Ficha de consultor de campo: datos.

A 1.2.4 BENEFICIARIOS: Base de Datos y Cuadros

La Base de Datos con la información levantada y los Cuadros con el procesamiento de la información se encuentra en el archivo Excel: JERFT_2013 BD y Cuadros Beneficiarios

Los datos primarios se ubican en las pestaña Muestra Beneficiarios, y en las pestañas Hoja21 a Hoja24.

Los cuadros con indicadores se encuentran en las pestañas Cuadro 21 a Cuadro 24, dónde el número del cuadro corresponde a la pestaña con los correspondientes datos primarios.

En las pestañas Cuadro además de los cuadros están las rutinas de cálculo y las tablas dinámicas utilizadas, se encuentran ocultas para facilitar la consulta de los cuadros, para visualizarlas solo se requiere ampliar el tamaño de las correspondientes filas y columnas.

Contenido de las pestañas con datos primarios:

Muestra Beneficiarios. Muestra de beneficiarios, encuestas levantadas y factores de expansión.

- Hoja21. Datos generales de los beneficiarios encuestados.



Evaluación Externa Complementaria de los Programas de Fomento de la SEDATU
Informe Final de Evaluación Complementaria
Programa Joven Emprendedor Rural y Fondo de Tierras (JERFT)



- Hoja22. Ingreso y empleo de los beneficiarios: datos
- Hoja23. Percepción/satisfacción de los beneficiarios: datos
- Hoja24. Situación socio económica de los beneficiarios datos



Anexo 2. Evaluaciones de FAO en años anteriores y recomendaciones efectuadas que apuntan en dirección a los cambios en la normatividad y operación del programa.

La normatividad del Programa ha transitado desde su creación por una serie de cambios derivados de ajustes y rediseño del mismo, orientados a mejorar su operación y resultados. En este proceso de perfeccionamiento se han formulado ajustes a los mecanismos de seguimiento y supervisión de los proyectos y precisiones sobre su direccionamiento hacia núcleos agrarios con potencial productivo, considerando no solo la vocación productiva de las zonas de atención sino también las posibilidades reales de inserción en los mercados que abran oportunidades reales de viabilidad económica rentable. Asimismo, se han instrumentado diferentes ajustes con la finalidad de mejorar los servicios de asistencia técnica y capacitación en las diferentes etapas del programa.

El Programa establece un esquema de etapas que considera una primera etapa de capacitación previa en los diferentes aspectos en el manejo de una agroempresa que sustente efectivamente avanzar hacia la siguiente etapa de implementación de la misma, considerando para ello inicialmente sólo apoyos directos y posteriormente incorporó la posibilidad de apoyos como garantías líquidas para acceder a créditos institucionales. Conceptualmente se ha mantenido este esquema aunque ha registrado al menos tres ajustes importantes en su diseño, que originalmente comprendía tres etapas, con las dos primeras dirigidas a procesos de capacitación inicial, posteriormente se definieron dos etapas de capacitación y de implementación de la agroempresa y finalmente a partir de 2013 nuevamente se establecen tres etapas, pero apuntalando la fase de consolidación de las agroempresas.

Desde su creación el Programa ha estado sujeto al establecimiento de Reglas de Operación y la realización de evaluaciones externas, como parte de una nueva institucionalidad establecida para todos los programas que brindan apoyos con recursos fiscales en la modalidad de subsidios. En el caso del Programa JERFT, esta obligatoriedad se deriva al incluir apoyos directos para los procesos de acceso a la tierra en la modalidad de renta, inversión y capacitación y asistencia técnica y adicionalmente garantías líquidas para apoyar facilitar el acceso a créditos institucionales para complementar inversiones y apoyar la compra de derechos parcelarios

En el marco de esta institucionalización de efectuar evaluaciones externas como proceso de retroalimentación para valorar resultados y avanzar hacia el perfeccionamiento de los programas, proceso que actualmente encabeza CONEVAL, la FAO ha venido participando junto con otras instituciones nacionales, con la formulación de diferentes evaluaciones a partir de 2007 sobre la operación del programa JERFT. Esta participación se ha realizado principalmente con la finalidad de contribuir a identificar áreas de oportunidad de mejora y establecer recomendaciones orientadas a mejorar la operación y resultados conforme a los objetivos que se han establecido para el Programa.



Los resultados de las evaluaciones realizadas por la FAO han derivado en recomendaciones sobre diferentes aspectos operativos y de diseño del Programa, considerando siempre que el esquema conceptual fundamental de un proceso de capacitación – implementación de la agroempresa se considera acertado.

Las recomendaciones que han resultado de las evaluaciones de FAO desde 2007 hasta la última evaluación sobre su operación en 2010, realizada a finales del año 2012, han sido muy diversas y han tocado diferentes aspectos operativos del Programa, pero pueden resumirse en los siguientes cinco grandes temas:

- i. Avanzar hacia una focalización del Programa hacia aquellas regiones comprendidas en las Zonas de Atención Prioritaria, estableciendo su propio espacio de intervención territorial pero considerando el conjunto de iniciativas de fomento productivo a cargo de otras dependencias federales y que permitan insertar los proyectos en un marco amplio de estrategia de desarrollo rural en los ámbitos estatales. Lo anterior conlleva una mayor coordinación con las diferentes dependencias y entidades federales y estatales que permita propiciar el apoyo a proyectos como una contribución a una estrategia general y de largo plazo, con la concurrencia de otras instituciones e inducir actividades productivas con posibilidades de recibir apoyo de la concurrencia de instituciones y fortalecimiento de los encadenamientos productivos priorizados desde una estrategia amplia en las zonas de atención del Programa y evite la implementación de proyectos aislados o de difícil inserción en el impulso planeado de las regiones territoriales.
- ii. Focalizar con base en la estrategia de desarrollo rural territorial y poner énfasis en apoyar actividades con potencial productivo y de mercado que puedan vincularse y hacer sinergias con el esfuerzo institucional en su conjunto en las regiones conforme un referente estratégico de mediano y largo plazos, que propicie una mayor coordinación con otras entidades y socios estratégicos que fortalezcan y amplíen las posibilidades de éxito de la intervención del Programa.
- iii. Fortalecer la Etapa de Proyecto Escuela, que considera atinadamente dos tipos de capacitación la técnico-productiva y la de tipo empresarial que se enfoca a los aspectos organizacionales, administrativos y de inserción en los mercados. Ambas capacitaciones son fundamentales, pero se ha recomendado poner mayor énfasis, en especial la de tipo empresarial con el reforzamiento en la selección de técnicos y la posibilidad real de poner en práctica los contenidos que se desarrollan. Esta etapa además de proveer la capacitación inicial, debe constituir un filtro efectivo para avanzar hacia una identificación de los jóvenes que realmente están interesados en implementar una agroempresa. En este sentido se ha recomendado establecer por un lado la posibilidad de flexibilizar la duración de esta etapa en función de las características de cada actividad productiva para asegurar al menos un ciclo completo productivo incluyendo la posibilidad real de efectuar la fase de comercialización de los productos o servicios. Adicionalmente establecer procesos de acreditación más objetivos y rigurosos, que consideren la asistencia como criterio pero también evaluaciones de los técni-



cos que permitan efectivamente valorar si adquirieron la capacitación requerida y esperada en esta etapa.

- iv. Propiciar la realización de Planes de Negocio como proyectos ejecutivos de calidad que permita que este documento trascienda de requisito para solicitar los apoyos de la siguiente etapa de implementación de las agroempresas y se convierta en un instrumento efectivo que permita informar y valorar a los jóvenes sobre el alcance, retos y expectativas de los emprendimientos que se proponen, así como constituirse en un documento que permita una valoración más informada y objetiva sobre su viabilidad económica y sustentable para fortalecer los procesos de valoración y autorización por parte de la Secretaría.

En este sentido se ha recomendado desacoplar el pago de los servicios técnicos en la etapa agroempresarial a la dimensión y autorización de los proyectos y eliminar el periodo de incertidumbre en la forma como se elabora el Plan de Negocios, que asegura el pago sólo si el proyecto es autorizado y propicia un espacio de “riesgo moral” e incentiva elaboraciones de mala calidad, subestimaciones de costos o sobrestimaciones de ingresos para presentar proyectos rentable y de inversiones requeridas, al supeditarse el pago de los servicios técnicos al monto total del proyecto.

- i. Fortalecer el esquema de Tutoría de Negocios considerando la posibilidad de extender los servicios hasta dos años y asegurar que quienes asuman este papel cuenten con los perfiles de especialistas en los diferentes aspectos gerenciales, de inserción a los mercados y de orden técnico-productivo. La Tutoría requiere de un enfoque y equipos multidisciplinarios que cuente con la capacidad real de cubrir los distintos aspectos de la operación de las agroempresas. Además de desacoplar este servicio del monto total de inversiones en los proyectos, debe fortalecerse mediante un esquema que permita reconocer realmente los servicios y especialistas que se van a ofrecer a las agroempresas.
- ii. Fortalecer los mecanismos de seguimiento, verificación y supervisión de las diferentes etapas del Programa, mediante un esquema que permita sistematizar estos procesos para dar un soporte sólido de acompañamiento, no sólo para identificar problemas de apego a la normatividad sino como un proceso que permita identificar oportunamente desviaciones o dificultades operativas, de asistencia técnica o de comercialización que estén poniendo en riesgo la viabilidad de los emprendimientos y poder establecer las medidas correctivas que fueran necesarias. Este proceso debe estar encaminado a vigilar la normatividad pero fundamentalmente a favorecer la congruencia de conjunto y su resultante en agroempresas viables, rentables y sustentables.
- iii. Reforzar desde la selección de la actividad productiva los objetivos de sustentabilidad y reforzar la información y capacitación sobre estos temas desde la etapa de capacitación y también como parte de los servicios que la tutoría de negocios debe proveer. La vinculación con instituciones y programas relacionados con estos temas ambientales, así como la precisión de las necesidades de asisten-



cia técnica para efectuar prácticas favorables al medio ambiente debe considerarse desde el Proyecto escuela y como un tema específico en los servicios de tutoría de negocios.

- iv. Propiciar que la evaluación de los proyectos recaiga sólo en la Secretaría para asegurar que la intervención del Programa sea consistente con los objetivos para los que se formuló y fortalecer los equipos técnicos de planeación y evaluación de proyectos en la Unidad Responsable, y en lo posible, propiciar que puedan realizar verificaciones en el terreno para establecer un proceso más riguroso y que permita fundamentar lo mejor posible la viabilidad de los proyectos.
- v. Considerar la conveniencia de posponer el uso del crédito a una etapa posterior, la idea es que las agroempresas arranquen solamente con inversiones sustentadas en apoyos directos y reducir con ello las presiones financieras el primer año, con la finalidad de facilitar su estabilización productiva y de ingresos. En una siguiente etapa considerar apoyos para acceder a créditos institucionales que permitan consolidar su crecimiento e inserción en los mercados.

Los anteriores temas engloban las recomendaciones propuestas de las evaluaciones de FAO, que en general apuntan hacia cambios que se han registrado en los últimos años en la operación y normatividad del Programa. Se considera que una revisión sobre los documentos que rigen la normatividad del programa, en particular los relativos al ejercicio de 2013, permiten reconocer hasta donde las recomendaciones han apuntado en la dirección sobre los cambios en el diseño y mejoras al programa que dichos documentos normativos han establecido.

Actualmente el Programa ha cambiado incluso su nombre para denominarse Programa de Apoyo a Jóvenes para la Productividad de Futuras Empresas Rurales, y se han publicado sus correspondientes Reglas de Operación y Manual de Procedimientos, que mantienen en lo básico los planteamientos establecidos en estos documentos en el ejercicio de 2013, con algunos ajustes muy específicos, pero manteniendo el diseño establecido ese año.

Los cambios más importantes que se han verificado en el Programa se refieren al nuevo diseño que vuelve a considerar tres etapas al incluir además de las etapas Proyecto Escuela y Proyecto Agroempresarial, la etapa de Consolidación de Agroempresas.

Algunas de las recomendaciones que se habían venido estableciendo en las evaluaciones apuntan en la orientación que este nuevo diseño ha propiciado para el Programa y en el reforzamiento que la actual normatividad trata de apuntalar en algunos de los procesos operativos del mismo. A continuación se mencionan, a manera indicativa no limitativa, algunos de los principales cambios que el nuevo diseño del programa ha propiciado.

El mayor cambio se refiere a posponer el crédito a una tercera etapa que considera apoyos de garantías líquidas para compra de terreno e inversiones adicionales y apoyos directos sólo para tutoría en caso de ser



requerida. De esta manera la implementación de la agroempresa se realiza sólo con apoyos directos y plantea apoyar la ampliación de la escala productiva, su modernización y procesos que mejoran la inserción en los mercados para propiciar la consolidación de agroempresas que hayan operado con buenos resultados los dos primeros ciclos productivos.

Con estos cambios, la evaluación y autorización sobre la viabilidad y pertinencia de los proyectos escuela y los proyectos agroempresariales, recae en su totalidad en la propia Secretaría y confiere una mayor certeza sobre su congruencia con los objetivos del Programa y sólo en el caso de la tercera etapa se incorpora la opinión de viabilidad de la institución financiera.

Se ha reforzado la importancia que deben tener la formulación del Plan de Negocios, estableciendo un guión detallado con los contenidos que este debe cumplir y se ha reforzado también el esquema de Tutoría de Negocios estableciendo como requisito la presentación de un Plan de Trabajo del Tutor, que permita identificar los servicios y especialistas que realizarán los servicios de acompañamiento de las agroempresas.

Se reafirma el potencial productivo que deben tener los núcleos agrarios como un criterio adicional para su elegibilidad, adicionalmente a los relacionados con las condiciones agrarias y ubicación en las zonas de atención prioritaria, que actualmente además debe considerar preferentemente aumentar la producción de alimentos y el ingreso de la población en los municipios más pobres que estén considerados en el Sistema Nacional para la Cruzada Contra el Hambre y por la Comisión Intersecretarial para la Prevención Social de la Violencia y la Delincuencia.

Con la finalidad de confirmar el objetivo de promover proyectos grupales, se ha establecido que los proyectos deben ser solicitados por lo menos por cuatro jóvenes, sin señalar número máximo, pero mandando una señal de que los grupos no requieren ser muy amplios, lo que puede permitir un avance hacia grupos con más posibilidades de desarrollo organizacional.

El Manual de Procedimientos deja apreciar que se mantiene un reforzamiento importante en el sistema de seguimiento y verificación de los proyectos en las diferentes etapas, sustituyendo informes diversos que se tenían por instrumentos denominados Cédulas de Seguimiento que buscan establecer un proceso sistemático, uniforme y con más oportunidad en la información. Este fortalecimiento tiene como finalidad asegurar el cumplimiento de los aspectos normativos pero también de efectuar un seguimiento más eficaz sobre el desarrollo y resultados de las etapas de manera que permita establecer con más oportunidad acciones que contribuyan a asegurar su ejecución y alcanzar los resultados esperados.



ANEXO 3. Principales hallazgos en el Estudio de Caso realizado sobre el Proyecto Agroempresarial “Producción de miel de abeja”, apoyado en 2011.

Descripción del Proyecto

El Proyecto Agroempresarial se conoce bajo el nombre de “Grupo Apícola Abeja Dorada” y se ubica en el Municipio de San Martín Chalchicuatla, en el Estado de San Luis Potosí, en la región conocida como Huasteca Potosina. El proyecto se ubica en la Comunidad Manchoc que es en su mayoría de raíces indígenas y se mantiene el uso de la lengua náhuatl en forma cotidiana por la mayor parte de la población y sus principales actividades son la ganadería de bovinos, siembra maíz y plantaciones de cítricos.

La actividad productiva es la producción de miel de abeja, la cual fue decidida por el propio grupo de jóvenes desde su solicitud para el Proyecto Escuela y se confirmó para el desarrollo de la etapa de proyecto agroempresarial.

Hallazgos en la incorporación del programa

La incorporación del grupo al programa fue en 2009 y como resultado de la difusión y promoción directa que el Promotor realizó en su núcleo agrario, a partir de un trabajo previo de focalización que atiende básicamente a las condiciones agrarias preexistentes, la disposición de las diferentes autoridades a brindar el apoyo necesario, las condiciones mínimas de accesibilidad y su cercanía con localidades de importancia.

A partir de la incorporación al programa se conformó un posible grupo para solicitar los apoyos para la etapa inicial del programa, en este caso el Taller de Desarrollo de Talento Empresarial, que significó una fase fundamental para una primera integración del grupo y para seleccionar la actividad productiva, que fue diferente a las opciones que inicialmente se les había propuesto (bovinos, invernadero). Se eligió apicultura a partir de una idea de uno de los jóvenes del Grupo y fue esta actividad productiva de producción de miel de abeja la que los entusiasmó y se apropiaron de la idea.

Esta etapa, aunque fue de sólo tres días, fue decisiva como un espacio de inducción, pero también para conformar lazos mínimos de integración real entre el grupo de jóvenes y poder tomar una decisión informada y consensuada sobre la actividad productiva que les interesaba.

Hallazgos en el Proyecto Escuela

El grupo solicitó en abril de 2010 los apoyos para el Proyecto escuela y ese mismo año se realizó entre julio y octubre de ese mismo año, para lo cual se estableció un contrato de Comodato por 3 años de un terreno de aproximadamente 0.7 hectáreas y las capacitaciones teóricas se realizaron en la galera comunitaria. El desarrollo y participación en esta etapa de capacitación les permitió:

- Establecer un reglamento interno detallado que fue consensuado por todo el grupo.
- Proceso de aprendizaje sobre adquisición de activos.



- Pudieron obtener conocimientos básicos sobre la forma de llevar un registro de entradas y salidas de recursos y su manejo en sistema de cómputo.
- Realizar un ciclo completo de producción que les permitió conocer todo el proceso productivo y efectuar una cosecha y venta de producto final.
- Durante el proyecto escuela sólo tuvieron contacto con un apicultor de la región.
- Pudieron avanzar en el esbozo general de un Plan de Negocios.
- Se obtuvieron los conocimientos básicos sobre el manejo de aviarios y extracción de miel, aunque sienten que el capacitador los pudo preparar mejor.

Al finalizar el proyecto escuela realmente se integró el grupo de trabajo y a partir de los conocimientos adquiridos, los resultados los estimuló a conformar la agroempresa.

Principales hallazgos en la elaboración del Plan de Negocios

Durante el desarrollo del Proyecto Escuela y con la asistencia principalmente del capacitador empresarial, el grupo de jóvenes fue perfilando un primer esbozo general del plan de negocios en torno a la actividad apícola, analizando los diferentes temas relacionados como elección de los proveedores, posibilidades de venta, necesidades de inversión, entre otros. El mismo capacitador, fue quien les ayudó a elaborar el Plan de Negocios, a solicitud del propio grupo, y se comprometieron a solicitar que fuera él el Tutor de Negocios en caso de autorización del proyecto agroempresarial, con lo que se compensaría su apoyo. En estas condiciones, ni el Promotor, ni los grupos de jóvenes pueden exigir un Plan de Negocios de calidad y los técnicos tienen pocos incentivos para hacerlo.

El Plan de Negocios cubre la temática general, sin embargo, algunos aspectos indican que fue insuficiente su calidad y presenta limitaciones de información: propone una débil estructura de inversiones, previéndose el 50% de la inversión total para la construcción de la sala de extracción (sin incluir un plano o propuesta) y sólo 20% para la adquisición de equipos y colmenas y las proyecciones de ingresos son muy optimistas desde el primer año de operación.

En este proceso, contaron con el apoyo y orientación del Promotor para formalizar la solicitud de apoyos para la etapa agroempresarial, para integrar la documentación soporte requerida y cumplir con los diferentes requerimientos, como el reconocimiento de algunos jóvenes como avecindados en la comunidad o la formulación de promesas de arrendamiento de parcelas.

Hallazgos en el desarrollo del proyecto agroempresarial

Su operación inició en los primeros meses de 2012, con la recepción de las colmenas y equipos para extracción, sedimentación y envasado de la miel, pero su operación plena fue hasta el año siguiente, con la recepción total de colmenas y la terminación de las instalaciones de la sala de extracción.



Actualmente la agroempresa se encuentra operando, aunque con un menor número de colmenas que el que recibieron originalmente, debido a la reducción de colmenas por emigración de algunas abejas reina, ataques de hormigas soldado y efectos negativos de condiciones climatológicas que disminuyó el número de núcleos de abejas.

Un aspecto que ha marcado el desarrollo de este proyecto productivo, es el relativo a la construcción de las instalaciones para la sala de extracción. No se tenía el diseño y plano de obras y tuvieron que conseguir un constructor que procuró apearse a las normas de inocuidad y sanidad apícola requeridas por SENASICA. El resultado fue unas instalaciones de gran capacidad, adecuadas al proceso de extracción y listas para adoptar las medidas sanitarias requeridas, pero que no se pudieron concluir al 100% en las áreas sanitarias y actualmente se subutiliza notoriamente. La mayor inversión se efectuó en la construcción de estas instalaciones, condicionando o presionando la rentabilidad del negocio y reduciendo la posibilidad de una mayor inversión en equipos, colmenas o como capital de trabajo.

Las instalaciones se efectuaron en un terreno que fue adquirido (aproximadamente media hectárea), lo cual no estaba contemplado en el Plan de Negocios y lo compraron con sus propios recursos, quedando a nombre de quien fungía como Presidente.

En la adquisición de los equipos no tuvieron problemas, aunque se dieron cuenta de que lo previsto correspondía a poca capacidad de producción, aún cuando se incorporó también el equipo que se tenía en el Proyecto escuela.

La expectativa actual es mantenerse en operación y tratar de aumentar al final de cada uno de los ciclos en este año el número de colmenas, que esperan poder duplicar para finales de este año, a partir de la experiencia que han venido acumulando en el manejo de los apiarios.

En el transcurso de estos dos años de operación han venido perfeccionando su Reglamento Interno e incluso han previsto la posibilidad de constituirse formalmente como empresa de Sociedad de Producción Rural, sin embargo hasta ahora sólo ha quedado como idea.

El apoyo por parte del tutor de negocios lo consideran que fue fundamental por el apoyo que les brindó para la selección y negociación con los proveedores, para poner en marcha y operación de la agroempresa y su motivación para realizar visitas a otros proyectos, instituciones, ferias, así como para seguir capacitándose en temas relacionados a la elaboración de miel.

Hasta ahora, la escala productiva ha permitido emplear a todos los socios en forma parcial y sin remuneración, sólo cobran al final de los periodos o ciclos productivos cuando llegan a presentarse utilidades que pueden repartirse, lo cual ha sido mínimo hasta ahora.



No han tenido ningún problema hasta la fecha para vender la miel, que se realiza principalmente en la propia planta de extracción y excepcionalmente la llevan a sus clientes si se encuentran en la región y pagan el transporte. Se les reconoce que tienen muy buena calidad de miel pero aun no cuentan con marca o calidad registradas, es un aspecto en el que les interesa avanzar.

La relación entre el Grupo JERFT y Financiera Rural (FR) no ha sido buena. Recibieron menos financiamiento crediticio del que se tenía previsto, pero después de muchas vueltas y hasta finales de 2012, lo que retrasó en parte la ejecución del proyecto. Actualmente han cubierto la totalidad del crédito, pero ya no quieren saber nada de créditos con Financiera Rural.



Anexo 4. Metodología para la aproximación de la pobreza multidimensional.

El desarrollo de este apartado tiene como referencia el documento “Metodología para la medición multidimensional de la pobreza en México”. Edición, Noviembre de 2010, elaborado por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social.

Del documento antes mencionado se han tomado las propuestas metodológicas, definiciones y enfoques que se señalan y la clasificación de acuerdo al índice de Privación Social, niveles de bienestar económico y los cuadrantes que ubican la categoría de los diferentes conceptos de pobreza multidimensional definidos por CONEVAL.

La pobreza, en su acepción más amplia, está asociada a condiciones de vida que vulneran la dignidad de las personas, limitan sus derechos y libertades fundamentales, impiden la satisfacción de sus necesidades básicas e imposibilitan su plena integración social.

En nuestro país fue a partir de la Ley General de Desarrollo Social (LGDS), aprobada en enero de 2004, que se estableció un conjunto de criterios para efectuar la medición de la pobreza y se encomendó al CONEVAL establecer los lineamientos y criterios para la definición, identificación y medición de la pobreza.

Los ordenamientos de la Ley permiten identificar dos grandes enfoques que analizan el carácter multidimensional de la pobreza: el enfoque de bienestar económico y el enfoque de derechos sociales.

Desde el enfoque de bienestar económico, se considera fundamental la disponibilidad de recursos económicos por parte de los individuos. Esto reconoce la centralidad del ingreso para el acceso de una amplia variedad de bienes y servicios.

El enfoque de derechos sociales parte del reconocimiento de los derechos humanos como “la expresión de las necesidades, valores, intereses y bienes que, por su urgencia e importancia, han sido considerados como fundamentales y comunes a todos los seres humanos”

De esta forma, es posible vincular el enfoque de derechos y el de bienestar, de tal suerte que el bienestar adquirido mediante los recursos monetarios y el ejercicio de los derechos sociales se conforman en dos ejes analíticos que se complementan y puede asumirse que la presencia simultánea de carencias en los dos espacios agrava de forma considerable sus condiciones de vida, lo que da origen a la siguiente definición de pobreza multidimensional:

“Una persona se encuentra en situación de pobreza multidimensional cuando no tiene garantizado el ejercicio de al menos uno de sus derechos para el desarrollo social, y si sus ingresos son insuficientes para adquirir los bienes y servicios que requiere para satisfacer sus necesidades”.



Dado que cada uno de los dos espacios que definen la pobreza brinda un diagnóstico de las limitaciones y restricciones que enfrentan las personas, se establecen criterios diferenciados para definir la presencia o ausencia de carencias en cada uno de ellos. En el espacio del bienestar se establece una cantidad mínima de recursos monetarios requeridos para satisfacer las necesidades básicas de las personas, mediante las líneas de ingreso de bienestar y de ingreso mínimo, que son definidas por CONEVAL.

En el espacio de los derechos sociales, al ser estos considerados como elementos universales, interdependientes e indivisibles, se considera que una persona está imposibilitada para ejercer uno o más derechos cuando presenta carencia en al menos uno de los seis indicadores señalados en el artículo 36 de la LGDS: rezago educativo, acceso a los servicios de salud, acceso a la seguridad social, calidad y espacios de la vivienda, servicios básicos en la vivienda y acceso a la alimentación.

Como parte de los temas a desarrollar en la evaluación complementaria de los programas de fomento productivo, se estableció incorporar una Aproximación de la Medición de la Pobreza Multidimensional, relativa a los beneficiarios(as) que fueron apoyados en el ejercicio fiscal de 2011.

La metodología de CONEVAL considera la medición considerando como unidad de medición a los hogares. La medición tanto de los indicadores de bienestar económico como de los indicadores relativos a los derechos sociales, se estiman a partir del ingreso promedio en los hogares y el acceso a los derechos sociales que en conjunto tienen los hogares.

Por lo anterior se convino efectuar una medición sobre la pobreza multidimensional de los beneficiarios de los programas, pero como una aproximación, toda vez que la medición a través de la evaluación se hará a partir de la información personal tanto sobre el ingreso personal, como de su acceso a los derechos sociales, ya que las condiciones de la evaluación requieren de la recolecta de información personal y no incluye la obtención de información a nivel de hogares.

Por tal razón se utilizará exclusivamente información personal (no del hogar), así como la línea de ingreso de bienestar y la línea de ingreso mínimo establecidos por el CONEVAL; los indicadores sobre carencias sociales se estimarán a partir de la declaración de los beneficiarios, habiéndose efectuado algunos ajustes para acotarlos a la situación personal de los beneficiarios, pero con apego a los criterios que para cada indicador ha definido el organismo mencionado.

METODOLOGÍA

El ejercicio de aproximación de la medición de la pobreza multidimensional en la evaluación se realizará con base en la metodología propuesta por la CONEVAL para la identificación de la población en situación de pobreza, la cual se realiza en dos etapas:



- En la primera, se determina si los ingresos de una persona son insuficientes para la satisfacción de sus necesidades y si presenta carencias en cada uno de los seis indicadores: educación, salud, vivienda, servicios básicos a la vivienda, acceso a seguridad social y carencia alimentaria.
- En la segunda, se combinan los indicadores generados en la etapa previa, a fin de identificar a la población en situación de pobreza multidimensional.

Procedimiento para la primera etapa:

En la primera etapa se identificará la situación de los beneficiarios apoyados considerando las dos dimensiones definidas por CONEVAL:

- El de la dimensión asociada al espacio del bienestar económico, la cual se mide operativamente por el indicador de ingreso corriente per cápita.

La encuesta a la muestra de beneficiarios que fueron apoyados en 2011, incluye un apartado que permite obtener información sobre el nivel de ingresos de los beneficiarios antes y después del proyecto productivo en el que participaron. Esta información como se ha señalado es a nivel personal y puede considerarse como el indicador de ingresos para efectos de medir esta dimensión.

Para identificar a la población con un ingreso insuficiente para adquirir los bienes y servicios que requieren, se comparan los niveles de ingreso reportados por los beneficiarios con la línea de bienestar y la línea de ingreso mínimo, establecidas por el CONEVAL. La línea de bienestar hace posible identificar a la población que no cuenta con los recursos suficientes para adquirir los bienes y servicios que requiere para satisfacer sus necesidades (alimentarias y no alimentarias). La línea de ingreso mínimo permite identificar a la población que, aun al hacer uso de todo su ingreso en la compra de alimentos, no puede adquirir lo indispensable para tener una nutrición adecuada.

Teniendo la estimación del ingreso de los beneficiarios(as) y su comparación con respecto a las líneas de bienestar e ingreso mínimo (que es un componente en la estimación de la pobreza multidimensional), se incluirán en los cuestionarios a beneficiarios un conjunto de preguntas orientadas a tener información de las carencias sociales, considerando los criterios establecidos en la metodología del CONEVAL.

- El de las dimensiones asociadas a los derechos sociales, es decir, la educación, la salud, la seguridad social, la alimentación, la vivienda y sus servicios, las cuales se miden por medio de los seis indicadores de carencia social referidos.

La identificación de las carencias de los derechos sociales se efectúa en dos fases:

1. Identificación de carencias en cada indicador particular.



Para cada uno de los seis indicadores sociales se genera una variable dicotómica que permite distinguir si una persona presenta carencia en la dimensión respectiva o no. Estos indicadores toman el valor uno cuando el individuo tiene la carencia, y cero en caso contrario.

2. Índice de privación social.

Este índice se construye para cada persona a partir de la suma de los seis indicadores asociados a las carencias sociales.

Conforme a la definición de pobreza multidimensional, se considera que una persona experimenta carencias en el espacio de los derechos sociales cuando el valor del índice de privación social es mayor que cero, es decir, cuando padece al menos una de las seis carencias.

A continuación se presentan los criterios que se han definido, a partir de la metodología de CONEVAL, pero adecuando su alcance para su aplicación y valoración a nivel individual de beneficiarios. Con base en estos criterios se diseñaron e incorporaron baterías de reactivos en los cuestionarios a beneficiarios para la identificación de las carencias en cada indicador.

Carencia por rezago educativo:

Se considera con carencia por rezago educativo a la población que cumpla alguno de los siguientes criterios:

- Tiene de tres a quince años, no cuenta con la educación básica obligatoria y no asiste a un centro de educación formal; nació antes de 1982 y no cuenta con el nivel de educación obligatoria vigente en el momento en que debía haberla cursado (primaria completa); nació a partir de 1982 y no cuenta con el nivel de educación obligatoria (secundaria completa).

La construcción del indicador se realiza con base en las siguientes variables que se obtienen mediante la información de identificación de los beneficiarios en la encuesta: edad y nivel educativo.

Con base en los criterios se establecerá una valoración dicotómica: el valor 1 para identificar si el beneficiario se encuentra en situación de carencia por rezago educativo, mientras que el valor cero a la población que no es carente en este indicador.

Para la construcción del Índice de Privación Social, se considera que el indicador tiene el valor 1 cuando se identifique que hay rezago educativo.

Carencia por servicios básicos en la vivienda:

Se considera como población en situación de carencia por servicios básicos en la vivienda a las personas que residan en viviendas que presenten, al menos, una de las siguientes características:

- El agua se obtiene de un pozo, río, lago, arroyo, pipa; o bien, el agua entubada la obtienen por acarreo de otra vivienda, o de la llave pública o hidrante.
- No cuentan con servicio de drenaje, o el desagüe tiene conexión a una tubería que va a dar a un río, lago, mar, barranca o grieta.
- No disponen de energía eléctrica.

La información relativa a este indicador se recabará mediante los siguientes reactivos:

IV.1 Con relación a la vivienda en donde Usted habita, responda lo siguiente:

No.	Descripción	Indique la respuesta	
		SI	NO
1	Respecto a los servicios básicos de que dispone la vivienda		
a	Abastecimiento agua potable. ¿Dispone de suministro mediante tubería en el terreno donde se asienta la vivienda o dentro de ésta?		
b	Servicio de drenaje: cuenta con conexión a drenaje entubado conectado a red pública, a fosa séptica o que va a dar a una barranca o grieta.		
c	Cuenta con suministro de energía eléctrica en vivienda		

La medición de la carencia por servicios básicos a la vivienda se establecerá con una valoración dicotómica, con valor 1 cuando responda que NO y valor 0 cuando sea afirmativa.

Para la construcción del índice de Privación Social, se considera que hay carencia por servicios básicos a la vivienda cuando conteste NO en alguna de las opciones y el indicador tomará el valor de 1.

Carencia por calidad y espacios de la vivienda:

Se considera con esta carencia a las personas que residan en viviendas que presenten, al menos, una de las siguientes características:

- El material de los pisos de la vivienda es de tierra.
- El material del techo de la vivienda es de lámina de cartón o desechos.
- El material de los muros de la vivienda es de barro o bajareque; de carrizo, bambú o palma; de lámina de cartón, metálica o asbesto; o material de desecho.
- La razón de personas por cuarto (hacinamiento) es mayor que 2.5.

La medición de la carencia por calidad y espacios en la vivienda, asumirá el valor 0 cuando las respuestas sean negativas en los incisos a) y c) y positiva en el inciso b); por el contrario asumirá el valor de 1 cuando sean afirmativas en los incisos a) y c) y negativa en el inciso b). El hacinamiento se obtiene como la razón entre número de personas y número de cuartos y obtiene valor 1 cuando es mayor a 2.5.

La información relativa a este indicador se recabará mediante los siguientes reactivos:

IV.1 Con relación a la vivienda en donde Usted habita, responda lo siguiente:

No.	Descripción	Indique la respuesta	
		SI	NO
2	Respecto al material predominante de la vivienda		
a	Material de pisos es predominantemente de tierra		
b	Material del techo es palma o paja, madera o tejamanil, teja, terrado con vigería, losa de concreto o viguetas con bovedilla		
c	Material de muros es de barro o bajareque, carrizo, bambú, palma, lámina de cartón, metálica o de asbesto, material de desecho		
3	Número de cuartos (sin considerar baños y cocina)	No. Cuartos:	
4	Número de personas que habitan la vivienda	No. Personas:	

Par el cálculo del índice de Privacidad Social, se considerará que hay carencia por calidad y espacios de la vivienda cuando se tenga hacinamiento y/o se conteste afirmativamente a alguno de los incisos a) o c) y/o conteste negativamente el inciso b). En estos casos el valor del indicador tomará el valor 1.

Carencia por acceso a servicios de salud

Se considera que una persona se encuentra en situación de carencia por acceso a los servicios de salud cuando:

- No cuenta con adscripción o derecho a recibir servicios médicos de alguna institución que los presta, incluyendo el Seguro Popular, las instituciones públicas de seguridad social (IMSS, ISSSTE federal o estatal, Pemex, Ejército o Marina) o los servicios médicos privados.

La medición de este indicador se realizará mediante valoración dicotómica tomando el valor 0 cuando se cuente con alguna de las opciones señaladas, y se asumirá el valor 1 cuando no se indique ninguna de las opciones, o se indique que No cuenta con ninguno.

Los beneficiarios que no señale ninguna de las opciones, o se indique que no cuentan con ninguno, se considera en situación de carencia por acceso a servicios médicos. En estos casos el valor del indicador para efectos del índice de Privación Social tendrá el valor de 1.

IV.2 ¿Cuenta con derecho a recibir servicios médicos por alguna institución pública o privada?

No.	Descripción	Opción múltiple.
a	ISSSTE	
b	IMSS	
c	Seguro Popular	
d	Ejército, Marina, PEMEX	
f	Adscripción a alguna institución de servicios privados	
g	Es familiar de alguna persona con acceso a estos servicios que le permita tener también a usted acceso a los servicios médicos	
h	No cuenta con ninguno	

Carencia por acceso a seguridad social:

- No tiene carencia si disfruta, por parte de su trabajo, de las prestaciones establecidas en el artículo 2° de la LSS; la población trabajadora no asalariada o independiente que dispone de servicios médicos como prestación laboral o por contratación y, además, cuenta con SAR o Afore; la población en general, se considera que tiene acceso cuando goce de alguna jubilación o pensión, o sea familiar de una persona dentro o fuera del hogar con acceso a la seguridad social y la población en edad de jubilación si es beneficiario de algún programa social de pensiones para adultos mayores.

IV.3 ¿Cuenta con el goce o derecho a una pensión, jubilación, o seguro por vejez y muerte de alguna institución pública o privada?

No.	Descripción	Opción múltiple.
a	ISSSTE	
b	IMSS	
d	Ejército, Marina, PEMEX	
f	Cuenta con SAR / Afore	
g	Programa de pensiones para adultos mayores	
h	Es familiar directo de alguna persona con goce o derecho de acceso a estas prestaciones.	
i	No cuenta con ninguno	

IV.4 ¿Es beneficiario o cuenta con algún tipo de seguro que ampare, enfermedad, desempleo, invalidez, accidente o enfermedad de trabajo, de alguna institución pública o privada?		
No.	Descripción	Opción múltiple.
a	ISSSTE	
b	IMSS	
c	Ejército, Marina o PEMEX	
d	Es familiar directo de alguna persona con goce o derecho de acceso a este tipo de seguros.	
e	No cuenta con ninguno	

La medición de la carencia por acceso a seguridad social considera los dos cuadros anteriores, en los cuales la valoración será también dicotómica tomando el valor 0 cuando se cuente con alguna de las opciones señaladas, y se asumirá el valor 1 cuando no se indique ninguna de las opciones, o se indique que No cuenta con ninguno.

Para efectos de la construcción del índice de privación social, se considerará sólo el resultado conjunto de las dos preguntas. Los beneficiarios que en ambos reactivos no señalen ninguna de las opciones, o se indique que no cuentan con ninguno, se considera en situación de carencia por acceso a la seguridad social. En estos casos el valor del indicador para efectos del índice de Privación Social tendrá el valor 1.

Carencia alimentaria:

Conforme al CONEVAL para medir esta carencia se debe emplear una escala que reconoce cuatro posibles niveles de inseguridad alimentaria, dependiendo el número de reactivos que se contestan afirmativamente, los cuales fueron adecuados para la aproximación que se realizará en la evaluación, definiendo la escala sólo para beneficiarios que en todos los casos son mayores de edad:

- Severo: los beneficiarios que contestan afirmativamente de cinco a seis preguntas;
- Moderado: beneficiarios que responden afirmativamente de tres a cuatro preguntas;
- Leve: los beneficiarios que contestan afirmativamente de una a dos preguntas;
- Seguridad alimentaria: los beneficiarios que no responden ninguna pregunta de manera afirmativa.

La información sobre este indicador se recogerá a partir de la siguiente batería de reactivos:



IV.5 En los últimos tres meses, indique si por falta de dinero o recursos:

No.	Descripción	Indique la respuesta	
		SI	NO
a	Tuvo una alimentación basada en muy poca variedad de alimentos		
b	Dejó de desayunar, comer o cenar		
c	Comió menos de lo que piensa debe comer		
d	Sólo comió una vez al día o dejó de comer todo un día		
e	Sintió hambre pero no comió.		
f	Se quedó sin comida		

A partir de la anterior escala y en consistencia con la metodología de CONEVAL se considera en situación de carencia por acceso a la alimentación a los beneficiarios que presenten un grado de inseguridad alimentaria moderado o severo.

En este caso, para la construcción del índice de privación social, esta carencia asumirá el valor 1 cuando el beneficiario conteste afirmativamente tres o más preguntas y tomará el valor cero en los demás casos.

Índice de Privación Social

El índice de privación social se conforma como la suma de los seis indicadores, considerando que cada carencia o rezago tiene el valor 1 y por lo tanto el índice puede tomar valores de 0 a 6.

Valoración de los indicadores de carencias sociales

INDICADORES	Condiciones según criterios y cuadros de reactivos	NO HAY CARENCIA	Condiciones según criterios y cuadros de reactivos	SI HAY CARENCIA
Educación	Mayor 32 años y tiene primaria o menor a 32 años y tiene secundaria	0	Mayor 32 años y no tiene primaria o menor a 32 años y no tiene secundaria	1
Salud	Se señaló al menos una opción	0	No se señaló ninguna una opción	1
Seguridad social	Se señaló al menos una opción en alguno de los 2 cuadros	0	No se señaló ninguna opción en alguno de los 2 cuadros (ninguna)	1
Servicios básicos vivienda	Contesto SI en todas las opciones	0	Contesto NO al menos una opción	1
Calidad y espacio vivienda	Contestó NO en incisos a) y c) y SI en inciso b)	0	Contestó SI en alguno de los incisos a) y c) o NO en inciso b)	1
Alimentación	Contestó afirmativamente 2 o menos reactivos	0	Contestó afirmativamente 3 o más reactivos	1

Procedimiento para la segunda etapa:

Una vez determinado el ingreso y el índice de privación social, se combinarán para cada uno de los beneficiarios(as) y se procederá a su clasificación conforme a los siguientes cuatro cuadrantes:

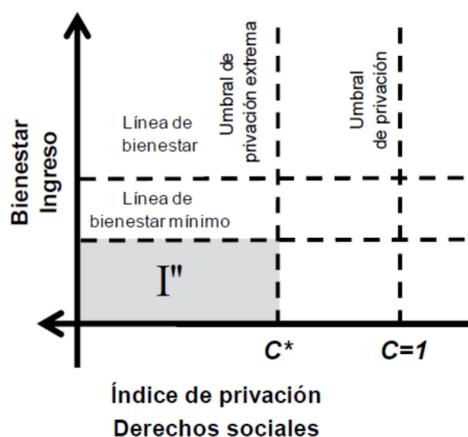


Figura 2. Población en situación de pobreza multidimensional extrema

A partir de lo anterior, se podrá estimar el porcentaje de los beneficiarios(as) que se ubican en cada una de las siguientes categorías definidas por CONEVAL:

- I. **Pobres multidimensionales.** Población con ingreso inferior al valor de la línea de bienestar y que padece al menos una carencia social.
- II. **Vulnerables por carencias sociales.** Población que presenta una o más carencias sociales, pero cuyo ingreso es superior a la línea de bienestar.
- III. **Vulnerables por ingresos.** Población que no presenta carencias sociales y cuyo ingreso es inferior o igual a la línea de bienestar.
- IV. **No pobre multidimensional y no vulnerable.** Población cuyo ingreso es superior a la línea de bienestar y que no tiene carencia social alguna.

Adicionalmente, a partir de la línea de bienestar mínimo y del umbral de privación extrema ($C^*=3$), es posible identificar, en el grupo de población en situación de pobreza multidimensional, a las personas en situación de pobreza multidimensional extrema.



Bibliografía

- CONEVAL, 2010. *Metodología para la medición multidimensional de la pobreza en México*, Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, noviembre 2010.
- CONEVAL (página oficial internet). *Página web oficial: <http://www.coneval.gob.mx>, mayo 2014.*
- FAO- Evaluación 2013. *Evaluación complementaria de los programas de fomento productivo de la Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano: JERFT y FORMAR*, año 2013.
- Gobierno Federal, *Ley Orgánica de la Administración Pública Federal*, DOF 26-12-2013
- Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática, *Censo nacional de Población y Vivienda 2010*. Consulta a través de la página web oficial de INEGI.
- Poder Ejecutivo. *Decreto por el que se establece el Sistema Nacional para la Cruzada contra el Hambre*, DOF, 22 enero 2013.
- Poder Ejecutivo Federal, *Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018*, DOF, 20 de mayo 2013.
- SEDATU, PSDATU. *Programa Sectorial de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano 2013-2018*, DOF Diciembre de 2013.
- SEDATU, R.O. 2013. *Reglas de Operación del Programa Joven Emprendedor Rural y Fondo de Tierras 2013*, DOF, Diciembre de 2012 y reformado el 28 de mayo de 2013.
- SEDATU, R.O. 2014. *Reglas de Operación 2014 del Programa de Apoyo a Jóvenes para la Productividad de Futuras Empresas*, DOF, Dic. 2013.
- SEDATU, M.P. 2014. *Manual de Procedimientos del Programa Joven Emprendedor Rural y Fondo de Tierras para el ejercicio fiscal 2013*, Junio de 2013.
- SEDATU. M.P. 2013. *Manual de Procedimientos del Programa de Apoyo a Jóvenes para la Productividad de Futuras Empresas Rurales*, marzo de 2014.
- LGDS, 2004. Poder Ejecutivo Federal, *Ley General de Desarrollo Social*, DOF, 20 enero de 2004.
- SRA, M.P. 2006. *Manual de operación del Programa Fondo de Tierras e Instalación del Joven Emprendedor Rural*, marzo 2006.
- SRA, R.O. 2009. *Reglas de Operación del Programa Joven Emprendedor Rural y Fondo de Tierras*, DOF, Dic. 2008.
- SRA, R.O. 2010. *Reglas de Operación del Programa Joven Emprendedor Rural y Fondo de Tierras*, DOF, Dic. 2009.



Evaluación Externa Complementaria de los Programas de Fomento de la SEDATU
Informe Final de Evaluación Complementaria
Programa Joven Emprendedor Rural y Fondo de Tierras (JERFT)



- SRA, R.O. 2011. *Reglas de Operación del Programa Joven Emprendedor Rural y Fondo de Tierras*, DOF, Diciembre de 2010.
- SRA, R.O. 2004. *Acuerdo por el que se establecen y dan a conocer las Reglas de Operación del Programa Fondo de Tierras e Instalación del Joven Emprendedor Rural*, DOF, 30 Sep. 2004.



Organización de las Naciones Unidas
para la Alimentación y la Agricultura