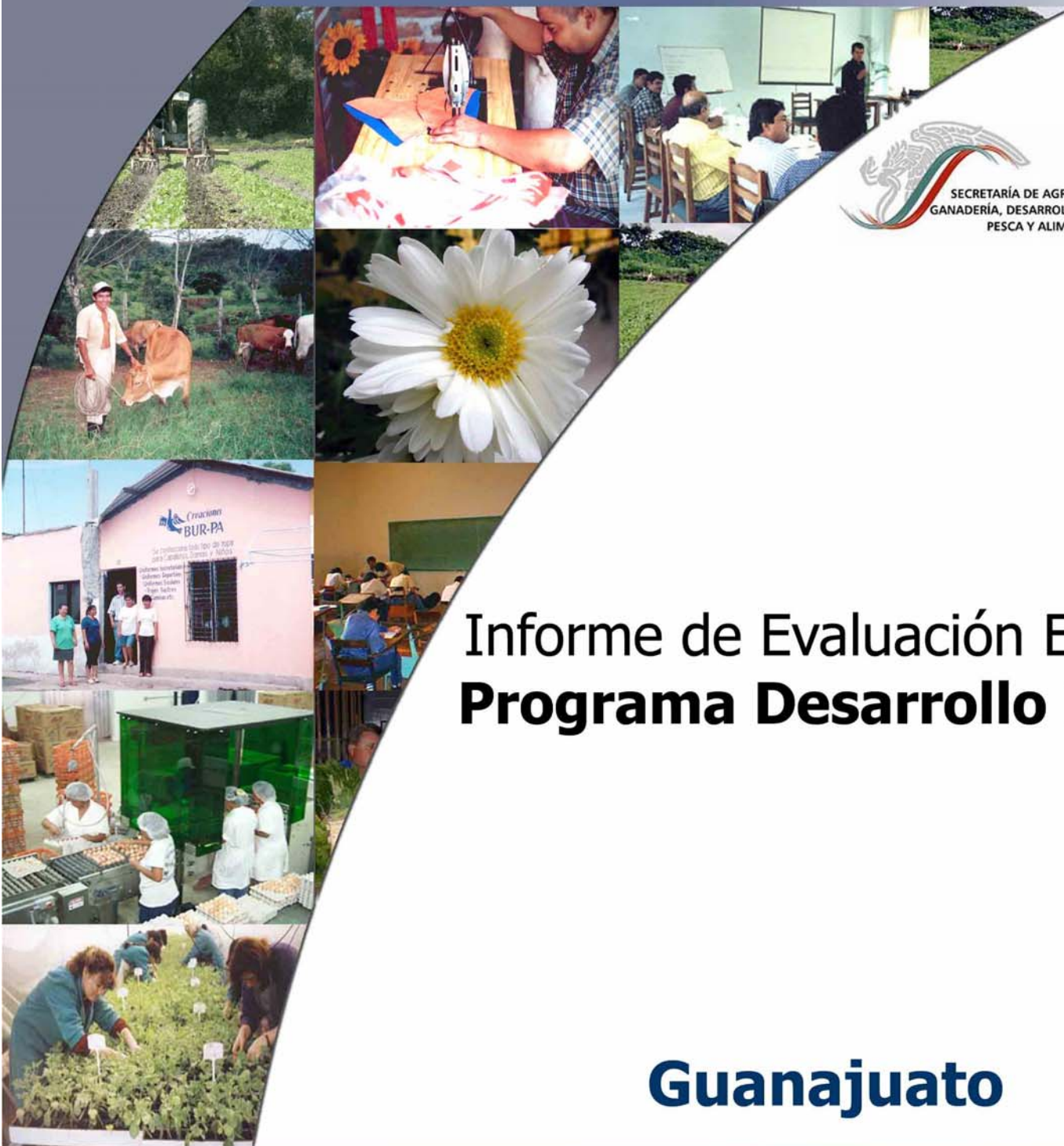




# Evaluación Alianza Contigo 2003



SECRETARÍA DE AGRICULTURA,  
GANADERÍA, DESARROLLO RURAL,  
PESCA Y ALIMENTACIÓN

SAGARPA

## Informe de Evaluación Estatal Programa Desarrollo Rural

### Guanajuato

# MÉXICO

SEPTIEMBRE, 2004



# Evaluación Alianza Contigo 2003



## Informe de Evaluación Estatal **Programa Desarrollo Rural**

**Guanajuato**

## DIRECTORIO

### GOBIERNO DEL ESTADO DE GUANAJUATO

**Lic. Juan Carlos Romero Hicks**  
Gobernador Constitucional del Estado

**Lic. Eduardo Nieto Almeida**  
Secretario de Desarrollo Agropecuario

**Lic. Ana G. Arévalo Ramírez**  
Directora General de Desarrollo

### SECRETARÍA DE AGRICULTURA, GANADERÍA, DESARROLLO RURAL, PESCA Y ALIMENTACIÓN

**C. Javier Bernardo Usabiaga Arroyo**  
Secretario

**Ing. Antonio Ruiz García**  
Subsecretario de Desarrollo Rural

**Ing. Joel Ávila Aguilar**  
Coordinador General de Enlace y  
Operación

**Ing. José de Jesús Romo Santos**  
Director General de Apoyos para el  
Desarrollo Rural

**Dr. Horacio Santoyo Cortés**  
Director General de Servicios  
Profesionales para el Desarrollo Rural

**Ing. Roberto Cedeño Sánchez**  
Director General de Programas Regionales  
y Organización Rural

**Ing. Víctor Celaya del Toro**  
Director General de Estudios para  
el Desarrollo Rural

**MVZ Renato Olvera Nevárez**  
Director General de Planeación y  
Evaluación

**C. José María Anaya Ochoa**  
Delegado de la SAGARPA en el Estado

## **COMITÉ TÉCNICO ESTATAL DE EVALUACIÓN**

**C. José María Anaya Ochoa**

Representante de la SAGARPA en el Estado, Presidente

**Lic. Eduardo Nieto Almeida**

Secretario de Desarrollo Agropecuario del Estado, Secretario

**Dr. Fernando Galván Castillo**

Director General de Agricultura de la SDA, Vocal

**MVZ. Salvador Arellano González**

Director General de Ganadería de la SDA, Vocal

**MVZ. José Gerardo Morales Moncada**

Subdelegado Agropecuario de la SAGARPA, Vocal

**Ing. Juan Enrique Cano Romero**

Gerente Estatal de FIRCO, Vocal

**Ing. José Álvaro Nieto Sánchez**

Presidente del CESAVEG y Representante de los Productores Agrícolas, Vocal

**MVZ. Francisco Javier Mojarro Jaime**

Gerente Técnico de la UGRG y Representante de los Productores Pecuarios, Vocal

**Dr. Jorge Covarrubias Prieto**

Académico del Instituto Tecnológico Agropecuario no. 33, Vocal

**Dr. Luis Antonio Parra Negrete**

Académico del Instituto de Ciencias Agrícolas de la Universidad de Guanajuato, Vocal

**Ing. Arturo Nieto Sánchez**

Coordinador

---

**Fundación Queretana para el Desarrollo Rural, A.C.**

**M.C. Olivia Voisin**

Responsable de la Evaluación



**FUNDACIÓN QUERETANA PARA EL DESARROLLO RURAL, A.C.**  
**ÁREA DE ESTUDIOS**

## **CRÉDITOS**

**Ing. Francisco Aguirre Pineda**  
Gerente

**M.C. Olivia Voisin**  
Responsable de la Evaluación

**Pável Sosa Martínez**  
**Araceli López Morales**  
**Antonio Jacintos Nieves**  
Dirección Técnica de la Evaluación

**Ing. Tair Dolores Terán Guerrero**  
**Carlos Pérez Lafragua**  
Analistas

**Ing. Oscar Zepeda**  
Asesor en Sistemas de Información Geográfica

## Tabla de Contenido

<b>Tabla de Contenido</b> .....	<b><i>i</i></b>
<b>Índice de Cuadros</b> .....	<b><i>iv</i></b>
<b>Índice de Figuras</b> .....	<b><i>v</i></b>
<b>Índice de Figuras</b> .....	<b><i>v</i></b>
<b>Presentación</b> .....	<b><i>viii</i></b>
<b>Resumen Ejecutivo</b> .....	<b><i>1</i></b>
Síntesis de las características del Programa en el Estado .....	1
Principales resultados del análisis de contexto.....	3
Principales resultados de la evaluación de procesos.....	3
Principales impactos de PAPIR, PRODESCA y PROFEMOR.....	4
Recomendaciones relevantes .....	6
<b>Introducción</b> .....	<b><i>8</i></b>
0.1. Bases de la evaluación .....	8
0.2. Objetivos de la evaluación .....	8
0.2.1. Objetivo general .....	8
0.2.2. Objetivos específicos .....	8
0.3. Enfoque de la evaluación.....	9
0.4. Fuentes de información, muestreo y procesamiento de información.....	10
<b>Capítulo 1</b> .....	<b><i>12</i></b>
<b>Análisis de la estrategia de Desarrollo Rural</b> .....	<b><i>12</i></b>
1.1. La estrategia de desarrollo rural .....	12
1.1.1. Pertinencia de la estrategia.....	12
1.1.2. Articulación entre la estrategia federal y estatal.....	14
1.1.3. Articulación entre Programas y Subprogramas.....	14
1.1.4. Elementos específicos de la estrategia.....	15
1.1.5. Cambios recientes en la estrategia de desarrollo rural .....	16
1.2. Evolución física y financiera del Programa .....	17
<b>Capítulo 2</b> .....	<b><i>20</i></b>
<b>Contexto en el que se desenvuelven las actividades que apoya el Programa</b> .....	<b><i>20</i></b>
2.1. Caracterización general de la economía rural .....	20
2.2. Factores que condicionan el desempeño de las actividades apoyadas por el Programa .....	22
2.3. Correspondencia entre la orientación general del Programa y la problemática identificada .....	23
2.3.1. Rubros productivos de la economía rural y rubros productivos atendidos... ..	24
2.3.2. Dimensión de la problemática de la economía rural y presupuestos destinados por el programa.....	25
2.3.3. Población objetivo: Productores prioritarios y productores apoyados.....	26
2.3.4. Pertinencia de proyectos: apoyos requeridos y otorgados .....	29
2.3.5. Desarrollo de capacidades y organización.....	30

<b>Capítulo 3.....</b>	<b>34</b>
<b>Evaluación de procesos en el Programa .....</b>	<b>34</b>
3.1. Diseño y Planeación .....	34
3.1.1. Compactación de programas .....	34
3.1.2. Definiciones estratégicas .....	34
3.1.3. Criterios para la distribución de recursos, identificación y priorización de cadenas productivas .....	35
3.1.4. Factores limitantes a la planeación .....	36
3.2. Arreglo institucional.....	37
3.2.1. Operación estatal con base en estructuras federales .....	37
3.2.1.1. Complementariedad y duplicidades .....	37
3.2.1.3. Desarrollo institucional de estructuras federales, estatales y municipales.....	39
3.3. Operación.....	41
3.3.1. Cumplimiento de metas 2003 y avances 2004 .....	41
3.3.2. Asignación de recursos .....	42
3.3.2.1. <i>Mecanismos de selección de beneficiarios</i> .....	42
3.3.2.2. <i>Evaluación y aprobación</i> .....	44
3.3.3. Oportunidad y efectos de los apoyos en las decisiones de inversión .....	47
3.3.4. Complementariedad en la operación del Programa .....	48
3.4. Experiencias de éxito .....	50
3.4.1. Identificación de proyectos.....	50
3.4.2. Análisis del ciclo del proyecto .....	50
3.4.3. Análisis de los factores de éxito .....	51
3.4.4. Análisis de la solución de restricciones.....	52
3.5. Cambios relevantes en los procesos 2004 .....	52
<b>Capítulo 4.....</b>	<b>54</b>
<b>Evaluación de Impactos .....</b>	<b>54</b>
4.1. Impactos de PAPIR y PADER.....	54
4.1.1. Permanencia, funcionalidad y aprovechamiento.....	55
4.1.2. Ingreso y empleo.....	59
4.1.2. Otros impactos cuantitativos de interés .....	65
4.2. Impactos del PRODESCA.....	68
4.3. Impactos del PROFEMOR .....	69
4.3.1. Impactos respecto al fortalecimiento institucional en 2003 .....	69
4.3.2. Impactos en la consolidación organizativa.....	70
4.4. Impactos combinados del Programa de Desarrollo Rural.....	71
<b>Capítulo 5.....</b>	<b>72</b>
<b>Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>72</b>
5.1. Conclusiones.....	72
5.1.1. La estrategia de desarrollo rural.....	72
5.1.2. Correspondencia entre la problemática de la economía rural y el Programa .....	72
5.1.3. Principales resultados de la evaluación de procesos.....	73
5.1.3.1. <i>Estrategia de Desarrollo Rural</i> .....	73
5.1.3.2. <i>PAPIR, PRODESCA y PROFEMOR</i> .....	73
5.1.4. Impactos.....	75

5.2. Recomendaciones .....	77
5.2.1. Estrategia del Programa.....	77
5.2.2. Proyección de las características de la población potencialmente beneficiaria .....	77
5.2.3. Procesos operativos.....	78
5.2.4. Impactos.....	80
5.2.4.1. <i>Matriz de focalización</i> .....	82
5.2.4.2. Matriz de éxitos .....	84
<b>Bibliografía .....</b>	<b>85</b>



## Índice de Cuadros

Cuadro 1. Evolución presupuestaria del Programa 1998 – 2004 (miles de pesos) .....	1
Cuadro 2. Cobertura de beneficiarios por programa 1998 - 2004 .....	2
Cuadro 3. Resumen del Comportamiento general del Programa de Desarrollo Rural 2003 .....	7
Cuadro 1.1.1.1. Montos de apoyo y particularidades por subprograma y componentes .....	13
Cuadro 1.1.3.1. Diferencias y Sinergias entre FA y FG con DR.....	14
Cuadro 1.2.1. Evolución presupuestaria del Programa 1998 – 2004 (miles de pesos) .....	18
Cuadro 1.2.2. Cobertura de beneficiarios por programa .....	19
Cuadro 2.1.1. Volumen y valor de la producción agrícola .....	21
Cuadro 2.2.1. Factores condicionantes .....	23
Cuadro 2.3.2.1. Necesidades productivas / Necesidades atendidas .....	26
Cuadro 3.1.2.1. Líneas estratégicas y cadenas prioritarias estatales .....	35
Cuadro 3.1.3.1. Criterios para la atención a solicitudes de grupos prioritarios por PAPIR .....	36
Cuadro 3.4.1.1. Proyectos seleccionados para realización de estudios de caso.....	50
Cuadro 4.1.1.1. Capacitación beneficiarios PADER 2001 .....	59
Cuadro 4.1.2.1. Cambio en el empleo PADER.....	62
Cuadro 4.1.2.2. Cambio en ingresos en actividades no agropecuarias PAPIR .....	63
Cuadro 4.1.2.3. Cambio empleo PAPIR .....	64
Cuadro 4.1.2.1. Organizaciones PAPIR.....	66
Cuadro 4.1.2.2. Capitalización PAPIR .....	66
Cuadro 4.2.1 Capacitación PAPIR .....	68
Cuadro 5.2.2.1. Escolaridad y empleo en familias de beneficiarios .....	77
Cuadro 5.2.4.1.1. Matriz de focalización.....	83
Cuadro 5.2.4.2.1. Matriz de factores de éxitos .....	84

## Índice de Figuras

Figura 2.1.1. Volumen de la producción de carne en canal de las especies ganaderas (2001).....	21
Figura 2.1.2. Valor de la producción ganadera (2001) .....	22
Figura 2.1.3. Valor de la producción de otros Productos agropecuarios (2001) .....	22
Figura 2.3.1.1. Población ocupada por sector de actividad (2000) .....	24
Figura 2.3.1.2. Principales actividades productivas apoyadas por PAPIR .....	24
Figura 2.3.2.1. Financiamiento de proyectos PADER / PAPIR .....	25
Figura 2.3.3.1. Productores prioritarios de acuerdo a las RO .....	26
Figura 2.3.3.2. Tipología por rama productiva PAPIR 2003 .....	29
Figura 2.3.5.1. Población beneficiada por el componente de capacitación.....	30
Figura 2.3.5.2. Percepción acerca del componente de capacitación .....	30
Figura 2.3.5.3. Desarrollo de capacidades a través de la recepción del apoyo .....	31
Figura 2.3.5.4. Pertinencia y beneficio del trabajo en Organizaciones o Grupos de Productores ...	31
Figura 2.3.5.5. Preferencias entre trabajo Individual y trabajo con Organizaciones .....	32
Figura 2.3.5.6. Apoyo recibido a través de organización VS Preferencias entre trabajo individual y trabajo con organizaciones.....	32
Figura 2.3.5.7. Identificación de problemas de estructura en las Organizaciones o Grupos de Productores .....	33
Figura 3.2.1.3.1. Desarrollo Institucional.....	40
Figura 3.3.2.2.1. Procesos de recepción, revisión y validación de solicitudes .....	44
Figura 4.1.1. Tipología de productores. PAPIR 2003 y PADER 2001.....	54
Figura 4.1.1.1. Distribución de apoyos por actividad .....	55
Figura 4.1.2.1. Ingresos actividades agrícolas .....	59
Figura 4.1.2.2. Ingreso actividades pecuarias bovinos.....	60
Figura 4.1.2.3. Ingreso actividades no agropecuarias .....	61
Figura 4.1.2.4. Principal actividad PADER .....	61
Figura 4.1.2.5. Análisis de género vs. actividad 2001 .....	62
Figura 4.1.2.6. Principal actividad PAPIR .....	64
Figura 4.1.2.7. Análisis género vs. actividad 2003 .....	65
Figura 4.1.2.1. Autoconsumo y venta al mercado PAPIR.....	67
Figura 4.1.2.2. Ingreso por venta PAPIR .....	68

## Índice de Anexos

<b>Anexo 1</b> .....	<b>86</b>
1.1. Diseño de la muestra de beneficiarios .....	86
1.2. Otras fuentes de información: .....	87
1.3. Propuesta complementaria .....	87
1.4. Integración y procesamiento de las bases de datos .....	87
1.5. Método de análisis estadístico de las bases de datos .....	87
<b>Anexo 2</b> .....	<b>89</b>
<b>Información complementaria a los capítulos</b> .....	<b>89</b>
2.1. Anexos a la Introducción .....	89
2.2. Anexos al capítulo 3 .....	100
2.3. Anexos al capítulo 4 .....	104
<b>Anexo 3</b> .....	<b>109</b>
<b>Propuesta Complementaria</b> .....	<b>109</b>
3.1. Instrumentos metodológicos .....	109
3.2. Análisis estadístico PAPIR .....	148
3.3. Análisis estadístico PADER .....	167

## Siglas

AC	Alianza Contigo
AE – FQDR	Área de Estudios de la Fundación Queretana para el Desarrollo Rural
ASERCA	Apoyos y Servicios a la Comercialización Agropecuaria
CADER	Centro de Apoyo al Desarrollo Rural
CDDRS	Consejo Distrital de Desarrollo Rural Sustentable
CDR	Comisión de Desarrollo Rural
CDRS	Consejos de Desarrollo Rural Sustentables
CECADER	Centro de Calidad para el Desarrollo Rural
CMDRS	Consejo Municipal de Desarrollo Rural Sustentable
CONAPO	Consejo Nacional de Población
CTEE	Comité Técnico Estatal de Evaluación
DDR	Distrito de Desarrollo Rural
DPAI	Programa de Desarrollo de Proyectos Agropecuarios Integrales
DR	Desarrollo Rural
EEE	Entidad Evaluadora Estatal
FA	Fomento Agrícola
FG	Fomento Ganadero
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
FOFAE	Fideicomiso Estatal de Distribución de Fondos
FONAES	Fondo Nacional de Apoyo a las Empresas en Solidaridad
INEGI	Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática
IMEFO	Impactos Estatales en Familias y Organizaciones
INCA RURAL	Instituto Nacional de Capacitación del Sector Rural
LDRS	Ley de Desarrollo Rural Sustentable
PADER	Programa de Apoyo al Desarrollo Rural
PAPIR	Programa de Apoyo a los Proyectos de Inversión Rural
PBI	Productores de Bajos Ingresos
PBIT	Productores de Bajos Ingresos en Transición
PBIZM	Productores de Bajos Ingresos en Zonas Marginadas
PDR	Programa de Desarrollo Rural
PEA	Población Económicamente Activa
PIB	Producto Interno Bruto
PESPRO	Programa de Extensionismo y Servicios Profesionales
PROCAMPO	Programa de Apoyos Directos al Campo
PRODESCA	Programa de Desarrollo de Capacidades en el Medio Rural
PROFEMOR	Programa de Fortalecimiento de Empresas y Organización Rural
PSP	Prestador de Servicios Profesionales
RO	Reglas de Operación
RP	Resto de Productores
SAGARPA	Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación
SDA	Secretaría de Desarrollo Agropecuario
SINDER	Sistema de Servicios Profesionales para el Desarrollo Rural
SISER	Sistema de Información del Sector Rural
UA - FAO	Unidad de Apoyo FAO
UPR	Unidad de Producción Rural
UTOE	Unidad Técnica Operativa Estatal

## Presentación

Con el fin de analizar el entorno estatal, las instancias operadoras y directivas, y los factores que potencian o limitan los impactos en la población rural en el estado de **Guanajuato**, el Área de Estudios de la Fundación Queretana para el Desarrollo Rural, A.C. (AE - FQDR) presenta la Evaluación del **Programa de Desarrollo Rural**, ejecutado durante el ejercicio del año **2003**. En este informe se analizan los programas de Apoyo a los Proyectos de Inversión Rural (PAPIR); de Desarrollo de Capacidades en el Medio Rural (PRODESCA) y de Fortalecimiento de Empresas y Organización Rural (PROFEMOR).

El cuerpo del informe considera los lineamientos generales y la Metodología sugerida por la UA - FAO y agrega temas que son importantes para el Estado. Se hace también un análisis de planeación del Programa para futuros ejercicios. Así mismo, el informe plantea y desarrolla un Sistema de Información Geográfica (SIG) que permite conocer con exactitud los procesos de otorgamiento de los apoyos del PAPIR, el análisis geográfico de las regiones prioritarias, de los Distritos de Desarrollo Rural (DDR) y de los impactos en las familias de los beneficiarios.

El Comité Técnico de Evaluación Estatal (CTEE) fue el responsable del proceso de licitación, contratación, supervisión, seguimiento y validación del informe. El Área de Estudios de la FQDR (AE – FQDR) es responsable del contenido y de la calidad del mismo.

Finalmente, se espera que las consideraciones plasmadas en el documento sirvan como elementos de análisis y planeación del Programa de Desarrollo Rural en futuros ejercicios.

## Resumen Ejecutivo

### Síntesis de las características del Programa en el Estado

En el diseño, el PAPIR, PRODESCA y PROFEMOR Organizacional se caracterizan por un alto nivel de complementariedad atendiendo a tres ámbitos distintos: físico, humano y social, para fomentar un desarrollo integral en una misma población. Adicionalmente, a través del PROFEMOR Institucional, se busca promover la convergencia de recursos financieros, políticas y acciones de instituciones públicas y privadas para propiciar el desarrollo regional a través de cuerpos colegiados integrados por representantes de estas instituciones: los Consejos Distritales y Municipales de Desarrollo Rural Sustentable (CDDRS y CMDRS). Este componente se inscribe en el proceso de municipalización y se fundamenta en la Ley de Desarrollo Rural Sustentable (LDRS). Por otra parte, el Programa de Desarrollo Rural (PDR) se caracteriza por dirigirse a zonas de alta y muy alta marginalidad así como a grupos prioritarios, y promueve la inserción de su población objetivo en cadenas de amplia inclusión social. Finalmente, el PDR contempla la reconversión productiva, la conservación del medio ambiente y la generación de empleos no agropecuarios en el medio rural. Con el objeto de responder a estas líneas estratégicas, el PDR, en el Estado, presenta un esquema operativo dividido entre dos áreas principales: Microcuencas, enfocada a la reconversión productiva y el uso eficiente del agua, atendiendo a productores en el sector primario, y Agronegocios que busca la apropiación de valor y la relación directa proveedor – consumidor final, apoyando a microempresas. En el 2003, no se logró un alto nivel de complementariedad entre los tres subprogramas, especialmente con el PROFEMOR que funciona a través de un área independiente y atiende a estratos de la población rural de menor grado de marginalidad. Los recursos financieros destinados al PDR presentan una tendencia creciente, reflejando el fuerte interés federal y estatal con respecto a los programas que integran la AC. La evolución financiera y física entre 1998 y 2004 se detalla en los cuadros 1 y 2

**Cuadro 1. Evolución presupuestaria del Programa 1998 – 2004 (miles de pesos)**

Metas		1998	1999	2000	2001	2002	2003		2004 Comp**
							Comp.**	Ejerc.**	
Capital físico	PADER	12,971	43,116	50,613	111,029	75,344	81,875	24,960	81,100
	PRODEZOMA* PAPIR								
Capital Humano	PCE*, PEAT*, PESPRO*	13,554	7,612	16,014	15,643	26,649	31,500	4,789	16,000
	PRODESCA								
Capital Social	PROFEMOR***	-	-	-	-	4,541	5,000	1,280	6,000
<b>Total Desarrollo Rural</b>		<b>26,525</b>	<b>50,728</b>	<b>66,627</b>	<b>126,672</b>	<b>106,534</b>	<b>118,945</b>	<b>31,029</b>	<b>103,100</b>

Fuente: Elaboración con base en cierres 1998 – 2002, Avance financiero 2003 (01/07/04) y Anexos técnicos 2003 y 2004

- Programa de Desarrollo Productivo Sostenible en Zonas Rurales Marginadas (PRODEZOMA), Programa de Capacitación y Extensión (PCE), Programa Elemental de Asistencia Técnica (PEAT) y Programa de Extensionismo y Servicios Profesionales (PESPRO), \*\* Comp. = Recursos comprometidos, Ejerc. = Recursos ejercidos, \*\*\* se refiere al PROFEMOR Organizacional en su componente de consolidación organizativa y fomento empresarial

La atención a la capitalización de las UPR siempre fue prioritaria, sin embargo con el nuevo enfoque de desarrollo regional sustentable, se nota, a partir de 2002, una mayor atención al desarrollo de capacidades y la creación de la vertiente de capital social mediante el PROFEMOR. A pesar de esto, el presupuesto previsto para el PRODESCA disminuye en el 2004, lo que podría perjudicar el PDR considerando que la capacitación es indispensable en un contexto en el cual predomina la atención a proyectos grupales sin conocimientos empresariales, y considerando el enfoque hacia la integración a cadenas.

**Cuadro 2. Cobertura de beneficiarios por programa 1998 - 2004**

Metas		1998	1999	2000	2001	2002	2003		2004 Comp**
							Comp.**	Ben.**	
<b>Capital físico</b>	PADER PRODEZOMA PAPIR	8,894	39,496	64,181	24,846	8,132	4,857	721	2,556
<b>Capital Humano</b>	PCE, PEAT PESPRO PRODESCA	23,922	27,287	28,545	12,704	20,955	9,630	1,464	4,020
<b>Capital Social</b>	PROFEMOR*	-	-	-	-	2,361	1,180	200	1,940
<b>Total Desarrollo Rural</b>		<b>32,816</b>	<b>66,783</b>	<b>92,726</b>	<b>37,550</b>	<b>31,448</b>	<b>15,667</b>	<b>2,385</b>	<b>8,516</b>

Fuente: Elaboración con base en cierres 1998 – 2002, Avance financiero 2003 (01/07/04) y Anexos técnicos 2003 y 2004

\* se refiere al PROFEMOR Organizacional en su componente de consolidación organizativa y fomento empresarial, \*\* Comp. = Comprometidos, Ben. = Beneficiados

Las metas físicas presentan un descenso, contrastando así con el incremento presupuestal. Esto resulta de la estrategia de enfoque hacia proyectos más que a la demanda libre para generar mayores impactos mediante la entrega de apoyos costosos. No obstante, el aumento de la aportación del productor podría desviar el PDR de su población objetivo por la dificultad de realizar grandes inversiones en zonas marginadas. El cumplimiento de metas 2003 presenta un atraso considerable, arrojando un 26.21% de avance financiero y un 15.22% de avance físico al 1 de julio de 2004, por lo que presenta una eficacia muy baja por razones detalladas más adelante.

EL PDR tiene una amplia cobertura a nivel estatal: no sólo se consideraron los municipios marginados sino también las comunidades que presentan altos índices de marginación independientemente de su ubicación, por lo que, el 58%<sup>1</sup> de los beneficiarios se encuentra en municipios prioritarios y casi la totalidad en comunidades marginadas ubicadas en 40 municipios de los 46 que conforman el Estado. Finalmente, se maneja una tipología que presenta una clasificación de productores según sus características productivas y socioeconómicas, y que muestra una congruencia con la atención a regiones marginadas: el 83% de los beneficiarios PAPIR se encuentra en el tipo I y II, estratos más rezagados de la clasificación, siendo el 38% en el tipo I y el 44% en el II. Por su parte, la tipología presenta un 14% y un 3% en los tipos III y IV, y ningún beneficiario se ubica en el tipo V.

<sup>1</sup> Los porcentajes que se manejan corresponden al total de beneficiarios encuestados

## **Principales resultados del análisis de contexto**

La población rural del estado de Guanajuato se caracteriza por una marginalidad alta, lo que propicia la necesidad de autoabastecimiento, el aislamiento de los mercados y una fuerte migración de la población masculina con visión empresarial. Así mismo, el sector rural se caracteriza por condiciones climáticas y topográficas adversas a la producción agrícola en el norte del Estado. En el 2003, la coincidencia entre la problemática rural y la orientación del PDR se encuentra en la atención a cadenas prioritarias correspondientes a los sectores arriba mencionados, a la atención a la población marginada y al impulso a la reconversión productiva mediante la implementación de actividades pecuarias (ovino – caprinocultura y forrajes) en zonas que presentan limitantes productivas. Así mismo, considerando el nivel de descapitalización y el esfuerzo de capacitación que resultan de las condiciones de pobreza extrema, se considera que el presupuesto asignado al PDR es el adecuado. Sin embargo, la sinergia con la población marginada se realizó más de manera involuntaria ya que el 40% de los beneficiarios PAPIR desvió el apoyo de su objetivo inicial de capitalización de las UPR e integración a cadenas productivas para satisfacer puntualmente necesidades básicas de alimentación, y por otra parte la atención se priorizó en la producción primaria. Lo anterior demuestra que existe un desfase entre los objetivos del PDR y la problemática rural en cuanto a la visión a largo plazo resaltada por la integración a cadenas y las necesidades a corto plazo y ausencia de educación de la población atendida. Por lo anterior, es indispensable prestar mayor atención al objetivo estatal planteado para obtener mayores impactos en la tipología de productores considerada.

## **Principales resultados de la evaluación de procesos**

La operación del PDR en el Estado es congruente con la estrategia de DR, refiriéndose a la consideración de las líneas federales y estatales, así como a las regiones y grupos prioritarios para la focalización de los apoyos, y a menor escala, a las cadenas prioritarias por haber atendido sobre todo a la producción primaria y a satisfacer necesidades de alimentación, más que a la inserción de los productores en eslabones de generación de valor promovida por el concepto de cadenas de amplia inclusión social, a excepción del área de Agronegocios por su orientación hacia la microempresa rural. El mayor cambio en la estrategia de DR para el 2004 corresponde a la municipalización<sup>2</sup>. A pesar de haber iniciado la transferencia presupuestal y de conocimientos a través de anexos de ejecución y capacitación, los órganos de planeación y supervisión de la estrategia a nivel local aún no presentan las condiciones idóneas para cumplir con sus funciones. Los CDDRS aún no están creados y los CMDRS están en proceso de fortalecimiento y no han podido contar con recursos financieros, ni planes de desarrollo municipal pertinentes para realizar su actividad. Tampoco pudieron asentar su legitimidad dentro de los Municipios ya que enfrentan problemas de aceptación y reconocimiento por parte de éstos. El DDR es otro actor preponderante en la municipalización, no obstante, padece problemas estructurales que limitan ampliamente el cumplimiento de las actividades previstas en la LDRS.

La operación del PDR se caracteriza por un atraso considerable en el cumplimiento de metas 2003, debido a la ausencia de una identificación de proyectos viables por regiones,

---

<sup>2</sup> corresponde a la transferencia de poderes y recursos a las autoridades municipales



de una programación presupuestal oportuna y de acciones con anticipación, a la reestructuración del área de Microcuencas, al empalme con el ejercicio 2002 y, sobre todo, a la falta de coordinación interinstitucional que propició una visión desagregada de la estrategia de DR. A raíz de esta situación, cabe señalar una estructura institucional inapropiada por la división administrativa y operativa de los subprogramas en varias áreas, y la ausencia de dos órganos centrales que supervisan la planeación y operación del PDR en su conjunto y validan las solicitudes y proyectos propuestos: la UTOE y el CECADER. Los sistemas alternos de control y los líderes de línea no lograron sustituir a estas instancias. Esta ausencia de coordinación, aunada a la presión operativa bajo la cual se implementó el PDR para ejercer los recursos comprometidos a tiempo, resultaron en la duplicidad de funciones, deficiencias en la dictaminación, la intervención de una plétora de actores en la validación de solicitudes PAPIR y PRODESCA, y a la necesidad de enfocarse hacia el aparato administrativo para corregir fallas operativas en la marcha, a expensas del apego a la planeación y al cumplimiento de los objetivos del PDR.

Lo anterior dificultó una atención adecuada a los beneficiarios del PDR y resultó en un alcance parcial de la sinergia entre PAPIR, PRODESCA y PROFEMOR, establecida en el diseño a través de la compactación de programas. En general, los beneficiarios están satisfechos con el apoyo. Sin embargo, la capitalización de las UPR fue afectada por fallas en la dictaminación que conllevaron a la renovación de las listas iniciales de beneficiarios, lo que contribuyó en una recepción en su mayoría inoportuna y a veces parcial del apoyo, imposibilitando en este caso, el uso del mismo. Así mismo, con el fin de cumplir con las RO, las áreas priorizaron la atención a proyectos, no obstante, varios no corresponden a una agrupación de productores con un objetivo productivo y comercial común, sino a una conformación forzada del grupo, lo que conllevó a la utilización individual del apoyo o a su uso exclusivo por el representante. El desarrollo de capacidades, consolidación organizativa y fortalecimiento institucional padecen del perfil de sus técnicos, debido a una selección inapropiada, y de una falta de compromiso de éstos por el atraso importante en el pago de sus productos. Por lo tanto, esto provocó un fuerte abandono laboral, así como la realización de otras actividades ajenas al PDR, fomentando un descuido de los grupos y consejos atendidos e impidiendo la mejora continua de estos subprogramas. Lo anterior contribuyó a fomentar la descredibilidad entre los beneficiarios del PDR y a debilitar el funcionamiento de los CMDRS, propiciando su falta de empoderamiento y trascendencia en los Municipios.

### **Principales impactos de PAPIR, PRODESCA y PROFEMOR**

Los impactos generados por el PAPIR varían según la tipología de productores apoyada y el sector o giro atendido. El corto período de maduración del PAPIR es una condicionante para poder medir sus impactos sobre todo en las actividades pecuarias que actualmente presentan pérdidas debido a los costos que implica el inicio de esta actividad. Sin embargo, el PAPIR presenta, en general, mayores impactos que su antecesor: PADER. Cabe mencionar que en ambos casos el destino del apoyo hacia la satisfacción de las necesidades de alimentación es sumamente significativo puesto que el 40% y el 46% de los beneficiarios PAPIR y PADER, respectivamente, utilizaron el apoyo para estos fines. En cuanto a la generación de empleo e ingreso, el 11% de los beneficiarios del PAPIR manifestó un incremento en el empleo debido a la actividad apoyada. En este aspecto, las actividades no agropecuarias, en ambos programas, presentaron los mejores resultados, generando fuentes de empleo, esencialmente a nivel familiar. Esto se debe a que las

actividades de transformación agropecuaria enfocadas a surtir un mercado local propician un beneficio por la escasez de estos servicios en las comunidades rurales. En este sector, cabe resaltar la importancia de las mujeres que contribuyeron ampliamente a la generación de estos resultados positivos. El nivel de ingresos aún es bajo para los beneficiarios del PADER y por otra parte, sólo el 6% de estos productores reportó que este ingreso deriva de la actividad apoyada en el 2001, lo que está correlacionado con el alto porcentaje de satisfacción de necesidades básicas de alimentación, la ausencia de capacitación apropiada y el trabajo individual que impiden la inserción de este estrato de la población en el mercado. En el PAPIR, sólo el 10% de los beneficiarios manifestó que su ingreso principal proviene de la actividad apoyada. En cuanto a la capitalización, los beneficiarios del PADER mantienen costos de producción elevados y la mecanización es aún incipiente, mientras que el 80% de los beneficiarios PAPIR reportó una mayor capitalización de sus UPR después del apoyo. Sin embargo, esto se debe a que son productores que por su alto grado de marginalidad, presentan una fuerte descapitalización de sus UPR y por lo tanto, se capitalizan aún con apoyos que representan una mínima inversión (aspersoras, herramienta menor, paquete de aves por ejemplo). La innovación tecnológica aún es incipiente aunque creciente: el índice de nivel tecnológico aumentó de 0.18 a 0.24. Finalmente, el 100% de los apoyos agrícolas se enfocó hacia las cadenas productivas prioritarias (granos básicos y hortalizas), mientras que en el ámbito pecuario un 74.28% se enfocó a las cadenas prioritarias correspondientes (el 35.71%: bovinos y el 38.57%: ovinos – caprinos). Las ventas en las actividades pecuarias y no agropecuarias crecieron del 81 al 83% y del 64 al 81%, respectivamente. Sin embargo, la agregación de valor en el ámbito pecuario está perjudicado por la permanencia del productor en el primer eslabón de la cadena, ya que la venta se realiza de la UPR al intermediario.

Sólo el 29% de los beneficiarios PAPIR recibió capacitación de un PSP PRODESCA, por lo que los resultados de esta capacitación aún no son tangibles puesto que la mayoría de los PSP se encuentra en la etapa de diseño de proyectos y aún no se enfoca al desarrollo de capacidades técnicas, administrativas y de gestión, además de que el desarrollo de capacidades se ve afectado por el perfil inapropiado de una gran parte de estos técnicos. Sin embargo, a través de los estudios de caso, se percibió que el éxito de la capacitación deriva del nivel de compromiso del PSP con el grupo atendido y de la capacidad del mismo para establecer relaciones con los actores que rodean el grupo: instituciones de apoyo, proveedores de insumos y comercializadores, entre los más significativos. Por otro lado, y de acuerdo a las entrevistas a otros actores, el 58% de los PSP activos recibió financiamiento para sus proyectos del cual el 42% pudo mezclar los recursos PAPIR con otras fuentes, lo que se considera como un factor de éxito para el auge del grupo.

El PROFEMOR organizacional presenta resultados similares al PRODESCA, no obstante existe una relación mas fuerte entre el PSP y la organización atendida. La actividad del técnico está facilitada por el mejor nivel de desarrollo de los socios de la organización lo que propicia que éstos tengan una visión empresarial de su actividad y que el representante apoye en la consecución de apoyos de capacitación y financieros complementarios. Así mismo, la mayoría de las organizaciones atendidas ya estaba conformada legalmente previo al apoyo (el 80%) y comercializaba sus productos. Por otra parte, el 90% de éstas lleva registros contables y el apoyo del PROFEMOR se enfocó esencialmente en los aspectos gerenciales así como a la mejora en el proceso de comercialización. Finalmente, el PROFEMOR Institucional aún está en la etapa de

reajuste de los planes de desarrollo municipal conforme a la problemática local y los Consejos distritales y municipales están en proceso de creación y consolidación.

### **Recomendaciones relevantes**

Los objetivos del PDR contrastan con la realidad de las zonas marginadas y parecen adecuarse mejor con productores que presentan un menor grado de marginación. Por lo anterior, se recomienda orientar los apoyos hacia este tipo de productores, lo que podría propiciar una generación de fuentes de empleo para los productores más pobres como jornaleros o empleados por los productores con un mayor nivel productivo y de tecnificación y mejores características socioeconómicas.

Con la finalidad de mejorar la calidad de la atención a los beneficiarios del PDR y una recepción oportuna de los apoyos, se recomienda la implementación expresa de la UTOE y del CECADER para resolver la ausencia de coordinación y atacar el problema de fondo del PRODESCA y del PROFEMOR que radica en el perfil de los PSP. Con estos órganos, se facilitaría una visión integral del PDR y de la estrategia de DR con la finalidad de apegarse a la planeación y lograr un mayor cumplimiento de los objetivos del Programa, se agilizarían los procesos de validación de solicitudes y proyectos y de pagos de productos, se posibilitaría el establecimiento de una programación presupuestal y de acciones con tiempo, y se optimizaría la calidad del trabajo de los PSP y coordinadores debido a un control riguroso en su selección y un seguimiento minucioso de sus actividades. Así mismo, mientras los planes de desarrollo municipal estén en revisión, se sugiere la contratación de un despacho especialista en planeación estratégica para la realización de una identificación de las potencialidades de las distintas regiones del Estado considerando grado de marginalidad, condiciones topográficas y climáticas, estudios de mercado para productos específicos de cada región, con la finalidad de enfocar los tipos de apoyos conforme a las problemáticas y potencialidades encontradas en cada uno de los temas mencionados. Finalmente, se sugiere priorizar los esfuerzos hacia la conformación y consolidación de los CDRS y DDR previo a un mayor avance en la municipalización, o paralelamente a ésta, mediante cursos de capacitación a sus integrantes en el ámbito de la planeación estratégica y de la operación y gestión de proyectos de DR con simulación de casos prácticos para anticipar los problemas que podrían surgir en la operación y prepararlos adecuadamente a su función de supervisores de la estrategia de DR a nivel local. Se recomienda integrar a los funcionarios municipales en éstos módulos de capacitación con la finalidad de proporcionarles un mayor conocimiento del papel trascendente de estas instancias y fomentar una mayor aceptación y complementariedad de las mismas con los Municipios.

La generación de mayores impactos está vinculada con la identificación de proyectos viables y una focalización adecuada al estrato de población atendido. Los mejores resultados se obtuvieron en las actividades no agropecuarias, por lo que se recomienda incrementar los apoyos hacia este sector, especialmente para las mujeres, quienes presentaron los mayores impactos en ingreso y empleo. Así mismo, se sugiere focalizar y diferenciar los tipos de apoyos de acuerdo a la tipología del productor con la finalidad de adecuarse a sus necesidades reales. Por otra parte, se recomienda vincular el sector primario apoyado por Microcuencas y Ganadería con las actividades de transformación y de servicios atendidas por Agronegocios a nivel regional para fomentar un mercado local

que pueda surtir bienes de consumo a la población de la zona, y asegurar la salida de los productos primarios hacia las microempresas rurales, así como realizar una campaña de promoción para asegurar una clientela a dichas microempresas. Así mismo, se sugiere establecer un sistema en el cual los productores marginados apoyados por el PDR relacionen su actividad productiva con las organizaciones apoyadas por el PROFEMOR ya que el mayor nivel de desarrollo de sus socios propicia una visión empresarial y comercial de sus actividades, y de esta forma los productores implicados en el sistema podrían tener mayor facilidad para colocar sus productos, así como beneficiarse de precios más atractivos. Finalmente, se considera importante tomar en cuenta el grado de gobernabilidad, de idea de negocio y de integración a la cadena que presenta el grupo potencialmente elegible, así como la presencia de una organización de base previa al apoyo y la capacidad del grupo de establecer relaciones con actores e instituciones relacionadas con el ámbito de acción (ver matriz 5.2.4.3.1, capítulo 5).

**Cuadro 3. Resumen del Comportamiento general del Programa de Desarrollo Rural 2003**

Temas	Indicadores	Valor
Presupuesto programado (miles de pesos)	Total	118,945
	PAPIR	81,875
	PRODESCA	31,500
	PROFEMOR	5,000
Número de beneficiarios comprometidos	Total	15,667
	PAPIR	4,857
	PRODESCA	9,630
	PROFEMOR	1,180
Operación del Programa	Cumplimiento de metas Financieras (%)	26.21
	Cumplimiento de metas Físicas (%)	15.22
Importancia relativa del PDR / AC	Presupuesto comprometido (%)	32.18
	Presupuesto ejercido (%)	13.75
	Número de beneficiarios comprometido (%)	11.03
	Número de Beneficiarios apoyados (%)	1.84
Subsidio promedio por beneficiario (\$)	Desarrollo Rural	13,010
	AC	1,743
Resultados e Impactos del PDR	PADER: Permanencia del apoyo (%)	72
	PADER: Capacitación beneficiarios (%)	10.7
	PADER: ingreso principal de la actividad apoyada (%)	6
	PADER: apoyo para fines de autoconsumo (%)	46
	PAPIR: Ingreso principal de la actividad apoyada (%)	10
	PAPIR: Incremento en empleo debido al apoyo (%)	11
	PAPIR: apoyo para fines de autoconsumo (%)	40
	PAPIR: formación del grupo para acceder al apoyo (%)	88
	PAPIR: aumento en la capitalización de la UPR (%)	80
	PAPIR: incremento en el índice de nivel tecnológico (puntos)	0.06
	PAPIR: aumento del nivel de ventas pecuarias (%)	2
	aumento del nivel de ventas no agropecuarias (%)	17
	descenso del nivel de ventas agrícolas	14
	PRODESCA: beneficiarios que recibieron capacitación PSP (%)	29

Fuente: Anexo técnico 2003, Avance Físico Financiero (01/07/04) y Análisis Estadístico.

## Introducción

La presente evaluación ha sido realizada bajo fundamentos teórico–metodológicos que siguen de cerca los objetivos y el enfoque planteados en la Guía Metodológica para la evaluación estatal del Programa de Desarrollo Rural, facilitada por la Unidad de Apoyo FAO (UA – FAO). Así, los datos aquí presentados pretenden funcionar como herramientas de diseño, planeación y ajuste del PDR de la Alianza Contigo (AC), en el estado de Guanajuato, en sus ejercicios futuros.

### 0.1. Bases de la evaluación

La evaluación del PDR se fundamenta legalmente en el Decreto de Presupuesto de Egresos de la Federación 2003, cuyo requisito se plasma en las Reglas de Operación 2003 y según el cual los programas de la AC “*deben ser evaluados por instituciones académicas y de investigación u organismos especializados de carácter nacional o internacional que cuenten con reconocimiento y experiencia*” en el tema. Por su parte, el Gobierno Federal y el Gobierno del Estado de Guanajuato requieren de los elementos de análisis que genera la evaluación para mejorar la política agropecuaria y rural. Finalmente, la evaluación se inscribe en un mecanismo de rendición de cuentas mediante el cual es posible transparentar el uso de los recursos del sector.

### 0.2. Objetivos de la evaluación

Además de los objetivos general y específicos que se describen más adelante, el AE – FQDR realizó una propuesta complementaria a petición específica del Gobierno del Estado. Tal análisis permitió la ampliación de dichos objetivos para propiciar una mejor visión y profundizar en temas pertinentes para el estado de Guanajuato, útiles para comprender y explicar de forma más acertada los alcances del Programa en la entidad.

#### 0.2.1. Objetivo general

*“Analizar la articulación y consistencia del Programa de Desarrollo Rural en el estado de Guanajuato, prevista en Alianza Contigo 2003, con el fin de concluir y recomendar sobre la pertinencia de sus componentes, la articulación entre los subprogramas, así como la identificación de la población rural objetivo del Programa. A partir de lo anterior y cuando corresponda, se propondrán áreas de mejora y, en su caso, cambios en el diseño y operación del Programa, para incrementar su eficacia operativa y sus impactos”.*<sup>3</sup>

#### 0.2.2. Objetivos específicos

- *“Evaluar el impacto de las inversiones en bienes de capital financiadas por PAPIR, así como los procesos que conlleva la asignación de recursos a grupos y regiones prioritarias, a cadenas productivas y a diferentes tipos de beneficiarios”.*

---

<sup>3</sup> Guía Metodológica para la evaluación estatal del Programa de Desarrollo Rural, UA – FAO

- “Valorar los efectos del Programa en el desarrollo de un mercado de servicios profesionales, así como en la formación de capacidades en la población rural beneficiaria, en cuanto a capacidades administrativas, productivas y tecnológicas”.
- “Analizar el aporte del Programa en la conformación y el funcionamiento de los consejos municipales y distritales de desarrollo rural sustentable y en el fortalecimiento de las organizaciones económicas”.<sup>4</sup>

Los objetivos adicionales que el AE – FQDR propone son los siguientes:

- Expresar el comportamiento geográfico de diversos indicadores o variables del PDR mediante la recolección de información geo-referenciada del total de los beneficiarios encuestados para generar una herramienta visual (mapas temáticos).
- Analizar y enfatizar en temas específicos, apegados a la problemática rural del estado de Guanajuato, resaltando fortalezas y debilidades, identificando sinergias y superposiciones y detectando factores que limitan o potencian los impactos directos e indirectos y el desarrollo de las familias y organizaciones apoyadas, mediante la estratificación de productores y realización de estudios de caso de los subprogramas que integran al PDR (IMEFO)<sup>5</sup>.
- Realizar un análisis socioeconómico por sub-regiones (delimitación DDR), mediante la geo-referenciación, para analizar la adecuación de los apoyos con la situación regional (IMEFO).

### 0.3. Enfoque de la evaluación

La utilidad práctica y la oportunidad de los resultados de la evaluación posibilitan la presentación de recomendaciones factibles de implementar y apoyan la toma de decisiones de los actores involucrados en el diseño y la operación del Programa. Para lograr este objetivo, la evaluación se desarrolla a través de dos secciones metodológicas principales: un análisis cualitativo de procesos (2003 – 2004) y un análisis cuantitativo de impactos (2001 y 2003). La evaluación de procesos permite observar la sinergia y pertinencia del esquema de trabajo actual en el Estado con lo establecido en las RO, contrastando y analizando los cambios previstos para la operación del 2004. La evaluación de impactos 2003 resalta la viabilidad y funcionalidad de los apoyos mediante el análisis de indicadores derivados de datos estadísticos y se complementa con la medición de impactos en beneficiarios apoyados en el 2001, lo cual permite dar seguimiento a la inversión realizada, y averiguar la permanencia y el aprovechamiento de los apoyos después de tres años. Ambas metodologías incluyen a los tres subprogramas que integran el PDR: Programa de Apoyos a Proyectos de Inversión Rural (PAPIR), Programa de Desarrollo de Capacidades en el Medio Rural (PRODESCA) y Programa de Fortalecimiento de Empresas y Organización Rural (PROFEMOR), lo que permitirá enfatizar las sinergias y/o disociaciones existentes en la práctica entre capital físico, humano y social, principalmente con los grupos y regiones prioritarios y resaltar la medida en la que esa articulación potencia los impactos del Programa.

---

<sup>4</sup> Guía Metodológica para la evaluación estatal del Programa de Desarrollo Rural, UA – FAO

<sup>5</sup> Impactos Estatales en Familias y Organizaciones, propuesta complementaria realizada al Comité Técnico Estatal de Evaluación (CTEE)

El análisis de la información se realiza conforme a cuatro líneas estratégicas definidas por la SAGARPA: integración de cadenas agroalimentarias y de pesca, reconversión productiva, atención a regiones y grupos prioritarios y atención a factores críticos. El marco principal de referencia considera la atención a grupos y regiones prioritarios y la integración de cadenas productivas de amplia inclusión social. Lo anterior, dentro de un análisis de contexto y de coincidencia entre las líneas estratégicas y la política sectorial agropecuaria aplicada en el Estado. Adicionalmente, mediante un análisis a profundidad de los estudios de caso propuestos por el AE – FQDR, se pretende examinar el impacto propiciado por la mezcla de apoyos y su adecuación con la problemática rural del campo guanajuatense.

#### **0.4. Fuentes de información, muestreo y procesamiento de información**

La obtención de la información cuantitativa se deriva de las encuestas a beneficiarios. Por su parte, la información cualitativa proviene de la observación directa en campo y de las entrevistas aplicadas a otros actores del Programa. Las encuestas y entrevistas fueron facilitadas por la UA - FAO. Adicionalmente, como parte de la propuesta complementaria el AE – FQDR desarrolló las siguientes herramientas de información, con la finalidad de realizar los estudios de caso: cuestionarios complementarios aplicados a los beneficiarios que declararon haber recibido el apoyo, entrevistas a profundidad para beneficiarios seleccionados, proveedores de insumos, comercializadoras e instituciones involucradas en cada proyecto; talleres participativos con grupos de productores y comunidades seleccionadas. Con lo anterior, se pretendió profundizar en temas socioeconómicos y culturales de interés para el Gobierno del Estado.

El diseño muestral se realizó conforme al Método de muestreo para la evaluación estatal de la Alianza Contigo elaborado por la UA-FAO. Según las listas proporcionadas por el CTEE, 19,084 beneficiarios fueron apoyados por el PADER<sup>6</sup> en el año 2001 y 1,806 por el PAPIR en el año 2003 (hasta el momento de la evaluación), por lo que el tamaño de muestra correspondía a 191 y 125 beneficiarios, respectivamente. Sin embargo, el AE – FQDR propuso levantar 132 encuestas a beneficiarios PAPIR. Así mismo, como parte del procedimiento establecido por la UA – FAO, se realizó una lista de reemplazos del 40% para cada uno de los programas. Finalmente, algunos expedientes de la muestra del PADER 2001 no se encontraron, por lo que se obtuvo una nueva selección aleatoria, para la obtención de un 20% adicional de reemplazos que permitiera alcanzar el total de 191 encuestas. Durante la investigación de campo, el AE – FQDR levantó 145 encuestas PAPIR y 200 encuestas PADER considerando apoyos recibidos (PAPIR: 133, PADER: 192) y no recibidos (PAPIR: 12, PADER: 8).<sup>7</sup>

El AE – FQDR realizó 64 entrevistas<sup>8</sup> a funcionarios operativos, Prestadores de Servicios Profesionales (PSP) PRODESCA y PROFEMOR, Coordinadores de Consejos Municipales de Desarrollo Rural Sustentable (CMDRS) y Representantes de Organizaciones Económicas, según el Método de Muestreo y la selección establecida en la Guía Metodológica. Adicionalmente, se aplicaron entrevistas a funcionarios directivos del Programa, un agente técnico que sustituye la parte operativa de la UTOE y tres líderes

---

<sup>6</sup> Programa de Apoyo al Desarrollo Rural (PADER), correspondiente al actual PAPIR.

<sup>7</sup> La distribución de beneficiarios encuestados por municipio se presenta en el anexo metodológico.

<sup>8</sup> La distribución de entrevistas por cada actor se desglosa en el anexo metodológico.

de línea que desempeñan funciones similares a las del CECADER, para tener un mejor entendimiento de la planeación y operación del Programa en el Estado<sup>9</sup>.

Con base en los cuestionarios complementarios desarrollados por el AE – FQDR, los datos obtenidos permitieron clasificar a los beneficiarios en tres estratos, condicionados por variables e indicadores socioeconómicos como migración, marginación, escolaridad, organización, ingresos y productividad, con la finalidad de realizar los estudios de caso. Los resultados de estos indicadores se detallarán en los capítulos 2, 4 y 5.

Las encuestas y entrevistas proporcionadas por la UA – FAO se capturaron en el software *Lotus Notes* y se integraron al sistema informático diseñado por esta misma instancia para concentrar los datos obtenidos. Las herramientas diseñadas por el AE – FQDR para la realización de la propuesta complementaria se vaciaron en una base de datos en *Access*. Los indicadores, derivados de ambas bases, se calcularon con las herramientas estadísticas *SPSS* y *Excel* para obtener los datos relacionados con los impactos, operación y determinación de la tipología de productores.

Para el desarrollo del presente informe, se realizaron cinco procedimientos principales:

- Obtención y análisis de información y capacitación de investigadores de campo
- Levantamiento de encuestas con 12 investigadores de campo durante 10 días, así como la realización de entrevistas y colecta de información.
- Captura de encuestas y entrevistas y procesamiento de información estadística
- Realización de estudios de caso
- Investigación de gabinete que consistió en analizar la información recolectada en campo y de las siguientes fuentes documentales:
  - Reglas de Operación 1996 – 2003
  - Guías técnicas normativas 2003 y 2004
  - Guía Metodológica para la evaluación estatal de la Alianza Contigo
  - Anexos técnicos del programa de desarrollo rural (1997 – 2004)
  - Cierres del programa de desarrollo rural (1997 – 2001)
  - Avances físicos–financieros del programa de desarrollo rural (2002 y 2003)
  - Listas de beneficiarios PAPIR 2003 y PADER 2001
  - Ley de Desarrollo Rural Sustentable
  - Plan Estatal de Desarrollo
  - Programa Sectorial Agropecuario 2000 – 2006
  - Anuario Estadístico del Estado de Guanajuato del INEGI
  - Índices de marginación de CONAPO
  - Actas de la Comisión de Desarrollo Rural del estado de Guanajuato
  - Criterios para la regionalización
  - Sistema de Información y Estadística Agroalimentaria y Pesquera (SIAP)

---

<sup>9</sup> En el capítulo 3 se explicarán las particularidades bajo las cuales se implementaron las funciones de la UTOE, del CECADER y de los otros órganos administrativos y operativos del Programa.



# Capítulo 1

## Análisis de la estrategia de Desarrollo Rural

Este primer capítulo describe la sinergia entre el marco conceptual de la estrategia de Desarrollo Rural (DR) y la estrategia operativa bajo la cual fue enfrentada la problemática rural guanajuatense. Con esto se pretende evaluar la pertinencia de su diseño para satisfacer las necesidades definidas a nivel federal y estatal. Así mismo, se presenta una descripción histórica de sus alcances físicos y financieros para analizar su evolución.

### 1.1. La estrategia de desarrollo rural

#### 1.1.1. Pertinencia de la estrategia

El objetivo general del PDR definido en la normatividad, plantea el fortalecimiento de *acciones, políticas, estrategias e instrumentos* dirigidos a aumentar el empleo e ingreso de la población rural marginada mediante el fomento a la *capitalización de las UPR, el manejo sustentable de los recursos naturales, el desarrollo de proyectos de producción primaria, la incorporación de procesos de transformación, agregación de valor y generación de servicios, el desarrollo de capacidades en el medio rural y la consolidación de la organización empresarial, entre otros*. El Programa consta de tres subprogramas para lograr este objetivo; PAPIR, PRODESCA y PROFEMOR. De acuerdo a las RO, el PAPIR se enfoca a fortalecer la comercialización de la producción primaria y su competitividad mediante el apoyo en bienes de capital para proyectos *que posibiliten la aplicación de tecnologías apropiadas, la reconversión productiva, el acopio, acondicionamiento y transformación*. El PRODESCA se orienta a *otorgar servicios de capacitación, asistencia técnica y consultoría para desarrollar las capacidades de la población rural que le permita identificar áreas de oportunidad, formular, implementar y consolidar proyectos que mejoren sus procesos productivos, comerciales, organizativos, financieros y empresariales*. El PROFEMOR busca incorporar a la población elegible *en forma organizada a la apropiación de valor agregado en ambos sentidos de la cadena productiva, promover sinergias entre las organizaciones y redes económicas y de servicios financieros rurales, así como fortalecer procesos de participación y autogestión, que permitan un mayor poder de negociación y posicionamiento de las organizaciones*.

Además, el PDR se inscribe en el marco de la Ley de Desarrollo Rural Sustentable (LDRS), que promueve el federalismo<sup>10</sup> y establece una sinergia entre políticas y acciones de varias entidades públicas y privadas vinculadas con el sector mediante *“un sistema de estructuras e instrumentos de planeación”* a nivel regional para *“evitar la dispersión de esfuerzos y recursos destinados al campo, estableciendo mecanismos de coordinación (...)”*<sup>11</sup> para eficientizar dichas acciones y lograr un desarrollo rural integral y sustentable. Por lo anterior, la estrategia de DR es, en el diseño, sumamente pertinente ya que

---

<sup>10</sup> Se entiende como la transferencia de recursos, facultades y poderes a los Estados y Municipios.

<sup>11</sup> Ley de Desarrollo Rural Sustentable

fomenta un desarrollo integral de la población rural mediante el impulso de tres ámbitos distintos y complementarios entre sí: físico o económico, humano y social (suponiendo que la misma población reciba los tres componentes). Además, asienta su integralidad buscando aprovechar las experiencias de varias instituciones, al coordinar esfuerzos para implementar una estrategia común y lograr un desarrollo sustentable de los beneficiarios a través de los CDRS, atacando las limitantes sociales, económicas y ambientales en una misma zona. Finalmente, esta estrategia, al considerar un desarrollo integral y la convergencia de políticas y esfuerzos institucionales, presenta una visión a largo plazo por la complejidad que estos conceptos y parámetros suponen.

Por otra parte, las RO establecen que el PDR se orienta a “*Productores de Bajos Ingresos, con énfasis en Grupos* (mujeres, jóvenes, indígenas, discapacitados y personas de la tercera edad) y *Regiones Prioritarias* (de alta y muy alta marginalidad)”. Al enfocarse a zonas marginadas, pretende atender a estratos de la población rural que se caracterizan por un rezago significativo en rubros sociales (educación y vivienda) y económicos (actividades de autoabastecimiento). En general, estas zonas están aisladas de los polos urbanos de desarrollo y carecen de infraestructura en el sector de los servicios (telecomunicaciones, vías de comunicación y centros de acopio). Estas condiciones intrínsecas y del entorno son limitantes significativas al desarrollo, y, como se analizará en el capítulo 4, la prioridad de la población marginada consiste en satisfacer sus necesidades básicas, lo que dificulta el cumplimiento de los objetivos y la capacidad generadora de impactos del PDR. En estas regiones se enfrentan sus objetivos contra la realidad, la urgencia de satisfacer prioridades en el corto plazo contra el diseño de proyectos planeados para el largo plazo, la necesidad de autoconsumo contra la ejecución de proyectos integrados a cadenas y la necesidad de liquidez inmediata contra un esquema que promueve la visión comercial y empresarial.

Finalmente, los montos de apoyo establecidos en la normatividad para el PAPIR y los principales componentes que integran PRODESCA Y PROFEMOR son los siguientes:

**Cuadro 1.1.1.1. Montos de apoyo y particularidades por subprograma y componentes**

Subprograma y componentes	Montos máximos (\$)	Particularidades
PAPIR: Capitalización UPR	500,000 / UPR	Flexibilidad: monto de apoyo > 500,000 cuando proyecto de Valor Agregado y mejora la integración a cadenas
PRODESCA: Diseño de proyectos Puesta en marcha de proyectos Asesoría técnica y consultoría	16,000 25,000 40,000	Conceptos de pago: pago por producto
PROFEMOR: Fortalecimiento institucional Cons. Org. 1 nivel* Cons. Org. 2 y 3 nivel (- 5 años)* Cons. Org. 2 y 3 nivel (+ 5 años)*	130,000 / Consejo 75,000 / Org. 150,000 / Org. 250,000/ Org.	Institucional: hasta 80%: sueldo Coordinador, 10% movilización y contraloría social. 10% mínimo: equipo e insumos. Organizacional: sueldos y equipos

Fuente: Elaboración propia con base en las RO

\* Consolidación organizativa de Organizaciones del primer, segundo y tercer nivel con menos o mas de 5 años de operación

Los montos definidos en las RO corresponden a inversiones importantes, que en términos ideales, deberían generar impactos significativos y por ende el cumplimiento de los objetivos del PDR al propiciar una amplia capitalización de las UPR y una motivación real del PSP o del Coordinador de los CDRS para la optimización de la calidad de su trabajo.

### **1.1.2. Articulación entre la estrategia federal y estatal**

El enfoque a grupos y regiones prioritarias, y la integración de cadenas productivas de amplia inclusión social conforman el marco de referencia del PDR. Se inscriben en una estrategia federal que, adicionalmente, contempla la reconversión productiva, la integración de cadenas agroalimentarias y la atención a factores críticos. Se percibe un desfase conceptual entre la estrategia de apoyos hacia regiones y grupos prioritarios, por el nivel de pobreza y las prioridades a corto plazo de la población objetivo, y los objetivos del PDR que suponen una visión a largo plazo. Las líneas estratégicas definidas por SAGARPA corresponden a las establecidas por la Secretaría de Desarrollo Agropecuario (SDA) del Estado. Ambas instituciones coinciden en priorizar la atención a grupos y regiones prioritarias. Con el objeto de identificar la población objetivo y planear los montos de recursos y apoyos, la SDA estableció criterios para identificar regiones prioritarias considerando índices de marginalidad definidos por el Consejo Nacional de Población (CONAPO), producción, siniestralidad y Producto Interno Bruto (PIB) a nivel municipal. Así mismo, definió estrategias de reconversión productiva hacia la ganadería, y la conservación de recursos naturales a través de las microcuencas<sup>12</sup>, y establece cadenas productivas<sup>13</sup> enfocadas a actividades primarias en sectores tradicionales de la agricultura guanajuatense que no implican un cambio sustancial en la vocación de los productores y permiten una amplia aceptación de las mismas en el medio rural. Adicionalmente, la SDA considera la generación de empleos a través del apoyo a los agronegocios, sector que supone un posicionamiento de los beneficiarios en eslabones de la cadena directamente relacionados con el consumidor final. Estas líneas estratégicas estatales y federales influyeron en los tipos de apoyos otorgados. Finalmente, la coincidencia conceptual entre Federación y Estado, supone una fuerte coordinación operativa entre ambas instituciones.

### **1.1.3. Articulación entre Programas y Subprogramas**

En el marco normativo, los tres programas base de AC: Fomento Agrícola (FA), Fomento Ganadero (FG) y DR muestran diferencias y sinergias (cuadro 1.1.3.1.).

**Cuadro 1.1.3.1. Diferencias y Sinergias entre FA y FG con DR**

	<b>FA – FG</b>	<b>DR</b>
Diferencias	<i>Focalización:</i> capitalización <i>Población objetivo:</i> cualquier grado de marginalidad	<i>Focalización:</i> capitalización, desarrollo de capacidades, fortalecimiento institucional y consolidación organizativa <i>Población Objetivo:</i> Zonas marginadas
Coincidencias	<i>Objetivos</i> similares: permite que la AC abarque el total de la población rural estatal	

Fuente: Elaboración propia con base en las RO

<sup>12</sup> cuencas hidrológicas que presentan condiciones climáticas similares

<sup>13</sup> Las cadenas productivas se desglosan en el capítulo 3 de procesos

La complementariedad en el diseño y en la operación pudiera darse entre FA, FG y PRODESCA o PROFEMOR, cuando el grupo atendido por el PSP posee los recursos financieros y requiere de equipos de mayor costo o cuando el CMDRS identifica un proyecto que es conveniente apoyar con FA o FG, y entre DPAI y PAPIR cuando el técnico atiende a un grupo que presenta altos índices de marginación. Así mismo, a nivel conceptual, el PDR, al inscribirse dentro de la LDRS, promueve sinergias entre los CDRS distritales y municipales implementados por el PROFEMOR Institucional, y PAPIR y PRODESCA mediante la validación por el Consejo de proyectos identificados por el PSP PRODESCA o del trámite de recursos PAPIR para implementar un proyecto identificado como viable. Así mismo estos Consejos propician la complementariedad con otras fuentes de apoyo públicas y privadas para realizar proyectos integrales. Por su parte, el PRODESCA y el PROFEMOR Organizacional están diseñados para complementarse con otras fuentes de apoyo a través del PSP, ya que como gestor de proyectos, parte de su trabajo consiste en la procuración de fondos para capitalizar la UPR del grupo que atiende, vía PAPIR u otras fuentes de subsidio, y en la búsqueda de servicios profesionales complementarios de asesoría técnica y capacitación para fomentar el desarrollo integral de los beneficiarios. Finalmente, en cuanto a dichos subprogramas, a nivel conceptual, los principales componentes que les integran (diseño y puesta en marcha de proyectos de desarrollo, asesoría técnica, consultoría profesional y capacitación para PRODESCA, y consolidación organizativa y fomento empresarial para PROFEMOR Organizacional) son altamente coherentes entre sí, especialmente los componentes definidos para PRODESCA ya que consideran todo el ciclo del proyecto. No obstante, el diseño definido en las RO no hace énfasis en un componente de seguimiento, por lo que no se contemplan herramientas que aseguren la trascendencia de los servicios recibidos mediante estos subprogramas.

#### **1.1.4. Elementos específicos de la estrategia**

En términos ideales y siguiendo los procedimientos operativos sugeridos en las RO, los subprogramas de DR son altamente complementarios. En el ejercicio 2003, la estructura operativa implementada en el Estado presenta características distintas que responden a la búsqueda de una mejor adecuación de los apoyos a las necesidades específicas de los productores, así como al intento de cumplir con los objetivos considerando las características de las instancias operativas. Respondiendo a esto, el PAPIR y el PRODESCA están divididos en diferentes áreas<sup>14</sup> :

- PAPIR: Microcuencas, Ganadería, Agronegocios y Mecanización
- PRODESCA: Agricultura, Microcuencas y Agronegocios

Este esquema plantea una relación directa entre los dos subprogramas entre las áreas de Microcuencas y Agronegocios. Sin embargo, no se logró alcanzar el nivel de complementariedad establecido en el diseño ya que el desempeño de los subprogramas fue limitado por la planeación y ejecución de los mismos por razones detalladas en el capítulo 3. En general, se logró desarrollar un mercado de profesionistas al disponer de 98 PSP PRODESCA operando en la entidad, no obstante, se pudo percibir una deserción importante de PSP, debido a la desmotivación provocada por la falta de recepción de sus sueldos, lo que dificulta el proceso de mejora continua del subprograma. Por esta

---

<sup>14</sup> Las particularidades que presentan estas áreas se explican en el capítulo 3 de procesos.

situación, existen despachos reconocidos en el ámbito agropecuario que se rehúsan a integrar la red de PSP, lo que impide el auge del mercado de servicios profesionales.

Por su parte, el subprograma PROFEMOR, funciona a través de un área independiente y apoya a organizaciones cuyos socios presentan un grado de media a muy baja marginalidad<sup>15</sup>, y que por sus características socioeconómicas no se inscriben en el estrato de los grupos atendidos por PAPIR y PRODESCA, a pesar del enfoque a grupos y regiones prioritarios resaltado en la normatividad. Esto se debe principalmente a la dificultad de encontrar grupos organizados y que cuenten con una figura legal en zonas marginadas. En general, el PROFEMOR Organizacional aún no presenta un asentamiento significativo en el Estado y su fortalecimiento depende también del compromiso laboral del PSP que padece problemas similares al PSP PRODESCA.

Finalmente, en cuanto al PROFEMOR Institucional, la LDRS establece que los CMDRS tienen una función de órgano de planeación y supervisión de la estrategia de DR a nivel municipal a través de la validación de proyectos locales. Actualmente, los CMDRS presentan un atraso en su funcionamiento que no ha permitido aún que se de la complementariedad entre el PROFEMOR institucional y PAPIR y PRODESCA. Dicho atraso y la falta de empoderamiento de los CMDRS resultan, en parte, de la falta de concientización a nivel municipal del rol y de la trascendencia de estas instancias. Así mismo, los planes de desarrollo municipal, que representan el insumo base para la toma de decisiones en cuanto a las líneas estratégicas municipales, aún están en proceso de revisión y reajuste a la problemática local. Los CMDRS se establecieron en los 46 municipios que conforman el Estado. Esta cobertura permitió la implementación de una herramienta local de planeación en todo el Estado (los CMDRS), que se inscribe en el proceso de municipalización al transferirles el poder de decisión. En el diseño, la estructura de los CMDRS es altamente pertinente para la aplicación de una estrategia local de DR, al ser integrados por productores y agentes de instituciones involucradas en el sector a nivel municipal que poseen un conocimiento agudo de la problemática local. Por lo anterior, estos órganos representan un pilar en el proceso de municipalización.

#### ***1.1.5. Cambios recientes en la estrategia de desarrollo rural***

El proceso de municipalización corresponde al mayor cambio en la estrategia de DR, no obstante, los CMDRS que fungen como órgano de planeación y supervisión en el municipio todavía están en proceso de consolidación, y los CDDRS aún no están conformados<sup>16</sup>. Dicho proceso lleva un avance relativo en el Estado ya que inició en mayo del presente año. Actualmente los Municipios están en el proceso de firma de los anexos de ejecución que otorgan la transferencia de recursos financieros a estas entidades para la ejecución del programa a nivel local. Paralelamente, la SDA elaboró un manual de funciones que clarifica el esquema de trabajo y asignó tutores a cada municipio para capacitar a los funcionarios municipales y fomentar una concientización acerca de las implicaciones de la descentralización.

---

<sup>15</sup> Lista de organizaciones apoyadas por el PROFEMOR con base en los índices de marginalidad establecidos por CONAPO, 2000.

<sup>16</sup> Su implementación se contempla para septiembre del presente año.

Los responsables del Programa plantean otro cambio en su estrategia de atención al planear la entrega de apoyos y el pago de servicios profesionales a un mismo grupo de beneficiarios en el transcurso de varios ejercicios consecutivos. Con base en las etapas que conforman el ciclo del proyecto (identificación, diseño, implementación y consolidación), y a partir de los proyectos elaborados por el PSP PRODESCA, se pretende dar un seguimiento a los apoyos y medir el impacto económico y social que se da a través de la capitalización de la UPR y del desarrollo de capacidades. La implementación de esta idea asentaría la viabilidad del PDR ya que esta estrategia supone la entrega de apoyos a través de proyectos pertinentes. El criterio de asignación vía proyectos es adecuado ya que fomenta la organización de los productores para realizar actividades en conjunto, y por lo tanto obtener beneficios como la reducción de costos, una visión a largo plazo de la actividad y la identificación de nichos de mercado. Durante el ejercicio 2003, en el Estado, el proyecto fue un criterio preponderante en la asignación de recursos. Por lo anterior, y considerando que algunos beneficiarios no supieron contestar si recibieron el apoyo mediante la elaboración de un proyecto, dicha asignación se realizó conforme a los lineamientos establecidos en las RO: un mínimo del 70% hacia proyectos. A pesar de esta sinergia, la mayoría de los proyectos del PAPIR responde más a una necesidad de adecuarse a las RO por parte de los operativos del Programa así como a un cumplimiento de requisitos de los beneficiarios que a un apoyo a proyectos viables.

El último cambio significativo de estrategia corresponde a la próxima desaparición de la atención vía demanda libre. En el diseño, dicha situación empezaba a vislumbrarse con la disminución del 40 al 30% del total presupuestado para esta modalidad entre 2002 y 2003. Esta modificación se relaciona con la planeación a largo plazo del PDR, mediante apoyos consecutivos a proyectos. A pesar de que a nivel conceptual, estos cambios presentan ventajas al reubicar la planeación y operación para lograr un mayor cumplimiento de los objetivos a través de la reorientación de la entrega de apoyos, según los funcionarios, existe el riesgo de excluir a los sectores más marginados de la población objetivo. Esto se debe a que en el caso de la demanda libre, la aportación del productor es menor dado que los apoyos no representan una inversión alta y se enfocan mayormente a la producción primaria. Otro riesgo significativo radica en la dificultad de conformar y consolidar grupos en zonas marginadas por la problemática mencionada anteriormente, especialmente con productores que se dedican a actividades primarias, al ser sectores en los cuales impera un alto grado de individualismo y desconfianza.

## **1.2. Evolución física y financiera del Programa**

Los recursos financieros destinados al PDR presentan una tendencia creciente desde 1998, especialmente para los programas de apoyo en bienes de capital. El cuadro 1.2.1. presenta los montos ejercidos en el estado de Guanajuato y clasifica los programas según la vertiente atendida para resaltar las diferencias entre capital físico, humano y social.

**Cuadro 1.2.1. Evolución presupuestaria del Programa 1998 – 2004.<sup>17</sup>**  
**(miles de pesos)**

Metas		1998	1999	2000	2001	2002	2003		2004
							Comp.**	Ejerc.**	
<b>Capital físico</b>	PADER	12,971	41,616	46,379	80,629	-	-	-	-
	PRODEZOMA*	-	1,500	4,234	30,400	-	-	-	-
	PAPIR	-	-	-	-	75,344	81,875	24,960	81,100
	<i>Total</i>	<i>12,971</i>	<i>43,116</i>	<i>50,613</i>	<i>111,029</i>	<i>75,344</i>	<i>81,875</i>	<i>24,960</i>	<i>81,100</i>
<b>Capital Humano</b>	PCE*	6,154	-	9,000	-	-	-	-	-
	PEAT*	7,400	7,612	7,014	-	-	-	-	-
	PESPRO*	-	-	-	15,643	-	-	-	-
	PRODESCA	-	-	-	-	26,649	31,500	4,789	16,000
	<i>Total</i>	<i>13,554</i>		<i>16,014</i>	<i>15,643</i>	<i>26,649</i>	<i>31,500</i>	<i>4,789</i>	<i>16,000</i>
<b>Capital Social</b>	PROFEMOR***	-	-	-	-	4,541	5,000	1,280	6,000
	<i>Total</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>4,541</i>	<i>5,000</i>	<i>1,280</i>	<i>6,000</i>
<b>Total Desarrollo Rural</b>		<b>26,525</b>	<b>50,728</b>	<b>66,627</b>	<b>126,672</b>	<b>106,534</b>	<b>118,945</b>	<b>31,029</b>	<b>103,100</b>

Fuente: Elaboración con base en cierres 1998 – 2002, Avance financiero 2003 (01/07/04) y Anexos técnicos 2003 y 2004

\* Programa de Desarrollo Productivo Sostenible en Zonas Rurales Marginadas (PRODEZOMA), Programa de Capacitación y Extensión (PCE), Programa Elemental de Asistencia Técnica (PEAT) y Programa de Extensionismo y Servicios Profesionales (PESPRO), \*\* Comp. = Recursos comprometidos, Ejerc. = Recursos ejercidos, \*\*\* se refiere al PROFEMOR Organizacional en su componente de consolidación organizativa y fomento empresarial

El PDR siempre ha contado con el interés federal y estatal por ser un Programa que pretende enfocarse a la erradicación de la pobreza en zonas marginadas. Por lo anterior, la evolución presupuestal presenta una tendencia creciente desde 1998, con un pico en el año 2001. Dicho aumento, entre 2000 y 2001, del 173.18% para el PADER y del 718% para el PRODEZOMA en la derrama presupuestal, deriva de la reestructuración de los componentes del PADER y de la voluntad estatal de impulsar un mayor desarrollo en zonas marginadas. El capital físico corresponde a la vertiente de mayor importancia, sin embargo, a partir del 2002, se nota un descenso del 68% con respecto al año anterior en los recursos ejercidos. Paralelamente, se destaca un aumento en los recursos aplicados al capital humano y la aparición de la vertiente de capital social. Esto se debe a la compactación de los PDR en un Programa único integrado de tres subprogramas: PAPIR, PRODESCA y PROFEMOR, que enfatiza en un desarrollo regional sustentable, lo que implica el desarrollo integral de los beneficiarios mediante el impulso del capital humano y social, además del capital físico. Aunque todavía es difícil pronunciarse en cuanto al ejercicio 2003 por el poco avance financiero, los montos previstos en los anexos técnicos para los ejercicios 2003 y 2004 reiteran el fuerte interés federal y estatal y la continuidad en la visión de un desarrollo integral. No obstante, se nota un descenso importante en la programación de recursos 2004 para el PRODESCA, lo que podría tener consecuencias negativas, tomando en cuenta la importancia mencionada por la SDA de otorgar apoyos vía proyectos, la pertinencia antes señalada de apoyar a grupos para impulsar la integración a cadenas y considerando que el desarrollo de capacidades es imprescindible para fomentar un desarrollo sostenido. El cuadro 1.2.2. detalla el número de beneficiarios correspondiente a los montos ejercidos.

<sup>17</sup> Los montos incluyen gastos de operación y evaluación. La aportación de los productores no se consideró debido a la ausencia de información en los cierres y avances financieros del Programa.

**Cuadro 1.2.2. Cobertura de beneficiarios por programa**

Metas		1998	1999	2000	2001	2002	2003		2004
							Comp.**	Ben.**	
Capital físico	PADER	8,894	38,715	62,520	18,814	-	-	-	-
	PRODEZOMA	-	781	1,661	6,032	-	-	-	-
	PAPIR	-	-	-	-	8,132	4,857	721	2,556
	<i>Total</i>	<i>8,894</i>	<i>39,496</i>	<i>64,181</i>	<i>24,846</i>	<i>8,192</i>	<i>4,857</i>	<i>721</i>	<i>2,556</i>
Capital Humano	PCE	7,700	11,195	28,545	-	-	-	-	-
	PEAT	16,222	16,092	-	-	-	-	-	-
	PESPRO	-	-	-	12,704	-	-	-	-
	PRODESCA	-	-	-	-	20,955	9,630	1,464	4,020
	<i>Total</i>	<i>23,922</i>	<i>27,287</i>	<i>28,545</i>	<i>12,704</i>	<i>20,955</i>	<i>9,630</i>	<i>1,464</i>	<i>4,020</i>
Capital Social	PROFEMOR*	-	-	-	-	2,361	1,180	200	1,940
	<i>Total</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>2,361</i>	<i>1,180</i>	<i>200</i>	<i>1,940</i>
<b>Total Desarrollo Rural</b>		<b>32,816</b>	<b>66,783</b>	<b>92,726</b>	<b>37,550</b>	<b>31,448</b>	<b>15,667</b>	<b>2,385</b>	<b>8,516</b>

Fuente: Elaboración con base en cierres 1998 – 2002, Avance financiero 2003 (01/07/04) y Anexos técnicos 2003 y 2004

\* se refiere al PROFEMOR Organizacional en su componente de consolidación organizativa y fomento empresarial, \*\* Comp. = Comprometidos, Ben. = Beneficiados

La cobertura de beneficiarios presenta altibajos desde 1998, no obstante, se vislumbra una tendencia general decreciente que contrasta con el incremento en los montos liberados. Esto se debe, en parte, a un incremento en la inversión por beneficiario que resulta de una estrategia de orientación de los apoyos hacia grupos más que a la demanda libre para propiciar mayores impactos, lo que supone la entrega de apoyos más costosos para fomentar una mayor capitalización de las UPR. En contraste, esto implica una mayor inversión del productor y respalda lo señalado por los funcionarios, referente al riesgo de desviar el Programa de la población objetivo por la dificultad del productor para realizar su aportación debido a su grado de marginación. Así mismo, a partir del año 2002, el cuadro 1.4. resalta un mayor enfoque hacia el desarrollo de capacidades y un auge relativo de la atención dirigida al fortalecimiento de organizaciones con respecto a la capitalización, lo que se inscribe en el marco del desarrollo regional sustentable.

Uno de los problemas centrales del PDR radica en el atraso significativo en la recepción y ejecución de los recursos del mismo, perjudicando así la eficacia operativa. Al 1 de julio de 2004, el ejercicio 2003 presentaba un avance financiero del 26.21% (ver cuadro 1.2.1.) y físico de sólo el 15.22% (ver cuadro 1.2.2.). El PAPIR presentaba un avance financiero y físico del 30.48% y del 14.84% respectivamente, el PROFEMOR del 25.60% y del 16.95% y el PRODESCA del 15.20% en ambas modalidades.

Finalmente, con el fin de articular el PDR con las cadenas productivas prioritarias que se inscriben en las líneas estratégicas estatales, y para asegurar la atención a regiones y grupos prioritarios, los anexos técnicos 2003 y 2004 desglosan los montos de apoyo considerando estas variables y apegándose a la normatividad, asignando por lo menos el 35 y el 70% de los recursos a dichas cadenas y regiones marginadas, respectivamente.



## Capítulo 2

### Contexto en el que se desenvuelven las actividades que apoya el Programa

El objetivo de este capítulo consiste en analizar el grado de correspondencia que existe entre los tipos de apoyos otorgados y las problemáticas principales del sector rural en el Estado. Con esto se pretende presentar un estudio del contexto para identificar los factores críticos que potencian o limitan el desempeño productivo y de mercado de las actividades apoyadas por el Programa.

#### 2.1. Caracterización general de la economía rural

El estado de Guanajuato cuenta con una población total de 5,027,179 habitantes, de los cuales, el 47.3% son hombres y el 52.7% son mujeres. Las características generales de la población rural, son la marginación, la pobreza y la falta de acceso a servicios de salud, alimentación, vivienda y educación. Lo anterior contribuye a una migración significativa de la población varonil hacia polos urbanos de desarrollo así como hacia los Estados Unidos. A su vez, la calidad de vida de los productores agropecuarios se encuentra limitada por la incapacidad de desarrollar e incrementar su capacidad productiva. Las principales actividades desarrolladas en las UPR carecen de infraestructura, tecnología y de capacitación. Los pequeños productores rurales realizan sus actividades dentro de un entorno poco favorable que les impide encontrar o generar acceso a los sistemas de producción, transformación y venta de sus productos. Si bien el sector agropecuario es intensamente activo en la entidad, es necesario favorecer el fortalecimiento productivo para generar sistemas adecuados de mercado para estos actores.

A pesar de esta situación, el estado de Guanajuato estima que el crecimiento del PIB pueda elevarse del 1.7% en 2003 al 3.2% en 2004. El sector primario no estará exento de esta tendencia, esperando que aumente del 1.4% en 2003 al 2.9% en 2004<sup>18</sup>. En el cuadro siguiente, se presenta el estatus del sector en la entidad, considerando el volumen y valor de la producción por rama productiva.

Guanajuato cuenta con un total de 136,370 UPR con actividades agropecuarias y forestales, su distribución corresponde al 58% de la superficie estatal. Las actividades productivas que se desarrollan en estas áreas son generalmente mixtas: integran actividades agrícolas y pecuarias. Esto les otorga cierta flexibilidad productiva que puede resultar favorable para el desarrollo de actividades diversas que resulten en el incremento de los ingresos de las familias rurales, mejor conocido como diversificación productiva.

---

<sup>18</sup> Diagnóstico Regional Guanajuato, Secretaría de Desarrollo Económico Sustentable, Septiembre de 2003.

**Cuadro 2.1.1. Volumen y valor de la producción agrícola**

	Cultivo	Volumen (ton)	Valor (miles de \$)
	Maíz grano	1,242,637.68	1,709,935
	Brócoli	138,400.92	366,213
Resto de cultivos	Tomate rojo*	ND**	746,127
	Zanahoria*		
Resto de cultivos	Agave tequilero*	ND**	160,664
	Forrajes*		
	Maíz forrajero*		

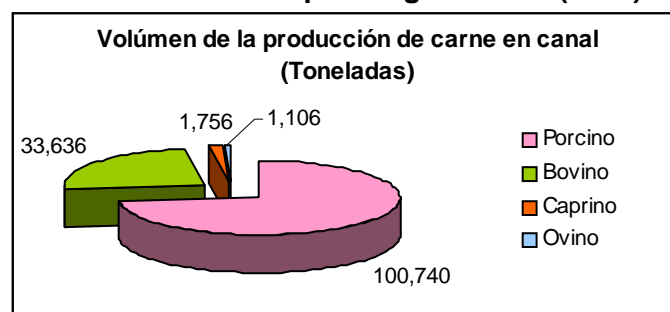
Fuente: Elaboración propia con base en Anuario Estadístico Guanajuato, INEGI 2001

\*Los datos correspondientes a estos cultivos no se encuentran disponibles, por lo tanto se presenta el valor correspondiente al resto de cultivos.

\*\*ND = No Disponible

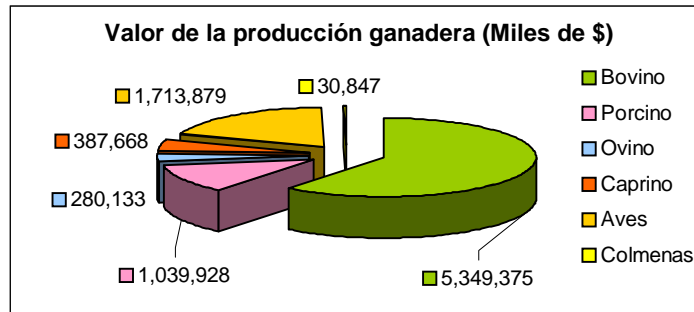
Los principales productos agrícolas por superficie sembrada en el Estado son maíz, sorgo, trigo, frijol, alfalfa, cebada, cebolla, brócoli, chile, ajo, espárrago, papa y fresa. Los productos presentados en el cuadro anterior corresponden a aquellos que han sido fomentados por el Estado con base en la selección previa de cadenas productivas prioritarias: granos básicos y hortalizas, con excepción del agave que se presenta por su volumen y valor significativos de la producción. El PDR ha intentado desde 2002 promover la entrega de apoyos en estos productos, esperando que las perspectivas favorables de mercado permitan incluir a los diferentes tipos de productores apoyados en alguno de los eslabones que integran estas cadenas productivas.

Para el caso de la producción pecuaria, las cadenas prioritarias definidas por el Estado corresponden a los forrajes – carne, cuencas lecheras y ovino – caprinocultura. Con base en esto, los apoyos otorgados por el Programa en esta rama, responden también a la estrategia estatal de DR.

**Figura 2.1.1. Volumen de la producción de carne en canal de las especies ganaderas (2001)**

Fuente: Elaboración propia con base en Anuario Estadístico Guanajuato, 2001, INEGI

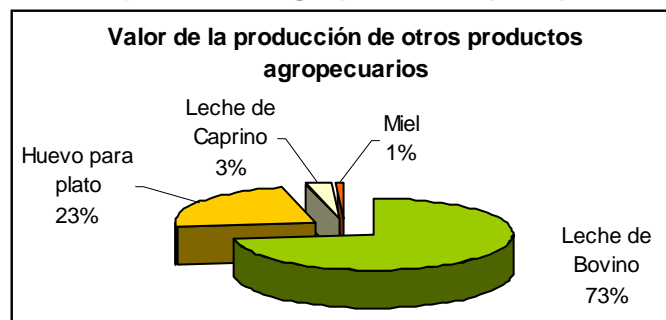
**Figura 2.1.2. Valor de la producción ganadera (2001)**



Fuente: Elaboración propia con base en Anuario Estadístico Guanajuato, 2001, INEGI

Por su parte, los productos derivados de la producción primaria, constituyen un elemento de amplia importancia en las actividades agropecuarias del Estado. Para el caso de los apoyos otorgados por el Programa, estas actividades han sido tratadas con especial importancia. En el área de agronegocios, se ha intentado favorecer la entrega de apoyos en actividades más relacionadas con los sectores de transformación y de servicios que con el sector primario. En este sentido, el objetivo que se persigue, es el de la generación de empleos y sobre todo, el intento por integrar a los grupos de productores en eslabones de las cadenas estratégicas, dentro de los cuales puedan obtener o generar un valor agregado de los productos primarios.

**Figura 2.1.3. Valor de la producción de otros productos agropecuarios (2001)**



Fuente: Elaboración propia con base en Anuario Estadístico Guanajuato, 2001, INEGI

## 2.2. Factores que condicionan el desempeño de las actividades apoyadas por el Programa

Las cadenas de valor pueden ser definidas a través de tres niveles de análisis, el mercado de consumo, las actividades de transformación y la concordancia en el uso de materias primas. Los conceptos que unifican a estas tres dimensiones de análisis son la megacadena, relacionada con el mercado; la cadena, relacionada con el producto primario y la sub-cadena, relacionada con la dimensión industrial. Los apoyos del PDR se han entregado intentando priorizar el seguimiento de un esquema como el descrito anteriormente, buscando con esto, estrechar las distancias entre los productores

primarios y las actividades industriales o micronegocios de transformación, distribución y venta de productos agropecuarios.

Si bien en términos teóricos, la descripción anterior plantea una estructura con actores, funciones y productos bien definidos, existe una serie de limitantes contextuales que acotan su operación óptima. Para conseguir que los productores beneficiados por el Programa se integraran a cualquiera de las dimensiones de análisis planteadas, resultaría indispensable que cada productor asumiera su función y su nivel dentro de la cadena, de manera que realizara sus actividades productivas con absoluta formalidad. Los elementos contextuales que limitan esta organización en la práctica pueden resumirse como sigue:

**Cuadro 2.2.1. Factores condicionantes**

<b>Problemática</b>	<b>Resultados</b>
Escaso acceso al financiamiento	Limitada capacidad productiva
Escaso acceso a la tecnología	Limitada calidad de los productos
Escaso acceso a la capacitación técnica	Limitada capacidad de venta
Escaso acceso a los medios de comunicación y transporte	Limitada capacidad de acceso a mercados

Fuente: Elaboración propia, AE-FQDR 2003

Todos estos factores se encuentran estrechamente relacionados con las condiciones de vida de los productores, para quienes el lenguaje mercantil-financiero, resulta ajeno y poco funcional. Cuando la población rural se desarrolla dentro de condiciones de subsistencia y marginalidad, el planteamiento de esquemas de mercado y producción con resultados en el largo plazo, se encuentra muy por encima de lo que el beneficiario puede considerar prioritario o necesario. Es posible observar, sin embargo, que los componentes que cada subprograma otorga corresponden en gran medida a las problemáticas enunciadas. En este sentido, la distancia entre el planteamiento de la problemática y de la solución debe calcularse y plantearse muy cuidadosamente para poder aspirar a la generación de impactos positivos en la población marginada atendida por el Programa.

### **2.3. Correspondencia entre la orientación general del Programa y la problemática identificada**

En términos generales, la operación 2003 del PDR siguió muy de cerca los lineamientos normativos establecidos en las RO. Por su parte, las líneas estratégicas definidas por el Estado e incluso aquellas definidas a nivel federal, han buscado presentar alternativas de acción, a través de las cuales se pueda tener, con mayor frecuencia, una respuesta real y factible para los principales problemas del sector agropecuario.

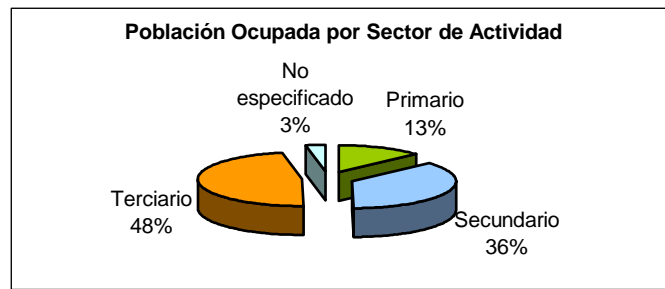
Si bien los objetivos del Programa logran generar impactos positivos sobre todo en la población con menor grado de marginalidad, existe un buen porcentaje de apoyos entregados a productores altamente marginados, que a pesar de que no logren insertarse dentro de las cadenas productivas, ni alcancen altos rendimientos productivos, gracias a los apoyos recibidos, logran satisfacer sus necesidades de alimentación y hacer más sencillas sus labores de producción primaria y de autoconsumo.

**2.3.1. Rubros productivos de la economía rural y rubros productivos atendidos**

El estado de Guanajuato cuenta con 1,818,909 personas económicamente activas; de éstas, sólo 670,299 son mujeres, de las cuales el 14.4% se encuentra en las actividades agropecuarias y el 29.3% en comercio. En cuanto a la población masculina, el 24% y el 15.8% se ubican respectivamente en las ramas mencionadas. Los sueldos para las actividades agropecuarias y de servicios se estiman entre 1 a 5 salarios mínimos, por la tipología observada. Los beneficiarios que fueron apoyados por el PAPIR 2003 son 902 mujeres y 746 hombres. Los proyectos se concentraron en actividades pecuarias y no agropecuarias dentro de las cuales destacan las tortillerías.

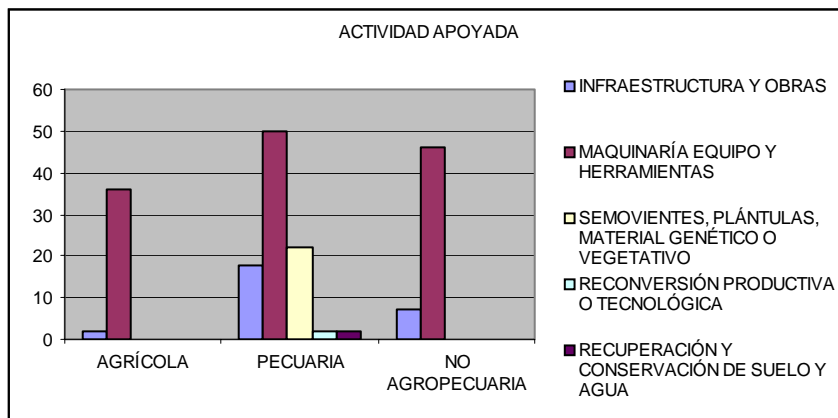
Dentro de este esquema de apoyo a los grupos de productores para actividades de transformación y servicios, destacan en importancia, los textiles y los derivados de la leche. Esta tendencia en la entrega de apoyos durante el ejercicio 2003 corresponde con la estrategia de generación de empleos por sector de actividad existentes en el Estado (cuadro 2.3.1.1.).

**Figura 2.3.1.1. Población ocupada por sector de actividad (2000)**



Fuente: Elaboración propia con base en Anuario Estadístico Guanajuato, 2001, INEGI

**Figura 2.3.1.2. Principales actividades productivas apoyadas por PAPIR**



Fuente: Elaboración propia AE-FQDR con base en listas de beneficiarios PADER 2001 y PAPIR 2003.

Los apoyos del sector pecuario fueron los que se presentaron con mayor frecuencia, lo cual empata con las cadenas prioritarias definidas por el Estado. A su vez, los apoyos no agropecuarios fomentan la dotación de la infraestructura necesaria para el fortalecimiento del sector servicios, con la finalidad de generar empleos en el medio rural (Figura 2.3.1.2.)

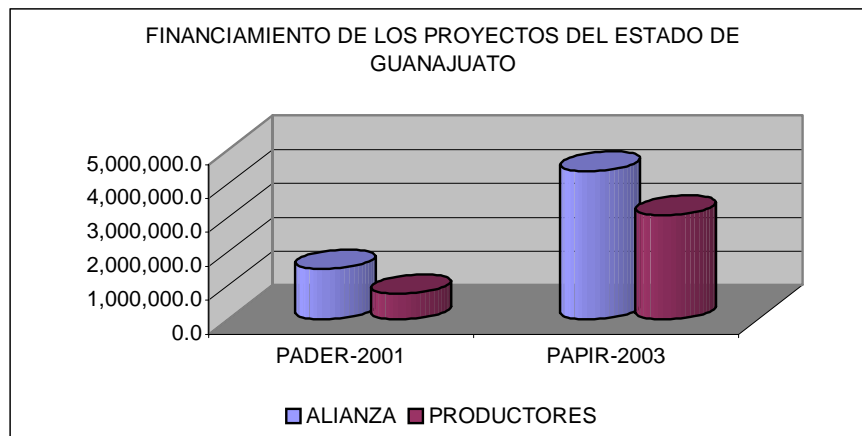
### 2.3.2. Dimensión de la problemática de la economía rural y presupuestos destinados por el Programa

Habiendo identificado los bajos niveles productivos, el escaso acceso a los mercados y las deficiencias socioeconómicas en los productores rurales, la SDA, a través de la dirección de Microcuencas, ha definido las siguientes estrategias:

- Planeación participativa con base en microcuencas
- Reconocimiento de la rectoría del Municipio
- Capacitación y asistencia técnica
- Fortalecimiento de la organización socioeconómica
- Alineación de recursos a proyectos Integrados
- Replicación de experiencias exitosas
- Fomento al encadenamiento productivo

Para poder comparar estas líneas de atención proyectadas en el Estado con la distribución del presupuesto del Programa, es necesario presentar las cifras destinadas a los componentes que integran a cada subprograma. Como se puede apreciar en el Cuadro 1.2.1. (Capítulo 1), si bien el componente destinado al apoyo del capital físico (PAPIR) sigue presentando los montos comprometidos más elevados, se percibe, desde el ejercicio anterior (2002), una tendencia del incremento en los recursos comprometidos para el componente de desarrollo del capital social (PROFEMOR). A pesar de la importancia de la inversión en este sector, los montos previstos para el 2004 presentan una disminución, de \$118,945,000 en 2003, a \$103,100,000 programados para el 2004.

**Figura 2.3.2.1. Financiamiento de proyectos PADER / PAPIR**



Fuente: Elaboración propia AE-FQDR con base en listas de beneficiarios PADER y PAPIR

Si bien la problemática rural requiere de esfuerzos continuos y de amplias inversiones gubernamentales para iniciar su proceso de desarrollo, el PDR cuenta con un gran potencial presupuestario y metodológico para enfrentar esta problemática.

**Cuadro 2.3.2.1. Necesidades productivas / Necesidades atendidas**

Factores críticos	Posibilidades generadas por el PDR
Organización	PROFEMOR
Capacitación y desarrollo de capacidades	PRODESCA
Infraestructura y capitalización	PAPIR
Acceso al financiamiento	Captación de recursos de otras fuentes
Satisfacción alimentaria básica	Aves y huertos de traspatio (autoconsumo)
Integración al mercado	Definición de cadenas agroalimentarias
Generación de fuentes diversas de ingresos	Conversión productiva
Generación de empleos	Apoyo a agronegocios

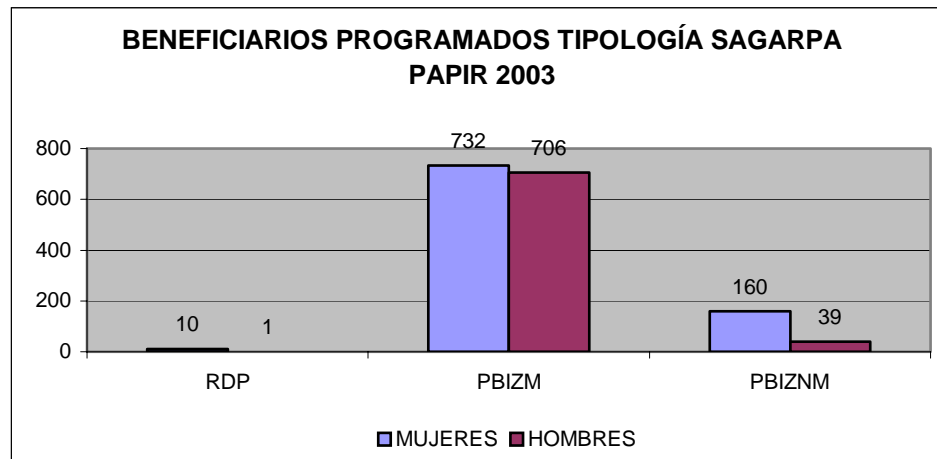
Fuente: Elaboración propia AE-FQDR

Adicionalmente a los datos presentados en el cuadro anterior, las ramas productivas atendidas por el programa y las principales actividades apoyadas, corresponden con los productos y sectores productivos prioritarios establecidos en los diagnósticos estatales.

### 2.3.3. Población objetivo: productores prioritarios y productores apoyados

Las RO clasifican los beneficiarios en categorías definidas por SAGARPA: Productores de bajos ingresos en zonas marginadas (PBIZM), productores de bajos ingresos en zonas no marginadas (PBIZNM), productores de bajos ingresos en transición (PBIT) y resto de productores (RDP)<sup>19</sup>. Del total de los beneficiarios registrados en la lista PAPIR 2003, las frecuencias en la programación de apoyos se muestran en la figura 2.3.3.1

**Figura 2.3.3.1. Productores prioritarios de acuerdo a las RO**

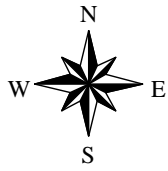


Fuente: Elaboración propia con base en "Lista o Padrón de Beneficiarios PAPIR 2003" y Reglas de Operación (RO) 2003.

<sup>19</sup> La tipología de productores definida por la SAGARPA en las RO, clasifica a los beneficiarios según los índices de marginación definidos por CONAPO, número de hectáreas en cultivo y tipo de tenencia de la tierra, cabezas de ganado y otras actividades agropecuarias y la definición de grupos prioritarios. (Diario Oficial de la Federación, viernes 25 de Julio de 2003, Tercera sección pag.52)

# TIPOLOGÍA DE SAGARPA / PAPIR 2003

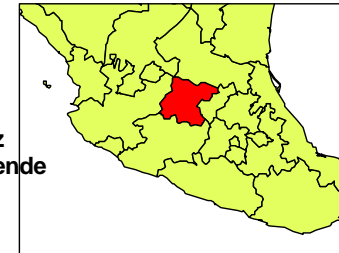
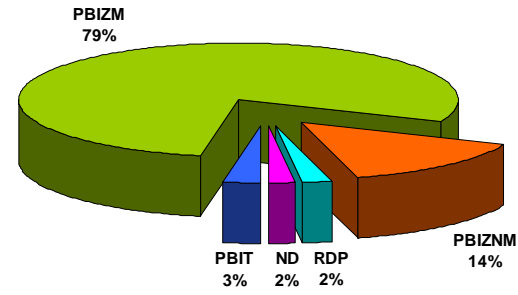
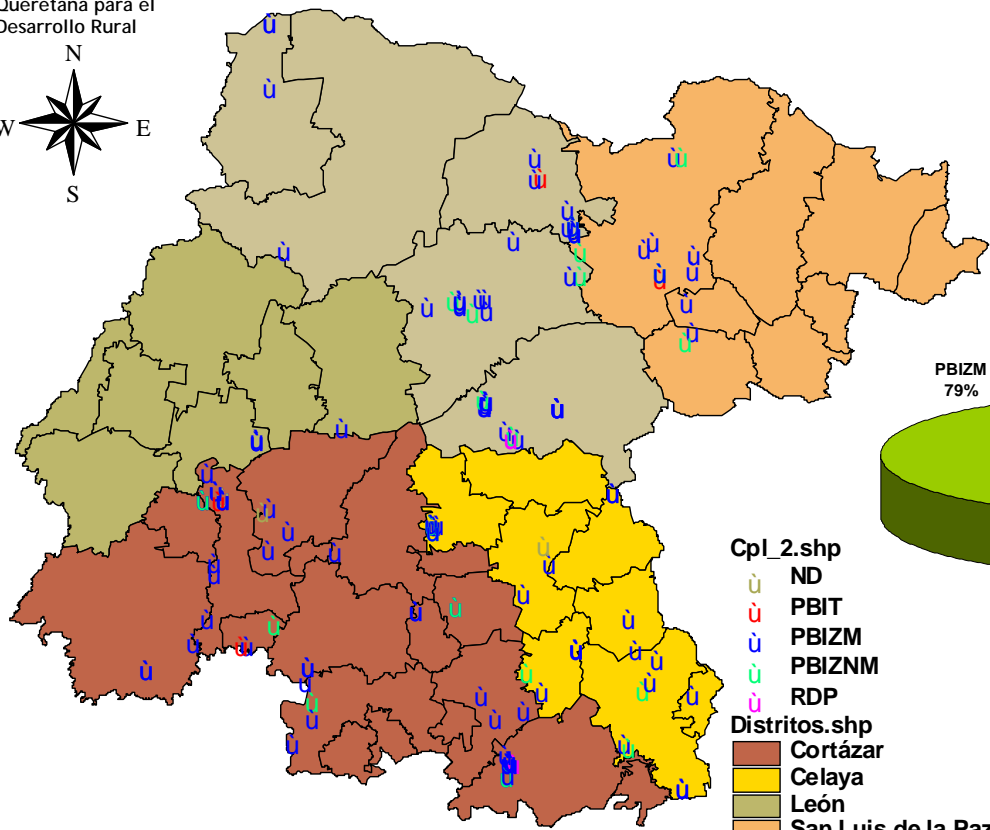
Fundación  
Queretana para el  
Desarrollo Rural



Gobierno del Estado de Guanajuato

2003

Programa de Desarrollo Rural  
Evaluación Externa Estatal



900000 0 900000 Kilometers





# ACTIVIDAD APOYADA / PAPIR 2003

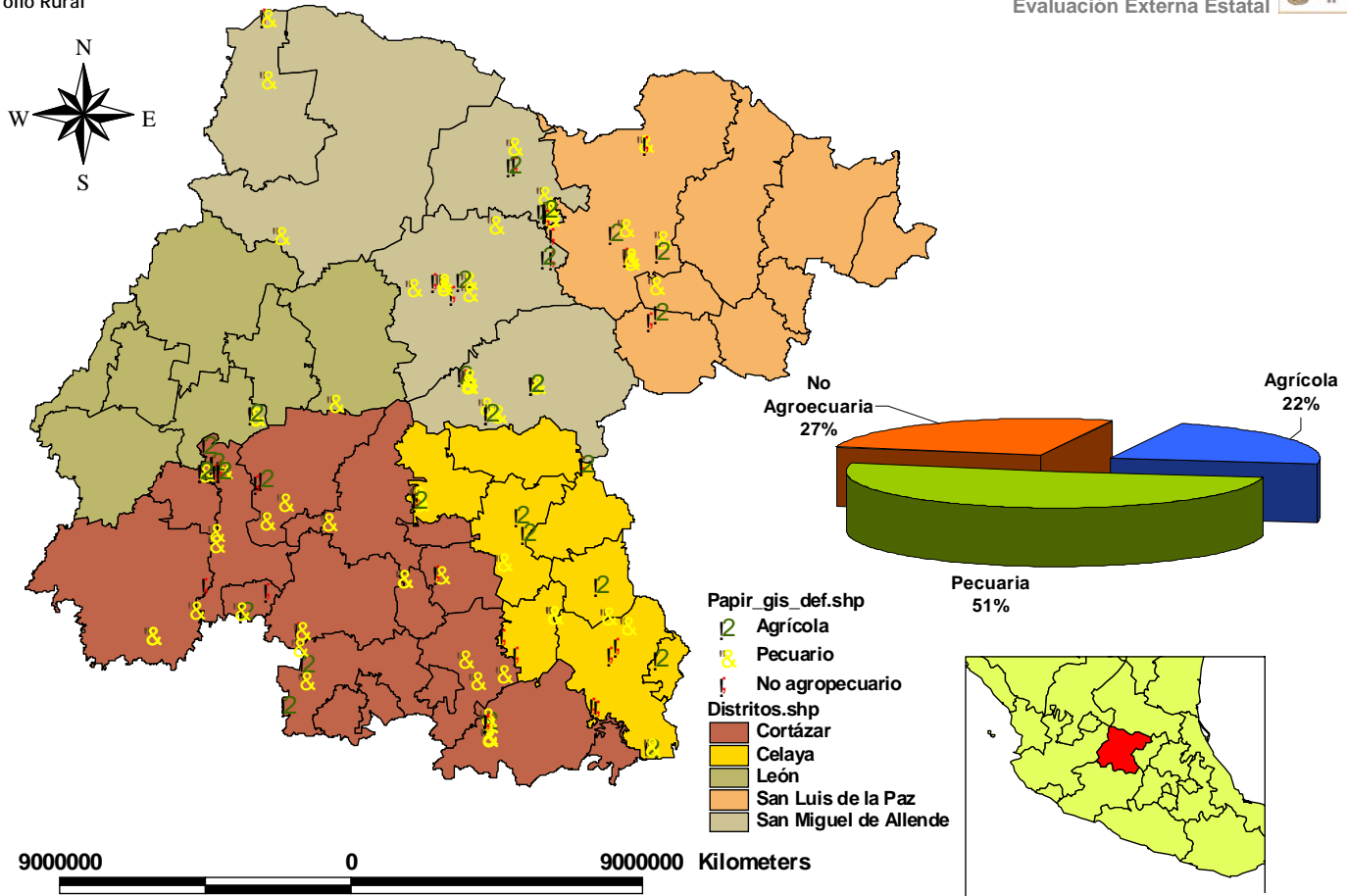
Fundación  
Queretana para el  
Desarrollo Rural

Gobierno del Estado de Guanajuato





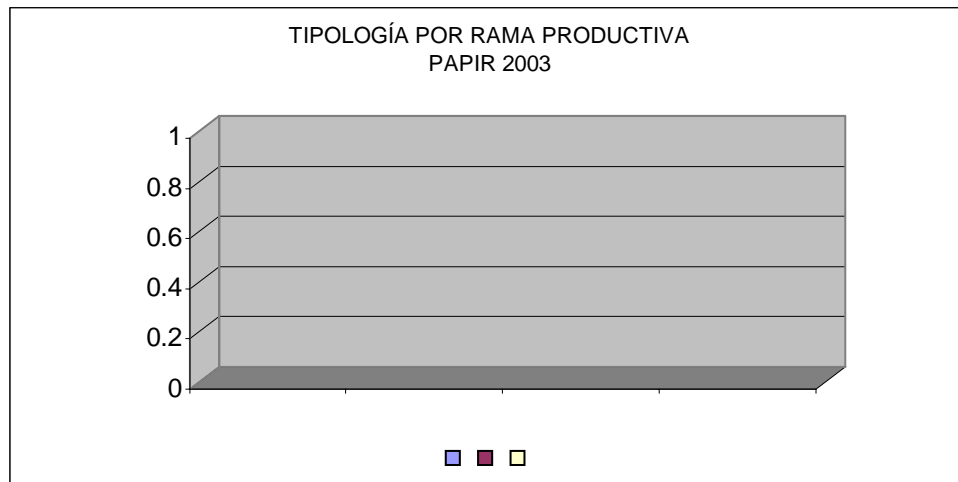
Programa de Desarrollo Rural  
Evaluación Externa Estatal



Por su parte, la UA-FAO define su propia tipología con fines metodológicos específicos para la evaluación. Esta clasificación permite identificar 5 tipos de productores donde el Tipo I corresponde al más elevado nivel de marginación y el Tipo V a la población menos marginada. De acuerdo a las encuestas aplicadas a los beneficiarios PAPIR 2003, el 86% de éstos está dentro de los tipos de marginalidad I y II.

Cabe señalar que a pesar de que la población marginada tiene mayor dificultad para integrarse en los eslabones de las cadenas productivas, es posible fomentar la diversidad de sus fuentes de ingreso mediante actividades de servicios, como la venta de bienes de consumo de primera necesidad (abarrotes) en las localidades rurales (ver Figura 2.3.3.2.).

**Figura 2.3.3.2. Tipología por rama productiva PAPIR 2003**



Fuente: Elaboración propia con base en lista de beneficiarios PAPIR 2003 y RO 2003.

Estos resultados permiten apreciar que durante la operación 2003, se presentó un fuerte apego a la normatividad establecida en cuanto a la atención de la población objetivo.

#### **2.3.4. Pertinencia de proyectos: apoyos requeridos y otorgados**

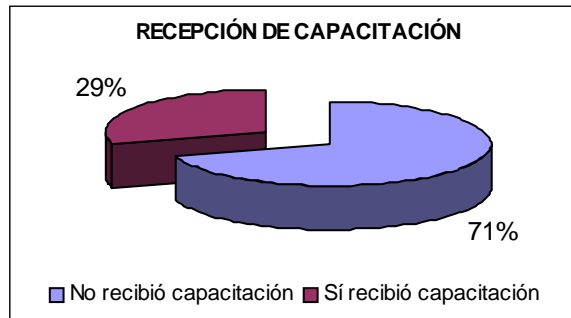
Las RO 2003 establecen un 70% de apoyos entregados vía proyectos y un 30% vía demanda libre. Ante tal condición normativa, la generación de proyectos ha tendido a desarrollarse bajo dos derroteros distintos. El primero, más favorable, consiste en la elaboración de proyectos productivos en los cuales la participación del PSP es formal y comprometida, los grupos que se conforman para la realización del proyecto se encuentran muy interesados en el desarrollo del mismo y tanto la metodología como la información del proyecto responden a las necesidades de los productores y a la viabilidad del proyecto productivo, detectada a través de diagnósticos confiables. El segundo, menos favorable, consiste en el desarrollo de proyectos informales. En éstos, el PSP realiza el proyecto, únicamente para cumplir con el procedimiento de entrega de apoyos a través de esta modalidad, los beneficiarios se agrupan para recibir cualquier tipo de apoyo y la viabilidad del proyecto es muy limitada y poco fundamentada. En este caso, los grupos tienden a formarse de manera artificial y sin pretensión real de organización y producción, y su desintegración se presenta incluso antes de la recepción del apoyo.

La realización de proyectos exige como condición la integración de grupos, a su vez, el funcionamiento del grupo requiere de la realización de procesos organizativos complejos. Así mismo, los integrantes (del grupo y del proyecto) deben desarrollar capacidades técnicas, de gestión y administración que requieren, sobre todo, de un amplio sentido de pertenencia y de apropiación del objetivo perseguido por el proyecto.

### 2.3.5. Desarrollo de capacidades y organización

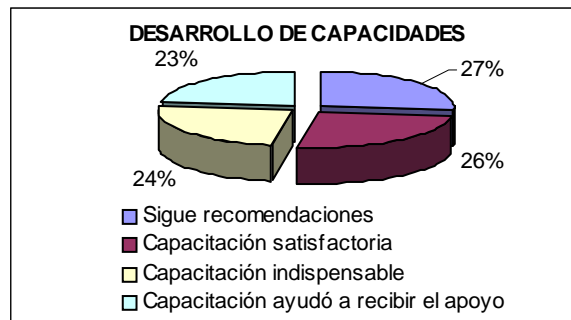
Si bien únicamente el 29% de la población beneficiada recibió servicios de capacitación, la percepción de estos beneficiarios, acerca del apoyo recibido, es bastante favorable. Las figuras 2.3.5.1. y 2.3.5.2., destacan la importancia de este componente. Es posible inferir que en el largo plazo, las capacidades generadas en la población atendida, puedan favorecer tanto el desarrollo de proyectos productivos sostenibles como el trabajo de éstos dentro de organizaciones mejor consolidadas.

**Figura 2.3.5.1. Población beneficiada por el componente de capacitación**



Fuente: Elaboración propia AE-FQDR con base en análisis estadístico PAPIR 2003

**Figura 2.3.5.2. Percepción acerca del componente de capacitación**

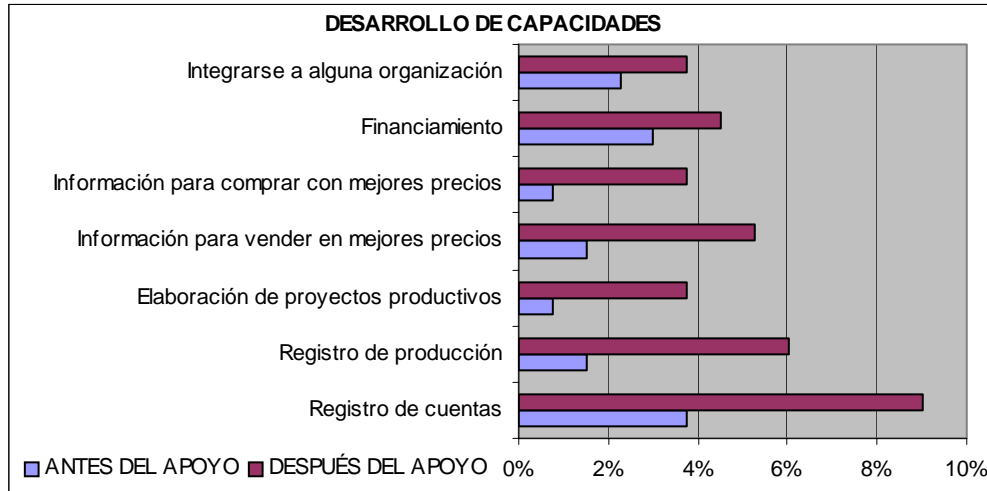


Fuente: Elaboración propia AE-FQDR con base en análisis estadístico PAPIR 2003

Se ha mencionado con anterioridad la importancia del componente de desarrollo de capacidades, dado que a partir de esto, es posible fomentar las habilidades y formas de trabajo requeridas para el desarrollo de actividades a través de grupos de productores u

organizaciones. La Figura 2.3.5.3., muestra los impactos positivos generados por el programa en cuanto al desarrollo de capacidades.

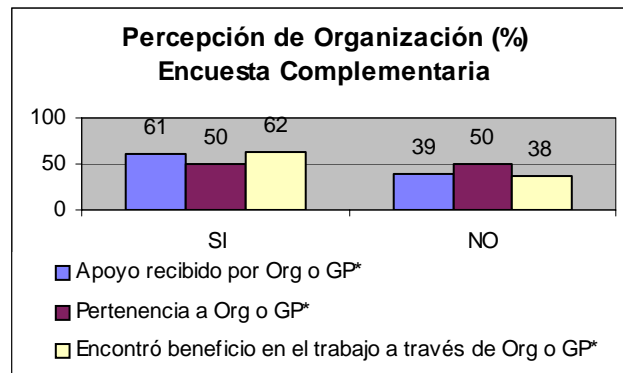
**Figura 2.3.5.3. Desarrollo de capacidades a través de la recepción del apoyo**



Fuente: Elaboración propia AE-FQDR con base en análisis estadístico PAPIR 2003

Con base en los datos obtenidos a través del cuestionario anexo aplicado por el AE-FQDR (como parte de la propuesta complementaria desarrollada a petición expresa del estado de Guanajuato, ver Introducción), ha sido posible obtener datos que expresan las características específicas del comportamiento de las organizaciones apoyadas por el Programa (y seleccionadas de acuerdo con la muestra de beneficiarios encuestados). Anteriormente, se ha esbozado la importancia del desarrollo de las organizaciones reflejado tanto en los presupuestos asignados por el Programa a este componente, como en la importancia de la consolidación organizativa de los grupos para favorecer el desarrollo eficiente de los proyectos apoyados.

**Figura 2.3.5.4. Pertinencia y beneficio del trabajo en Organizaciones o Grupos de Productores**

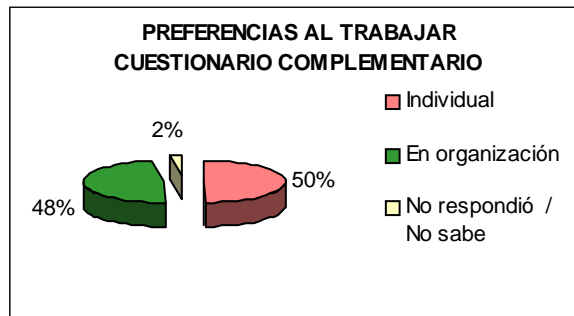


\*Org = Organización, GP = Grupo de Productores

Fuente: Elaboración propia AE-FQDR con base en análisis estadístico del Cuestionario Complementario o anexo.

Si bien durante el ejercicio 2003 del Programa, más de la mitad de los beneficiarios encuestados recibió su apoyo a través de organizaciones o grupos de productores, resulta indispensable considerar que la tendencia operativa y normativa del programa ( en sus ejecuciones futuras) se enfoca justamente a la entrega de apoyos vía proyectos. Dado que la integración de proyectos se realiza, en su mayoría, a través de grupos de productores, el éxito o fracaso de éstos dependerá, en gran medida, de la funcionalidad del trabajo organizado.

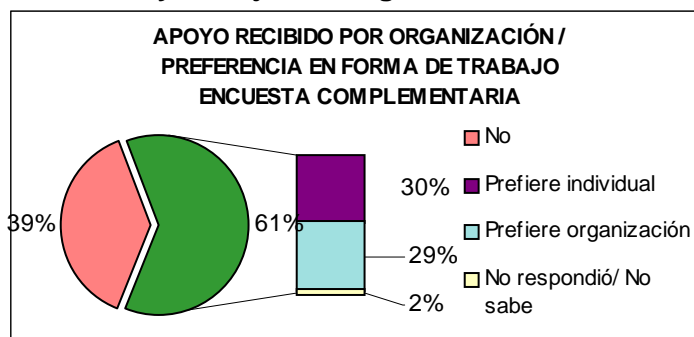
**Figura 2.3.5.5. Preferencias entre trabajo Individual y trabajo con Organizaciones**



Fuente: Elaboración propia AE-FQDR con base en análisis estadístico de Cuestionario Complementario o anexo.

Los indicadores favorables en términos de organización son aquellos que muestran que el 62% de los productores apoyados percibió beneficios derivados de su trabajo a través de organizaciones y que justamente la mitad de la población encuestada pertenece ya a alguna organización o grupo de productores. La contraparte de estos indicadores, es la que indica que la mitad de la población beneficiada prefiere trabajar de manera individual.

**Figura 2.3.5.6. Apoyo recibido a través de organización VS Preferencias entre trabajo individual y trabajo con organizaciones**

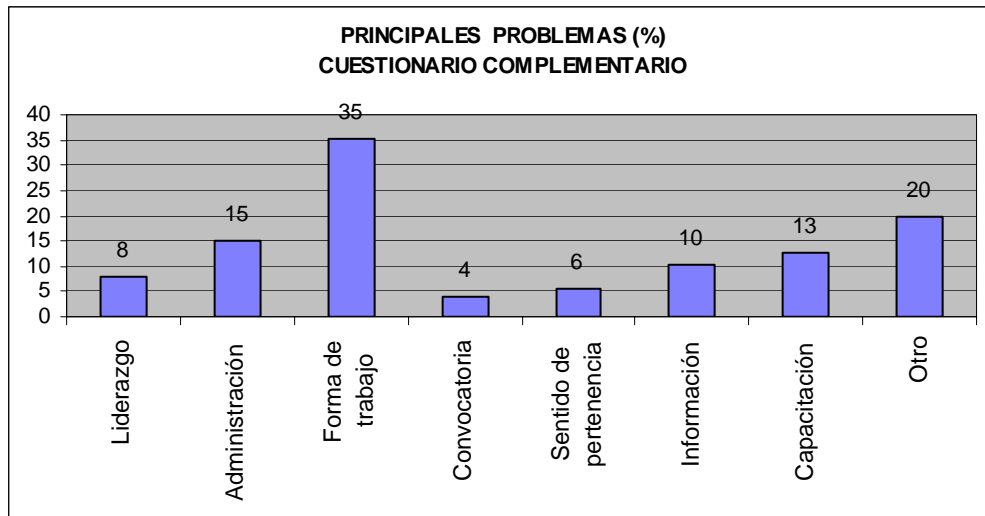


Fuente: Elaboración propia AE-FQDR con base en análisis estadístico del cuestionario complementario.

Así mismo, es importante notar que exactamente la mitad de la población que recibió el apoyo a través de una organización (Ver Figura 2.3.5.4.), prefiere trabajar de manera individual (Ver Figura 2.3.5.6.). Ante tales contrastes en los datos obtenidos (el 50% de

población que pertenece a organizaciones, el 62% de beneficiarios que recibió apoyo a través de organizaciones y el 50% de población que prefiere trabajar de manera individual), es posible inferir que, a pesar de que la población tiende a agruparse (por los beneficios potenciales que esto representa), el trabajo desarrollado dentro de estos grupos no satisface a los productores. Los problemas principales que los productores perciben al interior de las organizaciones se encuentran relacionados con la estructura de estas y en esta dimensión, los problemas de “forma de trabajo” y “administrativos” fueron los que se identificaron con mayor frecuencia. (Ver Figura 2.3.5.7.).

**Figura 2.3.5.7. Identificación de problemas de estructura en las Organizaciones o Grupos de Productores**



Fuente: Elaboración propia AE-FQDR con base en análisis estadístico de cuestionario complementario.

En este sentido, resulta indispensable que el componente de apoyo a la organización, así como los componentes de capacitación y desarrollo de capacidades, reciban atención especial y seguimiento continuo, de manera que se posibilite la consolidación de las organizaciones apoyadas y que se solidifiquen los procedimientos de trabajo definidos para cada proyecto. Si la tendencia en la entrega de apoyos apunta hacia la organización y el desarrollo de proyectos, entonces, ambos elementos deben ser identificados y dimensionados por la población potencialmente beneficiaria, de manera que los impactos positivos derivados del trabajo organizado tengan cada vez mayor relevancia.

## Capítulo 3

### Evaluación de procesos en el Programa

Dada la importancia que las actividades operativas, administrativas e institucionales representan para la óptima ejecución del Programa, a continuación se presenta un análisis detallado acerca de los principales procesos operativos, así como del arreglo institucional a través del cual se ejecutaron las actividades del PDR, en el Estado. La descripción de los procesos incluye a aquellos desarrollados en el 2003 y su comparación con los lineamientos definidos en las RO, así como un breve análisis de los cambios más relevantes, establecidos para la ejecución del PDR en su ejercicio de 2004.

#### 3.1. Diseño y Planeación

##### 3.1.1. Compactación de programas

A partir del 2002, el PDR mostró importantes cambios en su diseño. En las RO del mismo año, se presentó una reestructuración a través de la cual se integraron a programas que se habían operado de manera individual, y se buscó la complementariedad al incluir subprogramas que atienden a vertientes distintas del desarrollo: físico (PAPIR), humano (PRODESCA) y social (PROFEMOR). Con la compactación, se contempla que esta sinergia ocurra de manera gradual para que los subprogramas logren coordinarse, para que los beneficiarios reciban los apoyos de cada uno de los subprogramas para lograr un desarrollo integral. En la práctica, esta complementariedad está limitada por la estructura operativa implementada y los altos niveles de marginación de la población objetivo. Los funcionarios señalaron que la compactación no tuvo incidencia en la visión del DR dado que la única diferencia consiste en un cambio de nombre de los programas anteriores. Por otra parte, expresaron que la ganancia de tiempo propiciada por la simplificación administrativa a nivel conceptual fue perjudicada por la ausencia de un órgano centralizador de la información del PDR y supervisor de la estrategia operativa para homogeneizar los procesos de asignación de recursos, como es la UTOE. Por lo tanto, la compactación, en vez de agilizar la operación, fomentó deficiencias debido a la estructura institucional estatal para operar el PDR, y que derivan en parte de la estructura aplicada previa a esta reestructuración, en la cual las áreas tenían cierta independencia operativa, lo que permitía la aplicación de varios criterios sin perjudicar a la operación.

##### 3.1.2. Definiciones estratégicas

Existe una fuerte sinergia entre las líneas estratégicas federales y estatales. Sin embargo, la congruencia con el PDR está obstaculizada por el desfase entre los objetivos del mismo y las condiciones socioeconómicas de los beneficiarios ya que en un contexto de pobreza extrema, se dificulta una visión empresarial de los productores, impidiendo la inserción en un mercado competitivo mediante su integración a cadenas. La planeación del PDR reitera esta sinergia entre Federación y Estado ya que se fundamenta principalmente en las líneas estratégicas que incluyen cadenas prioritarias, derivadas de lineamientos

establecidos a nivel nacional y adaptadas a las prioridades del Estado. Dichas líneas estratégicas y cadenas prioritarias estatales se presentan en el cuadro 3.1.2.1.

**Cuadro 3.1.2.1. Líneas estratégicas y cadenas prioritarias estatales**

<b>Líneas estratégicas</b>
Reconversión productiva, conservación de recursos naturales (uso sustentable del suelo y reducción del consumo de agua), ganadería y generación de empleo en el sector no agropecuario
<b>Cadenas productivas prioritarias</b>
Granos básicos, hortalizas, forrajes – carne, cuencas lecheras y ovino – caprinocultura

Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas a funcionarios y anexos técnicos

A partir de estas líneas, se realizó una regionalización de prioridades por DDR<sup>20</sup>, considerando sus condiciones climáticas y potencialidades productivas<sup>21</sup>. Se priorizó la ganadería como estrategia de reconversión productiva conforme a la regionalización del potencial estatal, denotando una atención apropiada para optimizar un desarrollo real. Por su parte, se resaltaron los proyectos de traspaso, que aunque no cumplan con el objetivo de integración a cadenas, resultan de vital importancia para las zonas prioritarias, ya que apoyan al autoconsumo. Estos lineamientos estratégicos influyeron en la decisión de dividir la estructura operativa del PAPIR y del PRODESCA, en dos áreas principales: Microcuencas y Agronegocios, buscando ofrecer una atención específica a estas líneas. El área de Agronegocios se apega a la estrategia de generación de empleo rural y se enfoca a la integración a cadenas productivas. Los beneficiarios que atiende se caracterizan por tener la voluntad previa de formar un grupo o pertenecer a un grupo ya conformado que desea crear o fortalecer una microempresa en el medio rural. La dirección de Microcuencas está regida por el Plan Estatal de Rehabilitación de Recursos Naturales en Cuencas de Captación: atiende a cuencas hidrológicas para fomentar la conservación de recursos naturales y la reconversión productiva en estas zonas. Estas cuencas presentan condiciones climáticas similares, lo cual permite homologar esfuerzos para fomentar proyectos productivos primarios y un desarrollo integral en estas cuencas, por lo que se plantea una alineación de recursos entre esta área: los subprogramas que la integran; PAPIR y PRODESCA y otras instancias<sup>22</sup> interesadas en alcanzar este objetivo.

### **3.1.3. Criterios para la distribución de recursos, identificación y priorización de cadenas productivas**

Las regiones y grupos prioritarios fueron los criterios preponderantes para la distribución de recursos del PDR. Las zonas prioritarias en el Estado fueron los municipios con un alto grado de marginalidad, y las localidades que presentan una alta y muy alta marginación, independientemente del grado de desarrollo del municipio al cual pertenecen. Dicha clasificación se realizó con base en los índices de marginación definidos por CONAPO. Adicionalmente, se contemplaron “*comunidades no integradas en esta base de datos y para las cuales no es posible precisar su grado de marginalidad, así como comunidades que por el crecimiento de áreas urbanas han quedado aledañas o están ya en un efecto de conurbación*” (Acuerdo 12.06 del Acta 12/2003 de la CDR). Los municipios prioritarios

<sup>20</sup> La lista de los municipios que conforman cada DDR se presenta en anexo.

<sup>21</sup> Las prioridades estatales por DDR se presentan en anexo.

<sup>22</sup> Secretaría de Educación Pública, Secretaría de Salud, Secretaría de Economía, Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales y Secretaría de Desarrollo Social, entre otras



para PAPIR abarcan el norte del Estado, así como el sur, sureste<sup>23</sup>. Considerando municipios, localidades y grupos prioritarios, la SDA, a través del Acuerdo 12.07 del Acta 12/2003 de la CDR, ajustó los lineamientos definidos en las RO en cuanto al monto de apoyo según las siguientes modalidades:

**Cuadro 3.1.3.1. Criterios para la atención a solicitudes de grupos prioritarios por PAPIR**

Valor de los bienes de capital por socio (pesos)	% máximo de apoyo en proyectos productivos para organizaciones económicas o grupos de productores						% máximo de apoyo: Atención a la Demanda
	Establecido en las RO		Ajuste estatal				
	Normal	Grupos prioritarios	Normal	Grupos prioritarios			
				GP o CM	GP*+CM	GP+CM+MP*	
< 15,000	70	90	70	75	80	90	55
15,001 – 75,000	66	80	66	70	75	80	53
75,001 – 150,000	63	63	65	65	70	75	50
150,001 – 300,000	60	60	60	60	60	60	No aplica
300,001 – 500,000	50	50	50	50	50	50	No aplica

Fuente: Elaboración propia con base en las RO 2003 y al Acta número 12/2003 de la CDR.

\*GP = Grupo Prioritario, CM = Comunidad con grado de marginalidad 4 o 5 (CONAPO), MP = Municipio Prioritario PAPIR

Finalmente, para favorecer la oportunidad de la asistencia técnica en los municipios más marginados del norte del Estado, se creó un sistema de incentivos en el PRODESCA. Esto consistió en la orientación del trabajo de los PSP hacia la generación de proyectos mayores a \$ 500,000 en estos municipios, para distribuir equitativamente la asistencia técnica y disminuir la concentración de los PSP en municipios del centro y sur del Estado. Dentro de esta estrategia, la CDR planeó una distribución de recursos PAPIR por municipio considerando su grado de marginalidad y los montos ejercidos en cada uno de ellos en años anteriores, para homologar la oportunidad de recepción de apoyos entre municipios y evitar que los más cercanos tuvieran una asignación mayor de recursos. Las cadenas productivas de amplia inclusión social representan otra variable considerada para la repartición de recursos, la asignación que les correspondió fue del 33.54% del presupuesto previsto para el PDR, conforme a los porcentajes definidos en las RO<sup>24</sup>. El último criterio preponderante fue la repartición del 30% de los recursos para demanda libre y el 70% para proyectos, apegándose a los lineamientos establecidos en las RO.

### 3.1.4. Factores limitantes a la planeación

Las estrategias y criterios previamente mencionados, que guían el enfoque del PDR corresponden a lineamientos generales. Con el objeto de asegurar su cumplimiento en la práctica, éstos necesitan ser aterrizados mediante una identificación acertada de proyectos viables y una programación de acciones concretas. La fase de identificación permite determinar la pertinencia de apoyos hacia ciertos proyectos con base en un diagnóstico socioeconómico previo, para asegurar la atención a proyectos que realmente pudieran generar un impacto significativo. Por su parte, la etapa de planeación incluye la programación de acciones mediante un plan de trabajo, la programación presupuestal con tiempo, y supone la implementación de herramientas para realizar un monitoreo del

<sup>23</sup> Los municipios prioritarios para PAPIR se presentan en anexo

<sup>24</sup> La distribución programada de recursos por cadena prioritaria se desglosa en anexo

Programa y establecer una retroalimentación que permita el establecimiento de medidas correctivas para lograr la mejora continua del mismo. En el Estado, la planeación considera sectores o giros productivos en los cuales deben orientarse los apoyos, sin embargo, fue limitada, en parte, por no haberle dado la importancia necesaria a estas dos fases. Finalmente, la planeación supone una visión a largo plazo que se incluye en la visión estatal, no obstante, los funcionarios no señalaron la consideración de metas multianuales precisas, la única meta tangible fue la liberación de los recursos comprometidos por ejercicio. De acuerdo a los directivos, esta situación se debe a la falta de coordinación interinstitucional y a los períodos políticos estatales (6 años) y municipales (3 años), propiciando modificaciones de políticas y estrategias después de cada período electoral.

### **3.2. Arreglo institucional**

*“El arreglo institucional analiza la integración de los distintos actores, instancias y organizaciones, que intervienen en el Programa, así como su funcionamiento, sus relaciones y nivel de desarrollo de capacidades”<sup>25</sup>.* se refiere a la relación entre instancias federales, estatales y municipales, y grupos de productores en la operación del PDR.

#### **3.2.1. Operación estatal con base en estructuras federales**

##### **3.2.1.1. Complementariedad y duplicidades**

El 72% y el 81% de los funcionarios entrevistados señalaron una complementariedad entre la SDA y la SAGARPA, ya que ambas coinciden con los objetivos que se tienen que alcanzar, y entre la SDA y los DDR / CADER. Según el 76% de éstos actores, esta sinergia deriva mayormente de una coordinación adecuada entre Federación y Estado, y de una delimitación apropiada de funciones y responsabilidades (el 62.5%). La coordinación se da a través de acuerdos, convenios y reuniones regulares de cuerpos colegiados como la CDR y el FOFAE, que integran a actores de ambas instituciones. No obstante, estas instancias se dedicaron también a homogeneizar puntos de vista entre las estructuras federales y estatales: aunque ambas entidades persiguen un objetivo similar, existe una desarticulación de criterios debido a una percepción distinta de concebir el desarrollo, enfocándolo más hacia la capitalización o la capacitación dependiendo de la visión estatal o federal. Así mismo, según los funcionarios estatales, la SAGARPA tiende a desempeñar un papel de vigilante para lograr el apego minucioso a la normatividad, mientras que el Estado solicita una mayor flexibilidad y autonomía para operar de manera más eficiente el Programa. Por lo anterior, se percibió que los organismos colegiados permiten consolidar una coordinación previamente debilitada por estos factores mediante la implementación de reajustes para conciliar los intereses de ambas instancias. La poca interacción que existe previo a la centralización de información en la CDR desemboca en duplicidades y a omisiones derivadas de éstas, que perjudican la eficacia del Programa. Dicha duplicidad de funciones es aún más obvia entre los CADER / DDR y las áreas responsables. El 42% de los funcionarios entrevistados expresó una deficiencia en este aspecto ya que ambas entidades realizan la recepción, pre – validación de las solicitudes, y la notificación a los beneficiarios del PDR. A raíz de esta duplicidad, cabe mencionar el

---

<sup>25</sup> Entrevistas a Otros Actores, UA – FAO, 2004

aislamiento de los CADER y DDR del Programa que fomenta un desconocimiento del mismo, un carga de trabajo significativa, así como la desconfianza de los actores estatales hacia los DDR. Los CADER y DDR padecen problemas estructurales debido a la falta de personal capacitado, de recursos humanos y materiales. Así mismo, el Programa de “retiro voluntario” fomentó la deserción del personal con mayor capacidad de estas instancias. Por lo anterior, enfrentan graves problemas coyunturales durante el corto período de la apertura de ventanillas por el incremento de trabajo que implica, propiciando una tardanza y un descuido en la atención a las solicitudes PAPIR. Esto contrasta con las tareas imputables a estos actores, definidas en la LDRS e inscritas en la municipalización.

### **3.2.1.2. Avances en el proceso de federalización**

El proceso de federalización implica la transferencia de poderes y recursos financieros de la Federación a los gobiernos estatales y municipales. En el estado, a partir del año 2004, dicha transferencia corresponde al proceso de municipalización siguiendo un esquema en el cual la SDA coadyuva y opera dicho proceso bajo la responsabilidad de la SAGARPA. Actualmente, los Municipios están en el proceso de firma de los anexos de ejecución que otorgan y desglosan la transferencia de recursos financieros, asignados vía el FOFAE, a estas entidades para la implementación del PDR a nivel local. Otra condicionante a esta transferencia de recursos consiste en la disponibilidad y presentación de un plan de desarrollo municipal. Al momento de la evaluación, cuarenta y cuatro municipios tenían la capacidad de realizar su aportación del 25% del total de recursos asignados, y dos se enfrentaban con la dificultad de cumplir con este requisito. De los cuarenta y cuatro Municipios mencionados, seis ya habían firmado el anexo correspondiente. Paralelamente, la SDA está elaborando un manual de funciones que detalla las actividades de los actores involucrados en este nuevo esquema de trabajo. Además, está empezando a integrar los grupos técnicos para el relevo de los coordinadores de los CMDRS, y a impartir cursos para sensibilizar a los funcionarios municipales y los CMDRS en cuanto a las implicaciones de la municipalización y los procesos de la AC. Para brindar apoyo a los Municipios, se establecieron tutores estatales (operativos) y federales (jefes de DDR) asignados a dos municipios cada uno. Los DDR presentan una participación relativa en la municipalización a pesar de su predominancia en este proceso resaltada en la LDRS en *“la planificación, definición de prioridades, operación y evaluación del DR Sustentable”*. Dichos actores no han podido cumplir con esta petición legal por sus limitantes estructurales. Sin embargo, con el objeto de apegarse a la LDRS, las obligaciones de los DDR han venido creciendo conforme al avance de la municipalización. El jefe de DDR funge como presidente de los CDDRS. A su vez, se plantea que el CDDRS desempeñe un papel de consejero a los DDR para optimizar la planeación de programas a nivel regional. Así mismo, los DDR pueden participar en los CMDRS, e incidir en las decisiones que se toman a nivel municipal. En cuanto a los jefes de CADER, por su experiencia en el sector agropecuario a nivel local, fungen como secretarios técnicos de los CMDRS y apoyan al coordinador en la gestión de estos consejos. Esta interacción se estableció para que los DDR puedan realizar su función de supervisión, plasmada en la LDRS, lo que parece actualmente inalcanzable por las fuertes debilidades que presentan estas instancias. Por su parte, los CDRS son los pilares de la municipalización ya que validan proyectos a nivel regional y municipal. Son organismos pertinentes para la aplicación de una estrategia de DR a nivel local y para asegurar la complementariedad de fuentes de subsidio, enfocando esfuerzos conjuntos hacia proyectos integrales, puesto que son cuerpos colegiados cuyos miembros representan a

instituciones del gobierno federal, estatal y municipal, así como a la sociedad civil y productores, y poseen un conocimiento amplio de la problemática rural local por su fuerte presencia en el sector rural del municipio o región en cuestión.

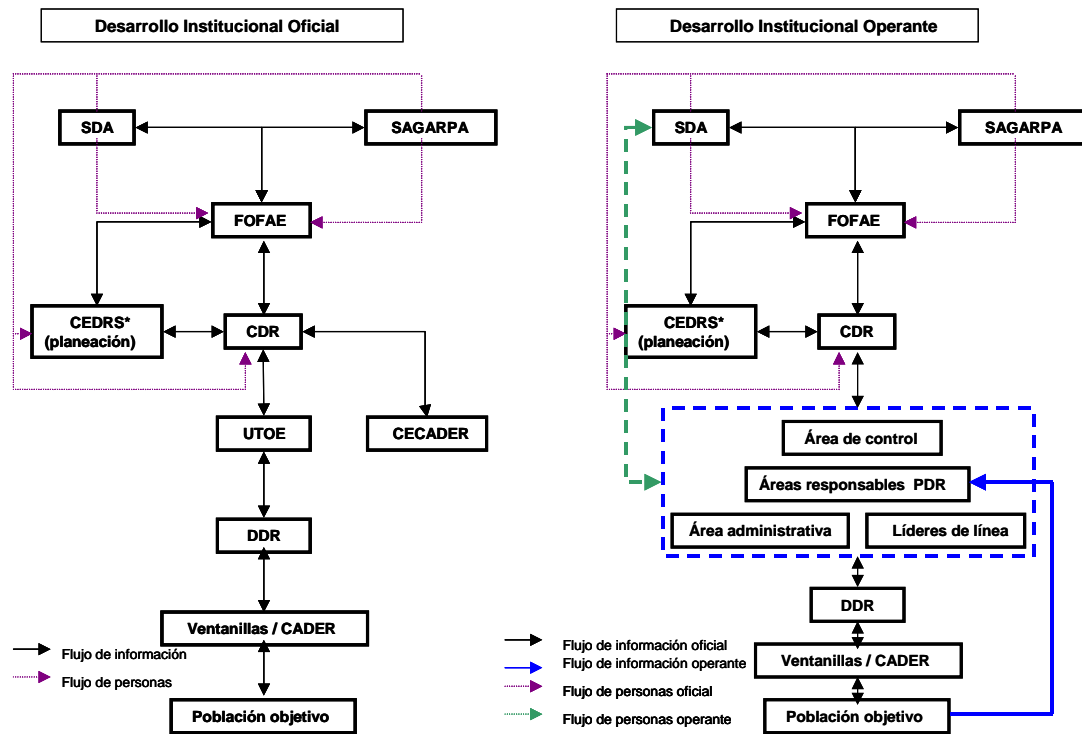
No obstante, aún no se cuenta, en el Estado, con los CDDRS debido a la reticencia de los DDR de involucrarse en mayores responsabilidades, y los CMDRS todavía están en proceso de consolidación. El atraso en el fortalecimiento de los CMDRS deriva de la ausencia de planes de desarrollo municipal pertinentes debido al desempeño del coordinador PROFEMOR, de la falta de presupuesto para apoyar a los proyectos que validarán, así como a la falta de empoderamiento de los CMDRS, debido al desinterés y la falta de entendimiento del papel trascendente de estos órganos por parte de los Municipios. Los planes de desarrollo municipal son el principal insumo que permite el funcionamiento de los CMDRS ya que, al definir líneas estratégicas a apoyar en cada municipio, representan el fundamento teórico que posibilita, en la práctica, orientar los apoyos hacia proyectos viables. Los coordinadores a cargo de la realización de estos planes presentaron documentos muy académicos sin enfoque hacia proyectos estratégicos. Por lo anterior, volvieron a elaborar dichos planes: actualmente cuatro de los cuarenta y seis no han sido entregados y los demás están en proceso de reajuste a la problemática municipal. A raíz de estas deficiencias, cabe mencionar la capacitación inadecuada impartida por el INCA RURAL, enfocada a temas macroeconómicos más que a la identificación de limitantes específicos que conforman la problemática rural local. Por otra parte, estas deficiencias resultan del perfil profesional del coordinador. La mayoría proviene del programa SINDER: eran técnicos que atendían a grupos de productores en temas técnico - productivos. Así mismo, la repartición de técnicos entre el PRODESCA y el PROFEMOR se realizó de manera aleatoria, sin un examen previo de capacidades para distribuirlos conforme a sus habilidades y sin haber realizado una capacitación previa para orientarlos hacia las actividades requeridas por su cargo de coordinación. Nunca antes habían realizado actividades de consultoría en el ámbito del DR, y tampoco habían desarrollado habilidades para establecer relaciones profesionales con altos funcionarios. El atraso en la validación de los planes municipales conllevó a una tardanza en el pago de los sueldos de los coordinadores, lo que resultó en renuncias, a la falta de compromiso de los técnicos activos, y al desempeño de otras actividades. Estas deficiencias contribuyeron a debilitar la legitimidad de los CMDRS, y a perjudicar su estructura interna, fomentando el desinterés de sus integrantes por la ausencia de resultados.

En general, se percibe que la municipalización está implementándose sin orden lógico, ya que está descuidándose el asentamiento efectivo de las herramientas encargadas de planear y supervisar la estrategia de DR a nivel regional: los CDDRS y CMDRS. Si estos consejos no logran convertirse en instancias trascendentes y empoderadas, existe el riesgo de que la visión a largo plazo de la estrategia y su pertinencia sean debilitadas por los períodos políticos así como por la apropiación del Programa con fines políticos.

### **3.2.1.3. Desarrollo institucional de estructuras federales, estatales y municipales**

Si bien el desarrollo institucional de estructuras federales y estatales para la implementación del PDR está sugerido por las RO, los actores estatales buscaron cumplir con las funciones establecidas en la normatividad, implementando una estructura operativa distinta, detallada en la figura 3.2.1.3.1.

Figura 3.2.1.3.1. Desarrollo Institucional



Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas  
 \* Consejo estatal de Desarrollo Rural Sustentable

La estructura operativa en el Estado se caracteriza por la ausencia de dos órganos esenciales para una implementación óptima del PDR: la UTOE y el CECADER. Las funciones atribuibles a la UTOE fueron llevadas a cabo por las áreas de Microcuencas, Agronegocios y Ganadería, así como por el área de control manejada por personas del FIRCO. Así mismo, la dirección de Agronegocios implementó un sistema alternativo al CECADER para evaluar los productos entregados por los PSP. Sin embargo, la mayoría de los funcionarios entrevistados coincidió en la necesidad de formalizar ambas instancias para asegurar una mayor coordinación y flujo de información en cuanto a la mecánica operativa del PDR. La separación entre áreas fomenta un control administrativo y operativo más específico que se inscribe en una estrategia de mejor focalización hacia las líneas estratégicas estatales y de una atención más adecuada a las necesidades de los beneficiarios. Sin embargo, la división de las actividades de supervisión administrativa y técnica entre áreas propicia una visión desagregada del Programa y conlleva a una disociación de criterios que atrasa el proceso de validación y por ende los trámites de pagos. En cuanto a la calificación de los proyectos elaborados por los PSP, el esquema de supervisión alternativo propuesto por el área de Agronegocios consistió en la implementación de líderes de línea especialistas en cuatro temas distintos: textil, lácteos, servicios a la comunidad y agroindustrias, que desempeñaron funciones de supervisión de los productos y avances de los PSP de esta dirección. Paralelamente, su trabajo consistió en apoyar la asesoría técnica en estos ámbitos para proporcionar una atención más profesional a los beneficiarios, así como posibilitar que el PSP "tutor"; encargado de la gestión del grupo, dedique más tiempo hacia otras actividades como la elaboración de sus

proyectos y la consecución de otras fuentes de subsidio. A pesar de este sistema alterno, se percibió que el esquema no es trascendente dado que el líder de línea se enfoca a la revisión de los productos entregados sin considerar el perfil del técnico, mientras que el CECADER es un órgano externo que influye en la selección de los PSP y al control de su desempeño, por lo que busca resolver un problema de fondo que padece el PDR: el bajo perfil de la mayoría de éstos abordado posteriormente.

### **3.3. Operación**

#### **3.3.1. Cumplimiento de metas 2003 y avances 2004**

La implementación del PDR en su ejercicio 2003 se caracteriza por un atraso significativo, presentando, al 1 de julio de 2004, un avance financiero del 26.21% y un avance físico del 15.22%. La baja eficacia se debe a factores externos e internos que influyeron en su operación. Uno de éstos corresponde a la publicación tardía de las RO 2003 (25 de julio del 2003) y al desfase que existe entre la fecha de publicación y la fecha de apertura de las ventanillas receptoras de solicitudes (octubre del 2003) debido al atraso del ejercicio anterior y al empalme entre ejercicios, por lo que, la operación del PDR inició a fin de año. Así mismo, la lentitud en cuanto a la revisión y dictaminación de las solicitudes, derivada de la multitud de actores que intervienen en este proceso, y la división del PAPIR y del PRODESCA en varias áreas, contribuyeron al atraso en la ejecución del Programa. Esto propicia una tardanza en cada etapa de la cadena desde la presentación de la solicitud a la ventanilla hasta la liberación de los recursos. Por otra parte, la separación de áreas fomenta una falta de coordinación entre éstas e interrumpe los flujos de información sobre la operación general del Programa. Se percibió que las direcciones encargadas de la operación del PDR y hasta los operativos dentro de una misma área aplican criterios distintos al momento de revisar las solicitudes. La falta de homogeneización de criterios conllevó a una tardanza en la operación, debido a una modificación y un reajuste constante de las solicitudes y proyectos presentados. Otro factor a raíz del atraso en los avances del Programa corresponde a la convergencia de esfuerzos hacia el aparato administrativo para corregir incongruencias en los montos debido a fallas en la dictaminación y deficiencias operativas detectadas en la marcha desde el proceso de selección de beneficiarios y con especial atención hacia los proyectos entregados por los PSP. Esta situación resulta principalmente de la aprensión a controles externos, descuidando el apego a la planeación definida y afectando el cumplimiento de los objetivos del PDR. Dichas fallas derivan de la ausencia de una identificación oportuna de proyectos viables según las características socioeconómicas de los productores y las condiciones productivas, comerciales y ambientales de las regiones de atención, así como de la falta de una programación presupuestal y de acciones con tiempo. Así mismo, se percibió que esta situación paraliza la operación del PDR por la reticencia de los directivos de responsabilizarse en la toma de decisiones. Por su parte, el cambio de personal en el área de Microcuencas influyó en el cumplimiento de metas ya que el nuevo equipo inició la operación del PAPIR en febrero del 2004. Dentro de este contexto, al mes de julio, los avances del PRODESCA eran casi nulos.

Finalmente, la sustitución del 60% de los beneficiarios inscritos en las listas iniciales debido a la inegibilidad de los solicitantes y a un alto grado de desistimiento de los mismos por la tardanza en los tiempos de respuesta a las solicitudes, obstaculizó los avances del Programa. Esto, por las razones arriba señaladas, así como por la decisión

de los operativos del PDR de priorizar la atención a solicitudes rezagadas del año anterior antes de iniciar la revisión de las solicitudes 2003. Por otra parte, dichos padrones iniciales de beneficiarios corresponden a recursos comprometidos, por lo tanto, con el fin de cumplir con el presupuesto previsto, las áreas tuvieron que considerar esta variable para la dictaminación de nuevas solicitudes, y reajustar los montos de apoyo, lo que conllevó a la autorización de un apoyo parcial. Esta reestructuración de listas contribuyó al atraso que presenta el Programa, considerando el tiempo dedicado a revisar de nuevo las solicitudes, a reajustar los montos establecidos en éstas y a reiniciar la fase de dictaminación, proceso que incluye la verificación en campo de las características sociales y productivas de los beneficiarios potenciales.

Considerando lo anterior, la operación del ejercicio 2004 aún no ha iniciado, a pesar de que las RO 2003 serán vigentes para ejercicios futuros y de que la firma del anexo técnico se realizó relativamente temprano: el 24 de marzo de 2004. Los únicos avances tangibles hasta la fecha corresponden al avance de la municipalización.

### **3.3.2. Asignación de recursos**

La distribución de recursos se realizó vía los cuatro departamentos del PAPIR, las tres áreas del PRODESCA y la dirección del PROFEMOR. En general, se logró asignar los recursos conforme a la normatividad. Sin embargo, la apertura tardía de las ventanillas, la priorización de la atención a solicitudes remanentes del ejercicio anterior, la sustitución de beneficiarios iniciales por nuevos solicitantes, y el relevo de personal en el área de Microcuencas conllevaron a una ejecución del PDR en un ambiente de urgencia para ejercer los recursos previstos, lo que se refleja en los procesos de asignación de recursos.

#### **3.3.2.1. Mecanismos de selección de beneficiarios**

De acuerdo a los actores entrevistados, el criterio más importante para priorizar la asignación de recursos corresponde a la atención a regiones y grupos prioritarios (el 56% de los beneficiarios de la muestra PAPIR se ubica en municipios prioritarios). Lo anterior demuestra un conocimiento y un apego a la prioridad estatal y a las RO. Sin embargo, al inicio de la operación, en algunos casos, las áreas sólo consideraron el concepto de grupos prioritarios otorgándoles hasta el 90% del monto total de la inversión independientemente de su ubicación, lo que resultó en la dirección de apoyos hacia zonas que no siempre presentaban niveles altos de marginación. Por lo tanto, se estableció una medida correctiva al realizar el ajuste presentado en el cuadro 3.4. del presente capítulo para incluir estas solicitudes en el Programa y disminuir el porcentaje de apoyo (hasta el 75%) a estos tipos de beneficiarios. Así mismo, el 42% de los beneficiarios PAPIR que recibió el apoyo mencionó pertenecer a un grupo prioritario, principalmente de mujeres. La predominancia de mujeres dentro de estos grupos se debe a su fuerte presencia en el campo, así como por considerar la variable de género como un factor de mayor éxito del proyecto. Cabe señalar que su rol creciente en las actividades productivas está correlacionado con la migración de los hombres, especialmente en Guanajuato.

Por otra parte, el criterio de organización influyó en la orientación de los apoyos, lo que coincide con el 66% de apoyos otorgados a través de proyectos según los resultados de la muestra PAPIR. Sin embargo, existe una variación importante entre las áreas responsables del PDR: el rango oscila de entre el 77% de recursos asignados vía

proyectos en el área de Microcuencas<sup>26</sup>, y el 100% de recursos asignados a través de proyectos en el área de Agronegocios. Esta diferencia se debe principalmente a las características de los giros atendidos por esta última dirección, que contrastan con la atención del área de Microcuencas hacia la producción primaria, así como por el cambio que enfrentó dicha área, dificultando una operación adecuada de la misma. Así mismo, los apoyos del PAPIR lograron orientarse hacia las actividades productivas definidas por las cadenas de amplia inclusión social: de los 28 apoyos agrícolas entregados, el 100% se enfocó a granos básicos (maíz, y a menor escala sorgo, trigo, cebada y frijol), de los 70 apoyos pecuarios, el 35.71% se dirigió a la cadena de bovinos cumpliendo con la atención a forrajes - carne y cuencas lecheras, y el 38.57% se orientó hacia los ovinos - caprinos. Sin embargo, dichos apoyos se enfocaron mayormente en la producción primaria que corresponde al primer eslabón de la cadena sin capacidad de integración a eslabones mayores, a pesar de la importancia resaltada de fomentar la integración a dichas cadenas vinculando la producción primaria con procesos de valor agregado, y buscando así la generación de mayores impactos en los beneficiarios. Debido a los altos índices de marginación de la población apoyada, el 39% de los apoyos fue utilizado para satisfacer sus necesidades básicas de alimentación.

En contraste, el orden cronológico de llegada de solicitudes se posiciona como el segundo criterio para la priorización de la asignación de recursos. Esta selección aleatoria contrasta con la visión a largo plazo de la estrategia de DR y fomenta la desviación del Programa de sus objetivos al no inscribirse en los ejes de planeación establecidos. En el caso del PROFEMOR Organizacional, esta selección aleatoria es más obvia: las 25 organizaciones apoyadas fueron escogidas bajo este criterio. Esto fue una de las razones por las cuales los socios de estos grupos presentan bajos índices de marginación y no se inscriben en la población objetivo del PDR. Esta situación del PROFEMOR y también de algunos grupos del PRODESCA se debe, en parte, a la orientación de ciertos apoyos hacia grupos que conocían el PSP previo a su ingreso en el Programa, así como a una difusión inapropiada del mismo. El PDR tiene una amplia cobertura a nivel estatal. No obstante, la mayoría de los beneficiarios no ubica el Programa mediante el cual recibió el apoyo, ni las instancias que lo implementan y menos los objetivos del mismo: en general, la relación se establece entre el representante del grupo y el promotor a cargo de su implementación en campo. La difusión del PDR no fluye en las zonas marginadas y esta sujeta a algunas personas ya que los CADER no juegan de forma adecuada su rol de medio de información y la difusión se realiza vía el técnico, propiciando situaciones como las arriba mencionadas. Por lo tanto, se debería aprovechar los recursos y medios de las presidencias municipales para realizar este labor y asegurar una mayor difusión del PDR.

La reestructuración del área de Microcuencas conllevó a aplicar este mismo criterio de selección. Así mismo, la dirección actual, al darse cuenta que su cartera de beneficiarios estaba agotándose, apoyó a solicitantes del área de Mecanización que corresponden a productores inicialmente integrados al Programa de FA. A través de este arreglo, se liberaron 3 millones de pesos a productores que, en su mayoría, cumplieron con los criterios de elegibilidad del PAPIR por la flexibilidad que presenta la modalidad de PBIT.

En general, el mecanismo de selección de beneficiarios respetó los criterios previamente establecidos en cuanto a la población y zonas a atender. Sin embargo, parte de la

---

<sup>26</sup> Al 24 de julio de 2004

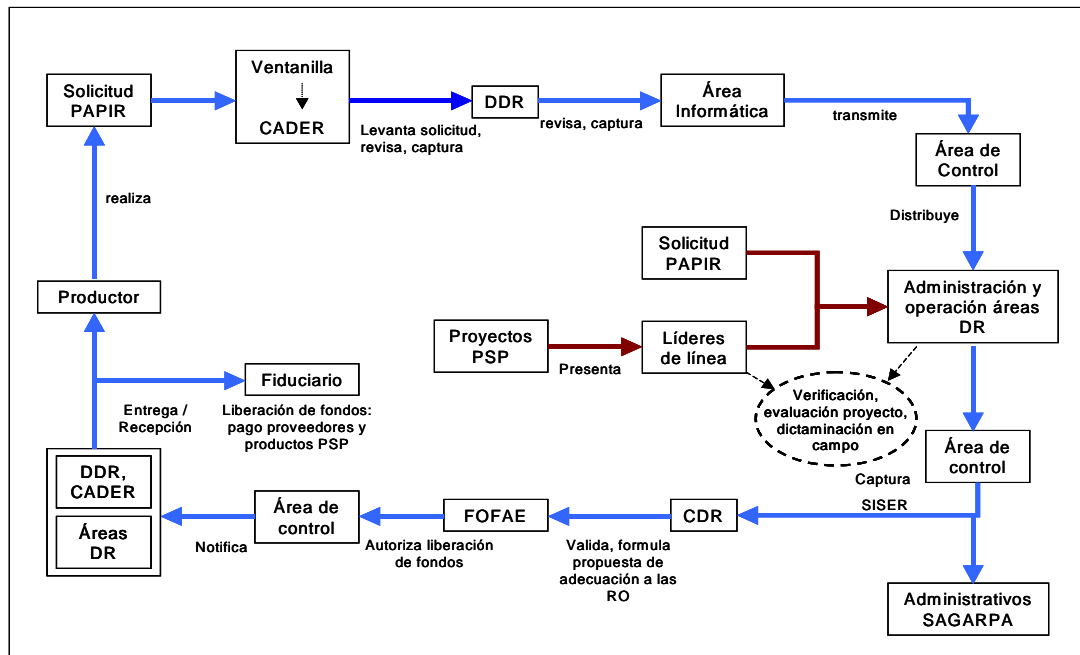


sinergia entre planeación y operación resulta del aspecto general de estos mismos, conciliando las características de los solicitantes escogidos aleatoriamente con el criterio de selección. No obstante, esta situación conllevó a descuidar variables más específicas como la orientación de los apoyos hacia la agregación de valor, a excepción de la dirección de Agronegocios por sus características inherentes. Finalmente, la ampliación de zonas prioritarias a localidades pobres ubicadas en municipios desarrollados supone la existencia de problemáticas socioeconómicas, productivas y comerciales distintas, considerando la diferencia entre las comunidades aisladas de los polos de desarrollo, y las cercanas a éstos. Las limitantes señaladas anteriormente y la inexistencia aún de diagnósticos municipales, no permitieron a las áreas responsables contar con todos los elementos para otorgar apoyos diferenciados y adecuados a las particularidades locales.

### 3.3.2.2. Evaluación y aprobación

La captura de la información se realiza en tres niveles: CADER, DDR y área de control debido a que la mayoría de los CADER y parte de los DDR no poseen el equipo de cómputo para registrar las solicitudes en el SISER, lo que conlleva a una repetición del trabajo de captura y contribuye al atraso en la validación de solicitudes. El 92% de los funcionarios señaló la falta de cobertura geográfica. No obstante, el SISER logró homogeneizar el control de las solicitudes y las entrevistas realizadas arrojan resultados satisfactorios en cuanto a su facilidad de operación, la suficiencia, disponibilidad, confiabilidad y utilidad de la información que genera.

**Figura 3.3.2.2.1. Procesos de recepción, revisión y validación de solicitudes**



Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas

Nota: La ruta de validación de proyectos del PRODESCA corresponde al esquema del área de Agronegocios

Los procesos de recepción, verificación y aprobación de solicitudes y proyectos se plantean en el esquema anterior, resaltando la existencia de varios filtros en cuanto a las solicitudes PAPIR, lo que debería propiciar una orientación adecuada de los apoyos. Sin embargo, la falta de comunicación entre instancias estatales y federales fomenta una depuración inadecuada de solicitudes: el filtro correspondiente a los CADER, es deficiente debido a un desconocimiento de los objetivos y de la dinámica del PDR. Esto propicia una primera aprobación errónea de solicitudes de productores inelegibles y cuyos conceptos de apoyo no corresponden al enfoque del Programa, a expensas de otros solicitantes que por sus características sociales y productivas, sí se inscriben dentro del marco del PDR. A raíz de este problema, cabe reiterar el aislamiento entre las estructuras operativas estatales y federales, que propicia no sólo este tipo de desconocimiento, sino también la duplicidad de funciones, esquematizada en la figura anterior, en cuanto a la recepción de solicitudes y la entrega de apoyos. Estas condiciones perjudican la eficiencia operativa del Programa. Los mayores filtros en cuanto a la validación de solicitudes PAPIR están establecidos a nivel de las áreas responsables, del departamento de control y de la CDR. Posteriormente a la recepción de solicitudes, el área de control realiza una revisión de éstas para establecer un segundo filtro y distribuir las a las distintas áreas responsables. Dichas áreas revisan el apego a los lineamientos generales estatales y federales, proceden a una predictaminación de la solicitud y realizan una visita a campo a los solicitantes para verificar la veracidad de la información plasmada en la solicitud así como definir los montos de apoyo con la finalidad de efectuar la dictaminación final y presentarla a la CDR para su validación y autorización de liberación de recursos a través del FOFAE. En el ejercicio 2003, este proceso de validación se atrasó debido a fallas en el proceso de dictaminación: en un primer lugar, y considerando la presión operativa, las áreas hicieron una evaluación somera de los expedientes para establecer una estimación inicial de recursos comprometidos, lo que conllevó a incongruencias en montos y a la necesidad real de realizar salidas en campo.

Por su parte, la recepción de las solicitudes PRODESCA se realiza directamente dentro de las áreas operativas que cuentan con este subprograma, por lo que el proceso de evaluación debería de presentar una mayor agilidad por el menor número de instancias involucradas. No obstante, dicho proceso es tardío debido a la participación de varios actores dentro de una misma dirección, del área de control y de la CDR, que evalúan siguiendo criterios distintos debido a la ausencia de líneas específicas que fundamenten un rechazo objetivo del proyecto, lo que obliga al PSP a realizar modificaciones constantes antes de que su proyecto sea aprobado. Cabe mencionar que durante el ejercicio 2003, el área de Agronegocios fue la única que presentó cierto avance en la operación del PRODESCA, ya que menos de la mitad de los 98 PSP asignados a las tres áreas están activos sobre todo por el cambio de equipo en Microcuencas. Por lo anterior, la figura 3.3.2.2.1. desglosa los procesos particulares a esta área. Así mismo, la mayoría de los proyectos entregados en 2003 está enfocada al componente de Diseño<sup>27</sup> y una minoría está en el proceso de puesta en marcha y capacitación.

Este exceso de control deriva también de las deficiencias que presentan la mayoría de los proyectos entregados en cuanto a la pertinencia y utilidad de la información que contienen y que no justifican plenamente el monto de la inversión que se pretende ejercer. Estas

---

<sup>27</sup> Según las entrevistas a PSP, los productos del diseño son: identificación del proyecto, diagnóstico participativo, plan de negocio, informe de gestión y pre-operativo y reportes mensuales.

deficiencias impiden la generación de proyectos de calidad al no disponer de documentos base que pudieran propiciar mayores impactos con base en una identificación acertada de las necesidades reales del grupo para enfocar mejor sus requerimientos en bienes de capital, así como de su potencial de crecimiento para mejorar sus actividades productivas o de transformación y su proceso de comercialización. El perfil del PSP es el principal factor que fomenta estas deficiencias. La mayoría de los PSP eran técnicos de los programas de capacitación y asistencia técnica SINDER, PEAT y PESPRO, anteriores al PRODESCA. A pesar de presentar una experiencia relevante en cuanto al trabajo de campo en el ámbito agropecuario, de acuerdo a los comentarios de los funcionarios, varios no poseen el perfil de consultor que requiere el subprograma al considerar el ciclo del proyecto en su totalidad. Si bien recibieron capacitación por parte del INCA RURAL, ésta se quedó muy teórica y no logró potenciar la formulación de proyectos acertados y apegados a la realidad del grupo atendido. Por otra parte, la calidad del trabajo del PSP está gravemente afectada por el atraso en el pago de sus sueldos de un promedio de cinco meses debido al exceso de control y a la falta de unificación de criterios. A pesar de que el pago por productos fomenta un mejor desempeño en la realización de sus tareas, la ausencia de sueldo propicia una serie de limitantes a este como una falta de compromiso y una desmotivación del mismo, una deserción de más del 50% de los PSP, y una reubicación hacia otros labores lo que fomenta una doble actividad e impide proporcionar la atención adecuada a sus grupos. Por su parte, las constantes renunciaciones impiden la mejora continua del subprograma y fomentan su descredibilidad entre los beneficiarios, así como la entrada de nuevos PSP seleccionados de manera aleatoria sin requisitos precisos que aún no han recibido capacitación. Esta situación dificulta el desarrollo de un mercado de servicios profesionales dado que los despachos reconocidos en el sector se rehúsan a integrar la red de PSP por el incumplimiento en los pagos. Así mismo, la falta de coordinación con las instancias municipales impide que el PSP incremente su cartera de clientes: los Municipios contratan a promotores locales, y despachos para atender a los grupos que se acercan a las presidencias municipales.

Lo anterior destaca la necesidad de enfocarse hacia el mejoramiento de la atención a los PSP, para evitar la deserción de los técnicos y asegurar la calidad de los servicios proporcionados a los grupos, mediante la implementación de mayores controles en la fase de selección. Así mismo, es necesario establecer criterios específicos aplicables a los proyectos presentados por los PSP de las distintas áreas para la revisión de éstos, lo que agilizaría dicho proceso y reduciría el tiempo para el trámite de pago por productos. Finalmente, los PSP entrevistados expresaron una necesidad de información en cuanto a las decisiones que se toman a nivel directivo y hasta operativo en cuanto a las líneas de operación consideradas en cada área, así como de actualización de sus conocimientos en cuanto a las actividades requeridas por el subprograma mediante cursos de capacitación en el ámbito específico en el cual están asignados, con la finalidad de mejorar su desempeño. Cabe mencionar que el área de Agronegocios realiza dicha actualización de conocimientos inscribiendo a sus técnicos en cursos sobre la identificación de agronegocios, la creación de microempresas, entre otros, impartidos por instituciones académicas como el TEC de Monterrey. Sin embargo, lo anterior reitera una vez más la necesidad urgente de implementar el CECADER que por enfocarse más en el perfil del PSP que a los productos entregados, reduciría considerablemente la necesidad actual de enfocar sus esfuerzos hacia la evaluación de los proyectos y por lo tanto el tiempo dedicado a este proceso.

Finalmente, se percibió que la elaboración de proyectos PAPIR no se realizó de manera adecuada ya que corresponden más a una necesidad de apegarse a las RO que a documentos que propicien un desarrollo integral de los productores. Dichos proyectos están relacionados con una conformación forzada del grupo para obtener el apoyo, especialmente en las áreas de Microcuencas, Mecanización y Ganadería, lo que resulta en su desagregación una vez el apoyo entregado y a un uso individual del mismo. Por el atraso del PRODESCA y los perfiles de gran parte de los PSP, así como por la visión errónea del concepto de proyecto, se puede considerar que, en la práctica, el proyecto no corresponde a un instrumento adecuado de gestión de la producción.

### ***3.3.3. Oportunidad y efectos de los apoyos en las decisiones de inversión***

Los procesos de selección de beneficiarios, revisión y validación detallados en el apartado anterior son sumamente lentos por el gran número de actores involucrados. Según los actores entrevistados, dicho proceso tarda de entre 1 a 3 meses en condiciones normales. Entre las variables que influyen en este atraso, cabe mencionar la lentitud de los CADER y DDR que se tardan hasta 15 días en la revisión de solicitudes, principalmente por la falta de recursos humanos. Así mismo, esta escasez de personal aplica también en la estructura del área de control: para una instancia que pretende supervisar los tres subprogramas del PDR, está integrada únicamente por un agente técnico y un directivo, lo que repercute en el tiempo invertido en la revisión de solicitudes, debido a la carga de trabajo que este proceso implica. Finalmente, la CDR es la única instancia que posibilita la unificación de criterios, que por su función de validación final de solicitudes y proyectos, recopila la totalidad de los documentos presentados por las áreas responsables del PDR. Por lo anterior, se le atribuyeron funciones que tendría que desempeñar la UTOE conforme al esquema definido en las RO, ya que en vez de sólo dar el visto bueno a estos documentos, la ausencia de un órgano central de supervisión y la falta de coordinación le obliga a verificar la coherencia de la información presentada, el apego preciso a las RO y en su caso emitir recomendaciones para el reajuste con los lineamientos establecidos en éstas. Esto propicia un atraso de hasta un mes en la liberación de recursos considerando las modificaciones derivadas de las recomendaciones emitidas por esta instancia.

Considerando el atraso que existe en la práctica, los tiempos se extienden considerablemente. En promedio, el tiempo de espera del beneficiario es de 5.5 meses entre la presentación de su solicitud y la notificación del dictamen positivo, período al cual se añaden otros 2.5 meses en promedio entre esta notificación de aprobación y la recepción del apoyo. Por lo anterior, el tiempo total del proceso de selección, revisión, aprobación y liberación de recursos se extiende de 1 a 3 meses hasta 8 meses. Como consecuencia de esta situación, la recepción de los apoyos se encuentra, en general, en desfase con los ciclos productivos. Los productores, debido a la falta de oportunidad y en algunos casos al no haber recibido la notificación a pesar de la aprobación de su solicitud, buscan otras alternativas de subsidio en el mejor de los casos, o emigran a Estados Unidos en casos extremos, lo que se encuentra en contradicción con los objetivos del PDR, que mediante la implementación de herramientas que promueven un desarrollo integral, busca indirectamente un arraigo de la población beneficiada a sus comunidades de origen. Además de la inoportunidad en la recepción de los apoyos, esta tardanza desemboca en un aumento de los precios del equipo requerido, lo que supone un incremento proporcional de la aportación del productor, que, por lo mismo, ya no dispone de los recursos suficientes para su inversión. Finalmente, la reestructuración de las listas

de beneficiarios iniciales correspondientes al monto de recursos comprometidos para el PAPIR conllevó a otorgar apoyos parciales a los nuevos solicitantes seleccionados por la necesidad de adecuar el presupuesto programado con los recursos ejercidos (el 18% de los beneficiarios PAPIR que tiene el apoyo, recibió un apoyo parcial). Esto derivó a veces en la imposibilidad de utilizar los bienes otorgados por el Programa, debido a que, en estos casos, se pretendía que el productor realizase la inversión faltante para complementar el equipo. Lo anterior fomenta un alto grado de descredibilidad de los PSP y del PDR en general por parte de los solicitantes, así como un constante esfuerzo del PSP para motivar a los grupos. Por estas razones, los funcionarios entrevistados mencionaron un grado de desistimiento de hasta el 50%, lo que coincide con la proporción de beneficiarios inscritos en las listas iniciales cuyas solicitudes fueron canceladas. Sin embargo, otros señalaron un grado menor, del 1%, argumentando que las oportunidades de conseguir apoyos por parte de otros programas son mínimas y que la necesidad del apoyo es tal, que el productor no tiene otra opción que esperar la entrega del recurso. Este último argumento coincide con el 8%<sup>28</sup> de los beneficiarios PAPIR que mencionó no haber recibido el apoyo, de los cuales 3 no había podido realizar su aportación, esto sin contar los que no se pudieron encuestar por haber migrado. Este porcentaje corresponde a un número aceptable, sin embargo, cabe mencionar que el AE –FQDR contaba con un listado nuevo de mayo del 2004, que consideraba únicamente los apoyos otorgados.

#### **3.3.4. Complementariedad en la operación del Programa**

Los procesos de revisión permanente de los proyectos del PRODESCA dificultaron la complementariedad con el PAPIR: el 29.3 % de los beneficiarios de la muestra PAPIR recibió el componente de desarrollo de capacidades, y del 58% de los PSP entrevistados cuyos proyectos recibieron financiamiento, el 91% recibió subsidio ya sea del PAPIR o del PAPIR con otras fuentes de apoyo, lo que corresponde al 53% del total de los PSP entrevistados. Por otra parte, aunque el PSP integra ambas solicitudes; PAPIR y PRODESCA al mismo tiempo, existe un desfase temporal que dificulta la complementariedad ya que cuando ambas solicitudes están aprobadas, en varios casos, se aprueban en tiempos distintos. Finalmente, algunos PSP mencionaron haber ingresado una solicitud PAPIR y no pudieron obtener financiamiento de este subprograma por la falta de recursos del mismo, lo que obstaculiza el avance de las actividades del técnico. La complementariedad entre ambos subprogramas es relativa refiriéndose a las fuertes sinergias que tendrían que presentar de acuerdo a la normatividad. Sin embargo, tomando en cuenta el contexto adverso dentro del cual están operándose el PAPIR y el PRODESCA, dicha complementariedad presenta resultados positivos. A pesar de esto, la utilidad de estas concordancias aún no está asentada en el Estado, ya que considerando los perfiles inadecuados de gran parte de los PSP, así como la necesidad de actualización de conocimientos mediante una mayor capacitación, el desarrollo de capacidades en la población rural atendida podría salir perjudicado. Por otra parte, los avances en la atención a los grupos aún están incipientes en su mayoría puesto que los técnicos se dedicaron esencialmente al primer componente del subprograma correspondiente al diseño. Por lo anterior, todavía no se han tocado los temas de capacidades técnicas, administrativas y de gestión, que se inscriben en los componentes subsecuentes del PRODESCA: puesta en marcha, y asesoría técnica y consultoría profesional. Este bajo nivel de avance permite disponer de un margen de acción para tratar de solucionar el

---

<sup>28</sup> Las causas de no recepción, permanencia y nivel de uso del apoyo se detallan en anexo

desempeño inadecuado del PSP y en la ausencia de coordinación entre instancias y personas que provocan el abandono laboral del PSP e impide la mejora continua del subprograma. Esto antes de que se agudicen los problemas que se perciben actualmente conforme vayan avanzando las etapas de atención a los grupos para asegurar la pertinencia de esta sinergia entre estos subprogramas. A pesar de estas deficiencias, cabe mencionar que el esquema de trabajo implementado en el área de Agronegocios promueve una mejor atención a los beneficiarios del PRODESCA y fomenta una mayor complementariedad con el PAPIR así como otras fuentes de subsidio. No obstante, en el ejercicio 2003, se percibe que el líder de línea priorizó su atención hacia la revisión de los proyectos, en vez de desarrollar las habilidades técnicas de los grupos atendidos.

El PROFEMOR Organizacional presenta características similares al PRODESCA en cuanto a su desempeño, principalmente por el inadecuado perfil del PSP. En el ejercicio 2003, sólo se atendieron a 23 organizaciones con el componente de consolidación organizativa y 2 con apoyos para fomento empresarial. Los apoyos se enfocaron hacia la capacidad gerencial de los socios, la formalización de estatutos jurídicos, los aspectos contables y la comercialización. Por lo anterior, dicho subprograma no presenta sinergias con el PAPIR. Además las organizaciones se ubican en zonas con índices de baja y muy baja marginalidad, por lo que no se inscriben en la población objetivo del PAPIR y del PDR en general. Por lo mismo, no existe complementariedad entre el PROFEMOR Organizacional y el PRODESCA, ya que, en la práctica, atienden a diferentes estratos de la población rural. Cabe señalar que el fortalecimiento organizativo esta limitado por la ausencia de un seguimiento efectivo del desempeño del PSP y de los avances de la organización apoyada por parte de los operativos del subprograma, y la falta de conocimiento del técnico en cuanto a las fuentes de subsidio complementarias a su actividad. El PROFEMOR Institucional tampoco presentó sinergias con los otros programas del PDR, dado que los CMDRS aún no validan proyectos municipales, lo que, en caso contrario, hubiera fomentado la interacción con el PAPIR y el PRODESCA para operar estos proyectos según las necesidades de inversión y de servicios profesionales.

Durante el ejercicio 2003, la complementariedad del PDR con otros instrumentos de la política sectorial federal y estatal se dio a través de los PSP. El 42% de los PSP entrevistados mezcló los recursos PAPIR con subsidios de FONAES, SEDESOL, Fundación Produce, entre otros. En general, la complementariedad de otras fuentes de subsidio se utilizó para cubrir la aportación del productor. En este caso, existe el riesgo de que los beneficiarios no se involucren en el proyecto puesto que la ausencia de inversión propia contribuye a alimentar la costumbre del paternalismo. A pesar de eso, lo anterior muestra que existe la capacidad de aglutinar varias fuentes de apoyo para un mismo grupo. En general, la mezcla de recursos es un factor de éxito ya que optimiza la atención proporcionada al grupo y por lo tanto fomenta un mayor nivel de desarrollo de sus integrantes. Finalmente, cabe mencionar la poca complementariedad entre el DPAI y el PAPIR: sólo 3 de los 71 productores que recibieron un apoyo ganadero afirmaron haber recibido capacitación de un técnico DPAI. La irrelevancia de esta sinergia se debe sobre todo a los requisitos definidos a nivel estatal, según los cuales es preferible que el técnico DPAI se acredite como PSP para que el grupo atendido por este técnico obtenga un apoyo del PAPIR. Esto dificultó la operación conjunta de ambos subprogramas.

### 3.4. Experiencias de éxito

El trabajo desarrollado por el AE - FQDR incluyó la realización de estudios de caso de los tres sectores apoyados por el Programa: agrícola, pecuario y no agropecuario, por lo que se sistematizó, documentó y analizó la información con esas mismas categorías<sup>29</sup>.

#### 3.4.1. Identificación de proyectos

Agrupados en las tres principales actividades en el sector y considerando el año y programa del apoyo, se tienen proyectos que hacen un mapeo tanto en las ramas productivas como en la cobertura estatal.

**Cuadro 3.4.1.1. Proyectos seleccionados para realización de estudios de caso**

Proyecto	Programa(s)	Solicitud	Municipio	Localidad	Actividad
Abejas miel	PADER	Proyecto	San Luis de la Paz	Paso Colorado	Pecuaría
Cultivo de maíz	PADER	Individual	Huanimaro	San Cristóbal	Agrícola
Taller de costura	PAPIR, PRODESCA	Proyecto	Yuriria	Cerano	No agropecuaría
Ganado bovino para carne	PAPIR, DPAI	Proyecto	San Luis de la Paz	Mesas de Jesús	Pecuaría
Aprovechamiento sustentable del chlicuague	PAPIR, PRODESCA	Proyecto	Xichú	El Roblar	Agrícola

Fuente: Elaboración propia, AE - FQDR

Adicionalmente, se realizaron dos entrevistas a profundidad a PSP asignados al PROFEMOR Organizacional con la finalidad de profundizar en los aciertos y limitantes que presenta el subprograma.

#### 3.4.2. Análisis del ciclo del proyecto

La actividad a la que se dedican los productores está relacionada con los ciclos de los proyectos; cada una de las tres en el sector rural, tienen tiempos diferentes y etapas. Las actividades pecuarias, en general, presentan el ciclo más largo, al estar relacionados con los periodos de gestación de cada una de las especies. La definición de cada una de las etapas del proyecto requiere que previamente se defina que propósito específico se persigue al criar una especie y en función de esta planeación se determinan los periodos. Los ciclos varían de un año (apicultura-miel) hasta dos o tres (bovinos-carne).

En agricultura se encuentra que, en general, los ciclos son más cortos; varían de tres hasta seis meses (excepto en perennes). En esta actividad la programación de los ciclos se tendrá que hacer en función de la estacionalidad de los precios, ya que en general, por no incluir este aspecto, los campesinos obtienen bajos ingresos al vender sus productos cuando existe un excedente de oferta en el mercado.

<sup>29</sup> Existe la información para cada caso realizado, para su consulta.

Las actividades no agropecuarias presentan ciclos más homogéneos y cortos, por enfocarse a procesos de transformación y servicios. Esto permite verificar los resultados en el corto plazo y determinar si la actividad está cumpliendo los objetivos planteados.

### **3.4.3. Análisis de los factores de éxito**

El enfoque institucional bajo el cual el equipo del AE-FQDR realizó los estudios de caso y entrevistas a profundidad, permitió identificar cinco principales factores cuya presencia u omisión determina el éxito o el fracaso del proyecto:

- Relación con instituciones y otros actores. Las relaciones con las instituciones locales y estatales al establecer una comunicación y por tanto conocer las alternativas de apoyo y desarrollo que se les ofrecen. Esta capacidad de relación institucional se va tejiendo a través de la interacción con actores locales, los cuales son habitantes de la comunidad o del municipio, además, de los relacionados con la actividad (comercializadores, proveedores, técnico, promotores sociales, etc.). Estas relaciones con el entorno permiten conseguir fuentes de subsidio complementarias al PDR para propiciar un desarrollo integral.
- Desarrollo de capacidades. Principalmente la capacidad de gestión y búsqueda de información es la que determina que un grupo pueda ir desarrollándose. Conforme la actividad de autoconsumo se va transformando en integración al mercado, se requiere de capacidades adicionales, como las administrativas y gerenciales. En los estudios de caso se observó la iniciativa de búsqueda de mejores condiciones de vida y a través de los conocidos se fueron estableciendo los contactos necesarios para obtener el apoyo del PDR y otros.
- Presencia de líder. Existen el líder natural o el líder grupal. El primero surge de sus condiciones sociales y familiares particulares, se destaca independientemente de que se esté trabajando en grupo o de manera individual. El segundo, surge a partir del trabajo en grupo, como alguien con diferentes capacidades y/o contactos, que lo predisponen a llevar la función más importante en trabajo y responsabilidad del conjunto de productores. En todos los casos el líder asume su rol y contribuye al desarrollo y crecimiento del grupo. En general, dicho líder corresponde al enlace entre el grupo y el entorno (instituciones de apoyo y actores de la cadena).
- Integración e identidad de grupo. El grupo está conformado con anterioridad a la entrega de los apoyos, de hecho, el solicitar el apoyo responde a una necesidad identificada con anterioridad en los ejercicios de planeación y discusión del grupo, por lo que la AC sólo es una fuente de financiamiento del proyecto. El trabajo tanto organizativo como de identidad debe haberse desarrollado meses y preferentemente años previos a la presentación de la solicitud.
- Técnico comprometido. Uno de los actores que está relacionado directamente con el grupo de trabajo y que influye directamente en su desempeño, es el técnico, del programa que sea. El cual además de un perfil profesional adecuado a la actividad atendida, debe mostrar un interés e identificación con los grupos que atiende, de tal forma que se establezca una relación de mutuo interés y beneficio.



Adicionalmente, se puede agregar la capacidad del técnico a cargo del grupo para fomentar el establecimiento de relaciones entre dicho grupo y los actores del entorno. Finalmente, un factor de éxito específico al PROFEMOR Organizacional corresponde al hecho de que dichas organizaciones se encuentren en zonas de marginación baja como el Bajío, lo que permite una sinergia entre el proyecto apoyado y su salida al mercado. Finalmente, los socios tienen una visión empresarial de su actividad y en general constan de un fuerte compromiso con la organización.

#### **3.4.4. Análisis de la solución de restricciones**

El desarrollo de los factores de éxito se tendría que realizar a través de otros programas e instituciones tanto gubernamentales como no gubernamentales. En cuanto al PDR, se analiza que el proceso en donde se pueden identificar estos grupos con los factores de éxito desarrollados, es la dictaminación. La selección de proyectos que cumplan con estas condicionantes es clave para poder maximizar los beneficios del PDR.

### **3.5. Cambios relevantes en los procesos 2004**

Los mayores cambios entre los ejercicios 2003 y 2004 corresponden a una modificación de los medios para implementar la estrategia de DR de forma más pertinente y eficaz. Dichos cambios son el proceso de municipalización ya iniciado a la fecha de la evaluación, la implementación de un sistema de seguimiento al PDR mediante apoyos consecutivos a beneficiarios y la atención exclusiva hacia los proyectos.

Con respecto a la municipalización, uno de los problemas que pudiera enfrentar es la rigidez de la normatividad que impide que este proceso se agilice y se realice de forma más eficiente y rápida, al no dejar un mayor margen de acción a las instancias estatales para llevarlo a cabo. Por otra parte, se contempla que en 2004, el 50% de los municipios operen el PDR y que el proceso de validación se realice a través de los CMDRS y DDR (debido a la ausencia de los CDDRS). Sin embargo, al no priorizar los esfuerzos institucionales hacia la conformación y sobre todo consolidación de los CDDRS y CMDRS, existe el riesgo de que no se cumplan las grandes expectativas en cuanto a las ventajas que presenta, al padecer de instancias planificadoras y supervisoras del DR a nivel local. Otro problema potencial que presenta este proceso corresponde a la falta de madurez de los Municipios para gestionar programas de tal envergadura, la falta de recursos materiales y humanos, que podría perjudicar sobre todo los procesos de dictaminación y seguimiento, así como al flujo tardío de liberación recursos financieros por parte de las instancias federales y estatales, lo que podría tener consecuencias negativas al fomentar cierta reticencia por parte de las instancias municipales en cuanto a la liberación de fondos propios y repercutiría en la atención a los beneficiarios. Por otra parte, la ausencia de reconocimiento del papel trascendente de los consejos por parte de los municipios, así como la influencia del presidente municipal podría desviar los programas hacia intereses particulares al dirigir los apoyos a productores u organizaciones campesinas pre-seleccionadas. Así mismo, los funcionarios señalaron la percepción del PAPIR como único subprograma válido del PDR por parte de los Municipios, por lo que supone una marginalización posible del PRODESCA y del PROFEMOR, y podría repercutir en el desarrollo integral promovido por la estrategia de DR. Finalmente, mientras no se realice una reestructuración de los DDR y CADER con la finalidad de fortalecer e incrementar sus recursos humanos, materiales y financieros,

existe el riesgo de que se agudice el desfase entre la situación actual de estas instancias y la posición preponderante de supervisor resaltada en la LDRS, dejándolas paulatinamente aisladas de la municipalización.

En el ejercicio 2004, se contempla la desaparición de los apoyos vía demanda libre, así como un monitoreo de los apoyos entregados, al apoyar, en el transcurso de varios ejercicios, a los grupos que presentaron buenos resultados en años anteriores. Actualmente, no existen procesos de seguimiento, esencialmente en el PAPIR: esta fase se limita a la entrega / recepción del apoyo, por lo que no se pueden medir los impactos de los apoyos otorgados, ni vigilar el funcionamiento y la utilidad de los mismos. Por su parte, la operación de apoyos hacia proyectos es pertinente, ya que la organización de productores permite su inserción en las cadenas comerciales, la consecución de fuentes de subsidio como créditos, capacitación y asesoría técnica, por lo que modifica la percepción del productor hacia su actividad, concibiéndola más como algo lucrativo que de subsistencia, y fomenta valores como la responsabilidad y el compromiso del mismo. Por lo anterior, al implementar este esquema de trabajo, se asentaría la viabilidad de los apoyos y se generaría mayores impactos. Sin embargo, para lograr tal objetivo, se necesita la generación de proyectos reales que cuenten con una voluntad previa de los solicitantes de conformar un grupo de trabajo con un objetivo común, y mientras no se limite la generación de documentos calificados como proyectos que impliquen una agrupación forzada de los solicitantes para obtener apoyos individuales, dicha planeación a mediano plazo no tendrá la oportunidad de concretarse. Así mismo, este cambio de visión de la estrategia de DR supone una adecuación en los tiempos de aprobación de las solicitudes sobre todo PAPIR y PRODESCA, y por lo tanto, una agilización en el proceso de validación, especialmente de proyectos elaborados por los PSP, lo que está vinculado con la implementación del CECADER.

## Capítulo 4

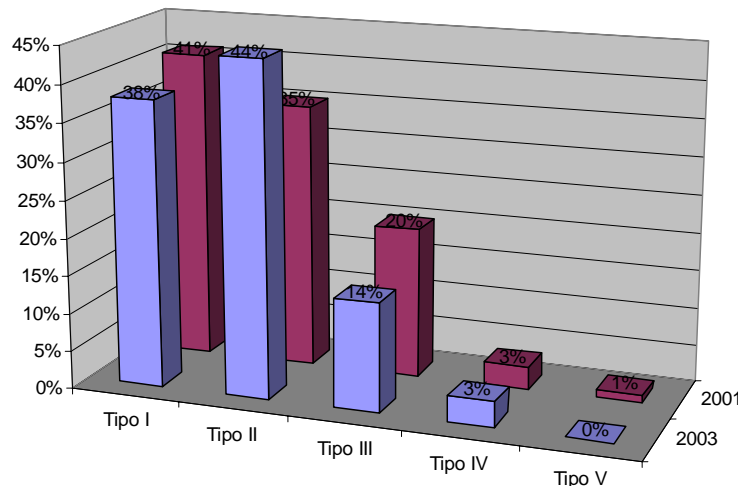
### Evaluación de Impactos

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los beneficiarios PAPIR 2003 y PADER 2001, además de los resultados obtenidos de la encuesta complementaria que realizó el AE – FQDR. Considerando los objetivos del PDR, así como su implementación en el estado de Guanajuato se estructuraron los impactos en tres niveles. El primero analiza la permanencia y uso de los apoyos otorgados, el segundo muestra los principales indicadores de ingreso y empleo realizando el análisis del impacto en la problemática estatal y por último, se realiza la evaluación de otros impactos relevantes. En síntesis, se tiene la evaluación del impacto generado por los apoyos otorgados en capital físico, social y humano; y más importante aún, es la documentación de los criterios que determinan la diferencia entre un proyecto exitoso y uno menos afortunado, considerando el entorno regional donde se desempeña cada grupo de trabajo.

#### 4.1. Impactos de PAPIR y PADER

La clasificación de productores en grupos que presentan características socioeconómicas similares permite establecer una correspondencia entre la focalización del PDR establecida en la estrategia federal y estatal de atención a zonas marginadas, y los segmentos de la población rural que fueron atendidos. Según la clasificación definida por la UA – FAO, conforme aumenta la tipología, la marginalidad disminuye. Las variables consideradas para realizar la tipología fueron escolaridad, valor de los activos, superficie sembrada, ganado e índice tecnológico. Los resultados se detallan en la figura 4.1.1

**Figura 4.1.1. Tipología de productores. PAPIR 2003 y PADER 2001.**



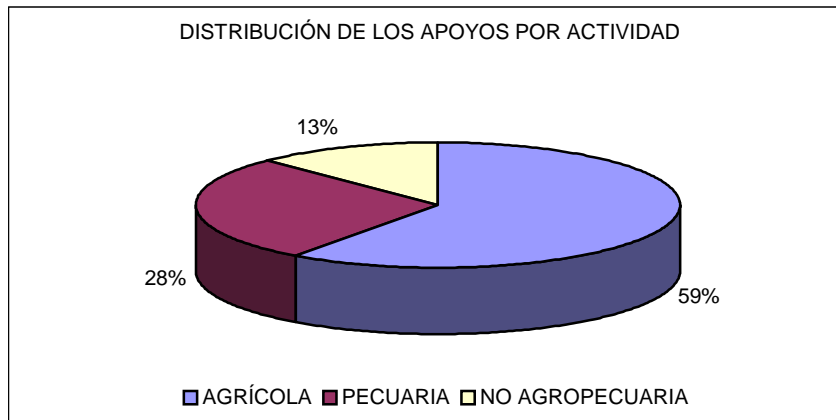
Fuente: Elaboración propia, AE - FQDR, con base en las encuestas 2001 y 2003

La proporción de beneficiarios atendidos en cada tipo cumple con los lineamientos establecidos en las RO de atención a zonas marginadas: los productores que reciben una mayor atención se colocan entre los Tipos I y II correspondientes a estratos de la población con índices de muy alta y alta marginalidad. Ésta población presenta impactos con mayor lentitud, por lo que requieren de una atención mas intensiva para poder reducir la brecha competitiva con respecto a los tipos III, IV y V. En los tipos I y II, una gran parte de los apoyos sirvieron para satisfacer necesidades básicas de alimentación o lograron generar fuentes de empleo familiar. Por su parte, la dinámica de proyectos a partir del Tipo III sí está satisfaciendo plenamente los requerimientos de esos estratos, por lo que están siendo aprovechados a plenitud. La identificación del tipo de productor muestra que el 76% de los beneficiarios PADER 2001 es aún de bajos recursos y sólo el 24% tiene mayor capacidad de inversión y de desarrollo tecnológico para el mejor desempeño de los proyectos apoyados. El PAPIR mostró un comportamiento similar, presentando un 83% de beneficiarios tipo I y II, un 14 % de Tipo III, un 3% de Tipo IV y 0 de Tipo V.

#### 4.1.1. Permanencia, funcionalidad y aprovechamiento

La distribución de los apoyos por rama productiva en el PADER 2001 fue mayor para las actividades agrícolas (el 59%), le sigue la rama pecuaria con el 28% de los apoyos y la rama agropecuaria con el 13%. (Ver figura 4.1.1.1.) El 88.5% de los beneficiarios sigue contando con el apoyo; el 11.5% ya perdió el apoyo; 4 de estos beneficiarios no recibieron el apoyo. (Ver figura 2.3.1. anexo 2). De los que mantienen el apoyo, el 66.7% pertenece a la actividad agrícola, el 20.3% a la pecuaria y el 13% a la no-agropecuaria.

**Figura 4.1.1.1. Distribución de apoyos por actividad**



Fuente: Elaboración propia, AE - FQDR, con base en las encuestas 2001

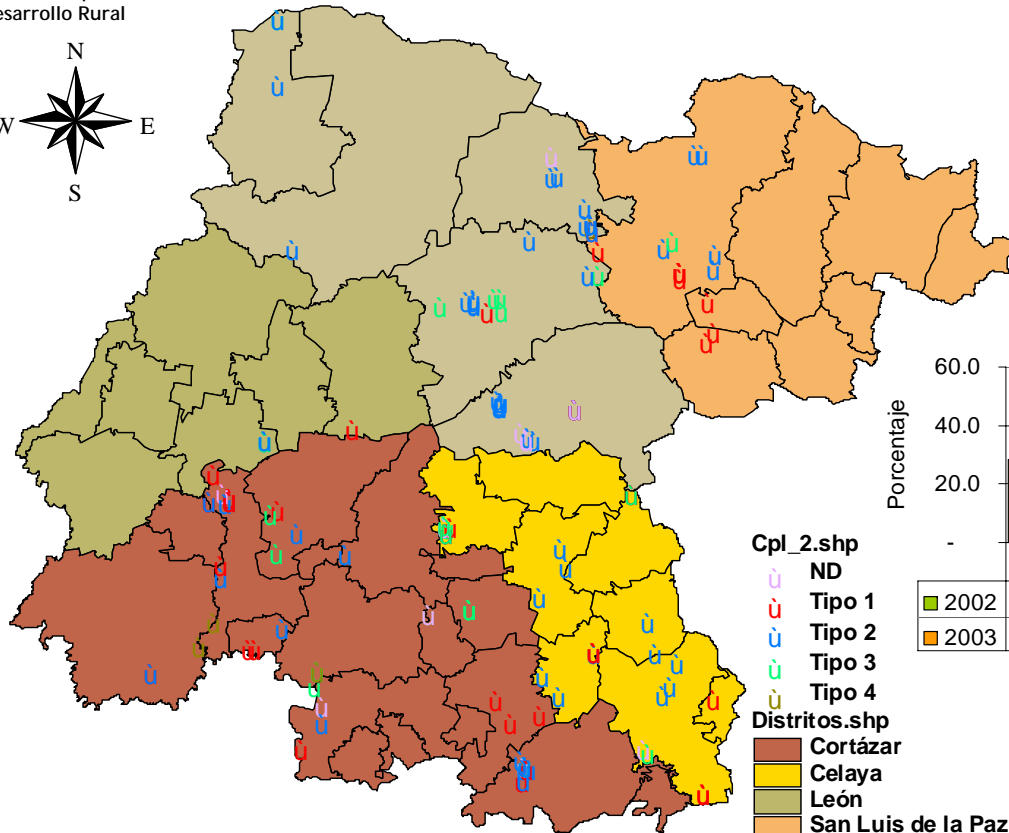
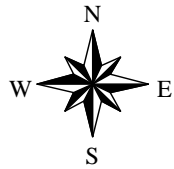
El 72% de los beneficiarios que aún mantiene el apoyo lo usa entre un 76 a 100% y sólo el 0.07% no lo utiliza. En cuanto a las actividades apoyadas, las agrícolas presentan un mayor nivel de uso del apoyo: el 76% de los productores lo está utilizando entre el 76%-100%. (Ver figura 2.3.1. anexo 2). De los 23 beneficiarios PADER que ya no cuentan con el apoyo, el 30.4% recibió un apoyo pecuario que no preserva ya que los animales entregados se murieron (ver figura 2.3.2., anexo 2). La capacitación sólo cubrió al 10.7% de los beneficiarios que se mostró satisfecho con ésta (ver cuadro 4.1.1.1.). La falta de capacitación a la mayoría de los beneficiarios dificulta el acceso, el mantenimiento y la optimización en el uso de los apoyos.

# EVOLUCIÓN DE TIPOLOGÍA FAO

Fundación  
Queretana para el  
Desarrollo Rural

Gobierno del Estado de Guanajuato

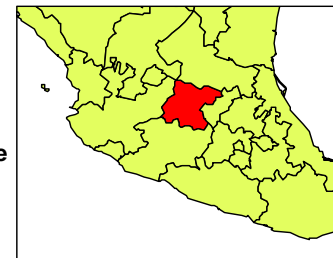
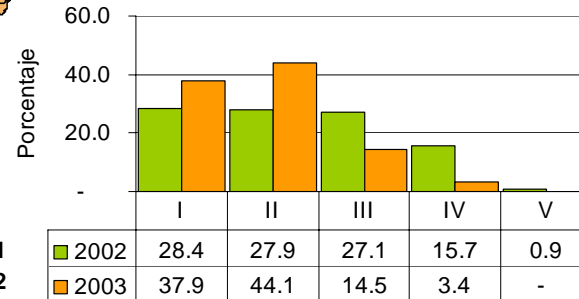
Programa de Desarrollo Rural  
Evaluación Externa Estatal

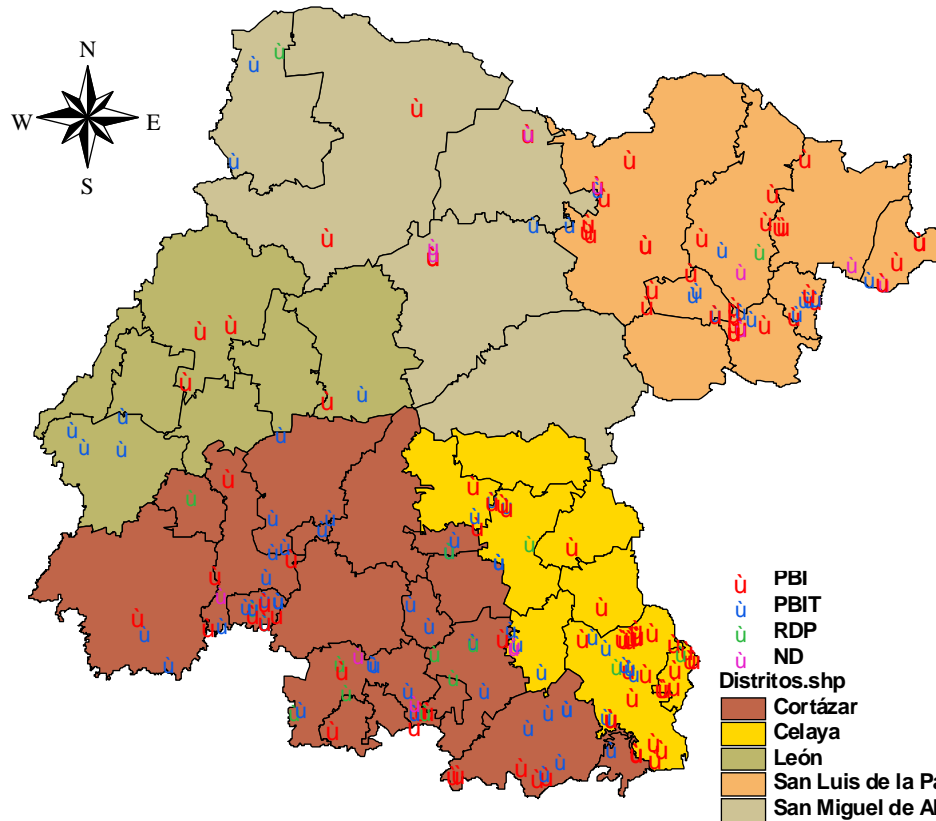


- Cpl\_2.shp**
- ND
  - Tipo 1
  - Tipo 2
  - Tipo 3
  - Tipo 4
- Distritos.shp**
- Cortázar
  - Celaya
  - León
  - San Luis de la Paz
  - San Miguel de Allende

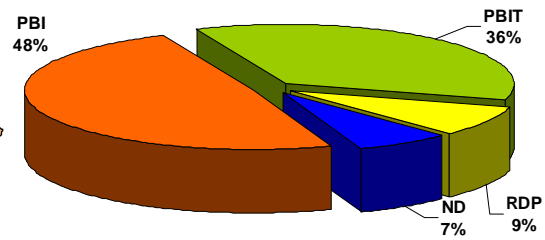
900000 0 900000 Kilometers

PAPIR: 2002-2003

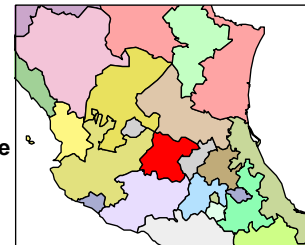
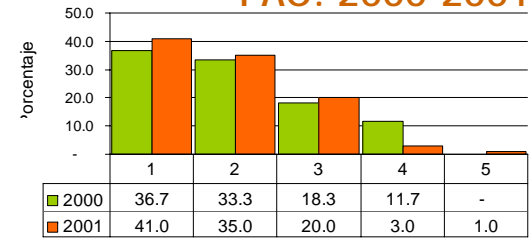




- ù PBI
- ù PBIT
- ù RDP
- ù ND
- Distritos.shp
- Cortázar
- Celaya
- León
- San Luis de la Paz
- San Miguel de Allende



FAO: 2000-2001





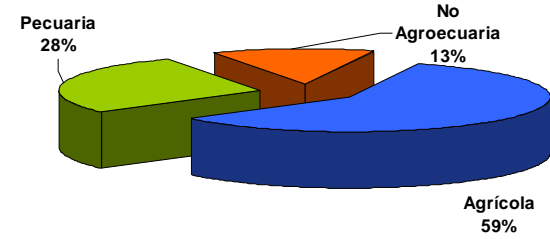
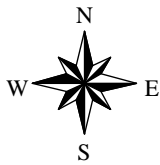
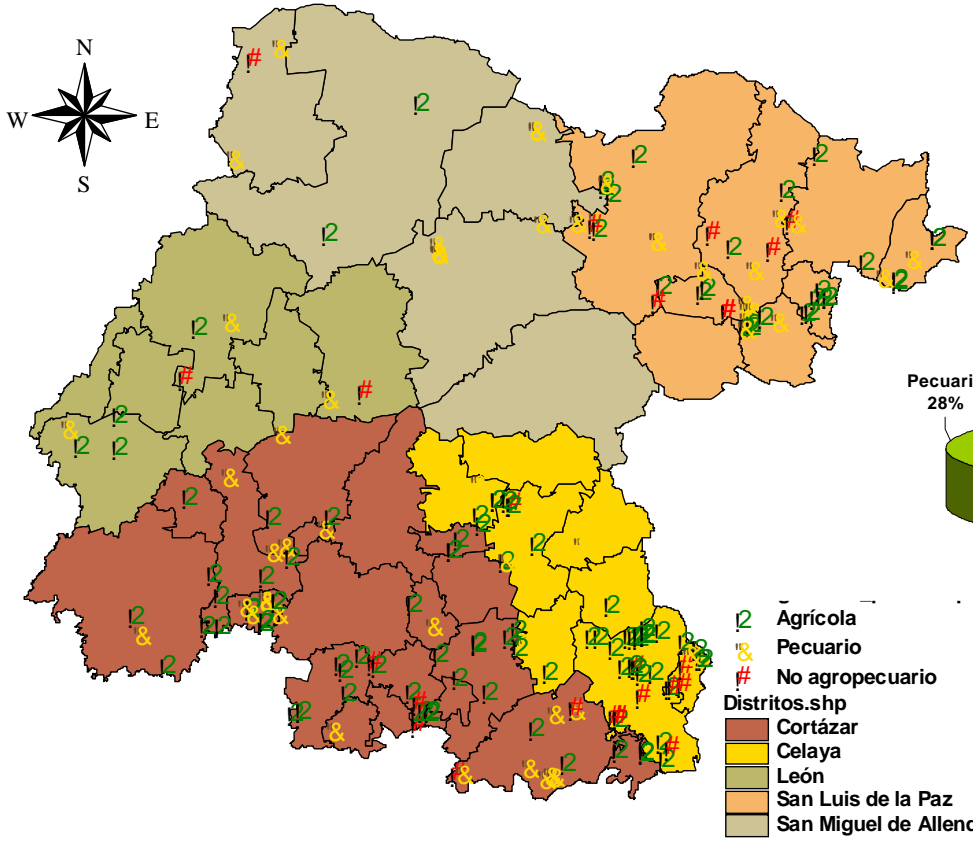
# ACTIVIDAD APOYADA / PADER 2001

Fundación Queretana para el Desarrollo Rural

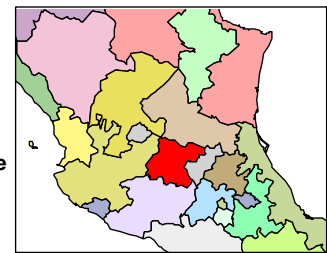
Gobierno del Estado de Guanajuato

2003

Programa de Desarrollo Rural  
Evaluación Externa Estatal



- R Agrícola
  - C Pecuario
  - # No agropecuario
- Districtos.shp
- Cortázar
  - Celaya
  - León
  - San Luis de la Paz
  - San Miguel de Allende



**Cuadro 4.1.1.1. Capacitación beneficiarios PADER 2001**

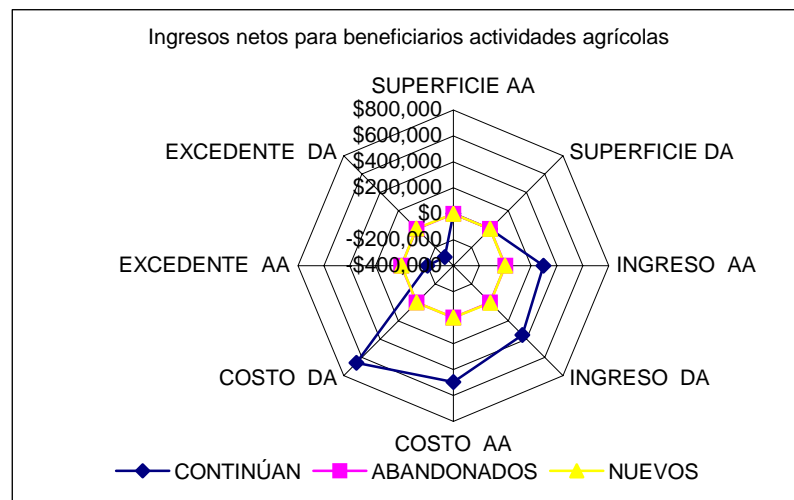
Desarrollo de capacidades	
Beneficiarios (de los que sí recibieron el apoyo)	(%)
Recibieron capacitación	10.71
Que siguen aplicando las recomendaciones	80.95
Que recibieron capacitación satisfactoria	90.48
Para los que la capacitación es indispensable	90.48
A los que la capacitación ayudó para que recibieran el apoyo	71.43

Fuente: Elaboración propia, FQDR, a partir de las encuestas 2001

**4.1.2. Ingreso y empleo**

En el PAPIR, los apoyos otorgados se distribuyeron de la siguiente manera: el 52.6% en actividades pecuarias, el 21% agrícolas y el 26.4% no agropecuarias. Sólo 12 de los 145 beneficiarios encuestados no habían recibido el apoyo: tan sólo un 8% de la muestra; en 3 de estos casos (el 25%), el productor no pudo realizar su aportación o no pudo completarla por el incremento en los precios por el tiempo transcurrido entre la solicitud y la notificación de aprobación. Un 33% desconoce la razón de la no recepción del apoyo.

Para el PADER 2001, en las actividades agrícolas, la superficie cosechada permaneció estable para aquellos que no cambiaron de cultivo debido al apoyo, aunque los altos costos de producción y los bajos ingresos hacen muy difícil esta actividad (ver figura 4.1.2.1.). La mecanización aún es incipiente y el uso de fertilizantes y agroquímicos se hace difícil por sus costos. Los proyectos que se iniciaron después del apoyo no reportan pérdidas ya que los productores no han tenido que solventar costos grandes y esto hace que el productor permanezca más tiempo en la actividad agrícola. Los que abandonaron su actividad después de la recepción del apoyo, por haber migrado a polos urbanos de mayor desarrollo o por el cambio de actividad a un trabajo asalariado, reportaron excedentes ya que no tuvieron que reinvertir las ganancias.

**Figura 4.1.2.1. Ingresos actividades agrícolas**

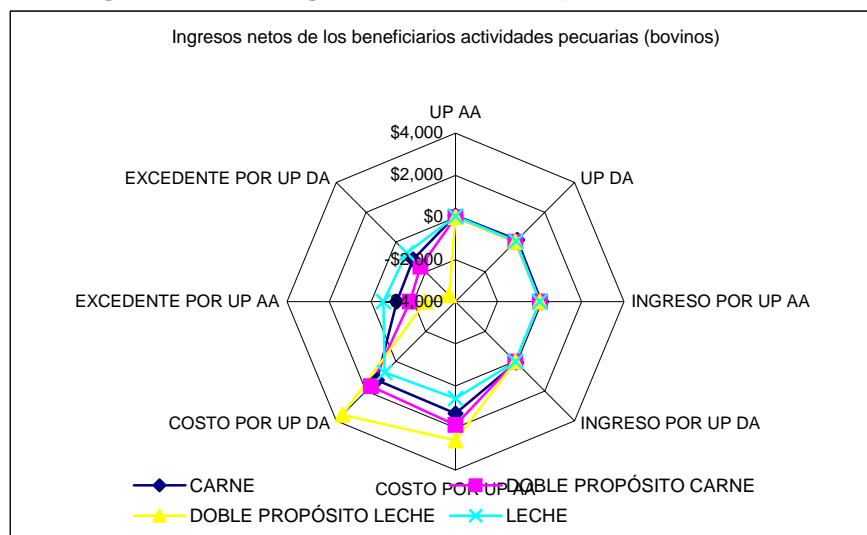
Fuente: Elaboración propia, AE - FQDR, con base en a partir de las encuestas 2001



Los principales cultivos apoyados fueron la cebolla (línea estratégica Hortalizas), el maguey (línea de cultivos agroindustriales), el trigo, el sorgo y el maíz (línea estratégica de granos básicos). El primero de reciente introducción y los demás con gran tradición. El sorgo, el maíz y el trigo son los que más se cosechan, por ser muy adaptables a los cambios climáticos (ver figura 2.3.3., anexo 2). Los productores han tenido que invertir más de lo que ganan para estos productos, sin embargo se observan menos pérdidas en el trigo y el sorgo ya que se comercializan mejor. De los otros productos que se apoyaron a menor escala, el maguey permanece estable. La cebolla reportó mayores pérdidas después del apoyo debido a que fue el primer año de producción y la inversión inicial no se vio compensada aún con las ganancias. (Ver figura 2.3.4., anexo 2).

Los ingresos de los productores del área pecuaria presentan mejores condiciones: aunque se reportan pérdidas, éstas disminuyeron después del apoyo (ver figura 4.1.2.2.). En la producción bovina, se registran mayores excedentes para los animales de doble propósito (carne y leche) y las mayores pérdidas en los bovinos para carne, debido a que los productores invierten en alimentación y vacunas, y no tienen las instalaciones ni la capacidad financiera para soportar este tipo de proyectos.

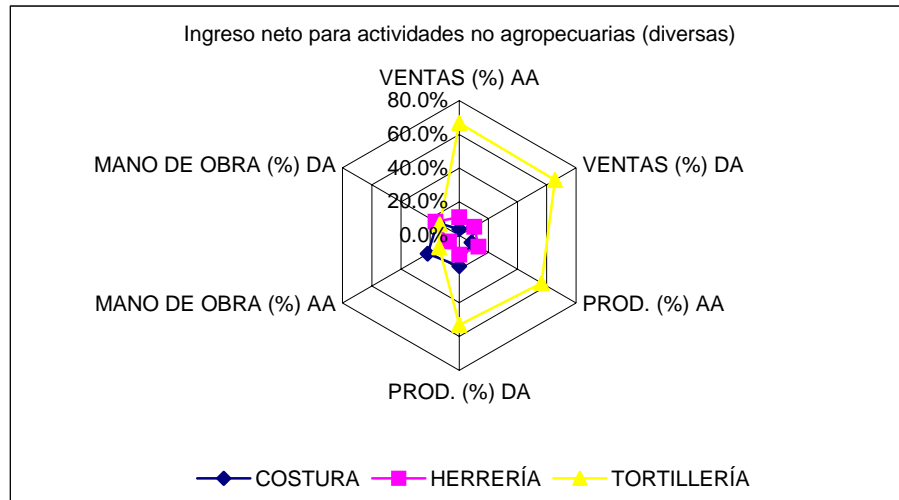
**Figura 4.1.2.2. Ingreso actividades pecuarias bovinos**



Fuente: Elaboración propia, AE - FQDR, con base en las encuestas 2001

Los actividades pecuarias que registraron ganancias fueron: aves (carne y huevo) y miel de abeja (ver figura 2.3.5., anexo 2). A pesar de observar una disminución en la producción después del apoyo, la producción de huevo generó los mayores excedentes, debido a una reducción significativa de los costos. La apicultura presentó los menores excedentes, sin embargo, se compensó por su mínimo costo de producción. En los proyectos no agropecuarios, los costos de producción aumentaron después del apoyo debido a una mayor producción; las 3 actividades con mayor incidencia en los ingresos del productor fueron costura, herrería y tortillería (ver figura 4.1.2.3.). La tortillería registró los mayores ingresos y la costura abrió las mayores fuentes de empleo.

**Figura 4.1.2.3. Ingreso actividades no agropecuarias**

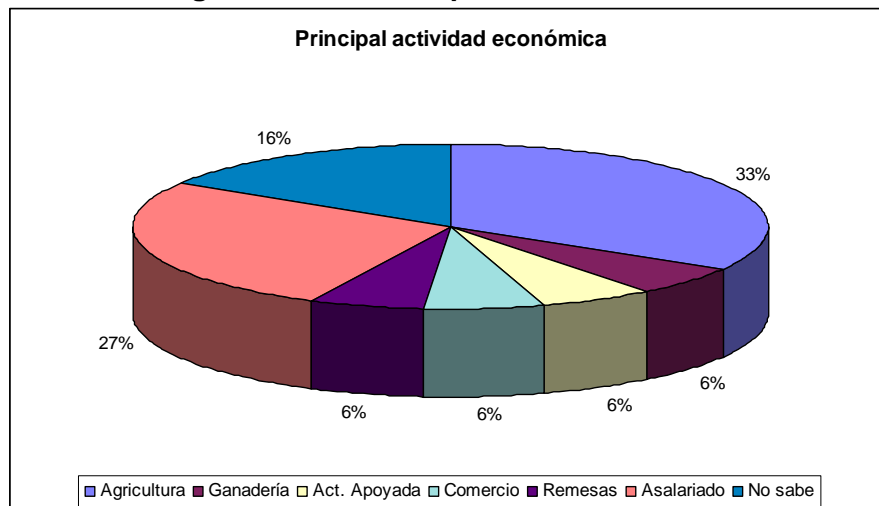


Fuente: Elaboración propia, AE - FQDR, con base en las encuestas 2001

En las actividades agrícolas, el maíz presenta los mayores excedentes por UPR debido al incremento del rendimiento por hectárea después del apoyo. El maguey es el producto con menos excedentes por UPR, debido al tiempo que transcurre antes de poder cosecharlo. (Ver figura 2.3.7., anexo 2).

Considerando los resultados de la encuesta complementaria realizado por el AE - FQDR, las dos principales fuentes de ingreso son la agricultura (33%) y el empleo asalariado (27%), un 6% de los beneficiarios PADER manifestó que su principal ingreso provenía de la actividad apoyada (ver figura 4.1.2.4.). La importancia que tiene la diversidad de fuentes de ingreso en el sector rural, permite que se sigan manteniendo actividades que en principio no son rentables y que fueron susceptibles de apoyos hace tres años.

**Figura 4.1.2.4. Principal actividad PADER**



Fuente: Elaboración propia, AE - FQDR, con base en las encuestas complementarias 2001

El empleo es una variable que influyó en el éxito de estos proyectos, sobre todo las actividades no agropecuarias, que registraron el mayor índice de nuevos empleos contratados después del apoyo. Las actividades agropecuarias mantuvieron sus fuentes de empleo estables. Los empleos familiares presentaron el mayor crecimiento, debido al esfuerzo de toda la familia para sacar adelante el proyecto apoyado por el PDR y porque suelen ser el único sustento de familias enteras.

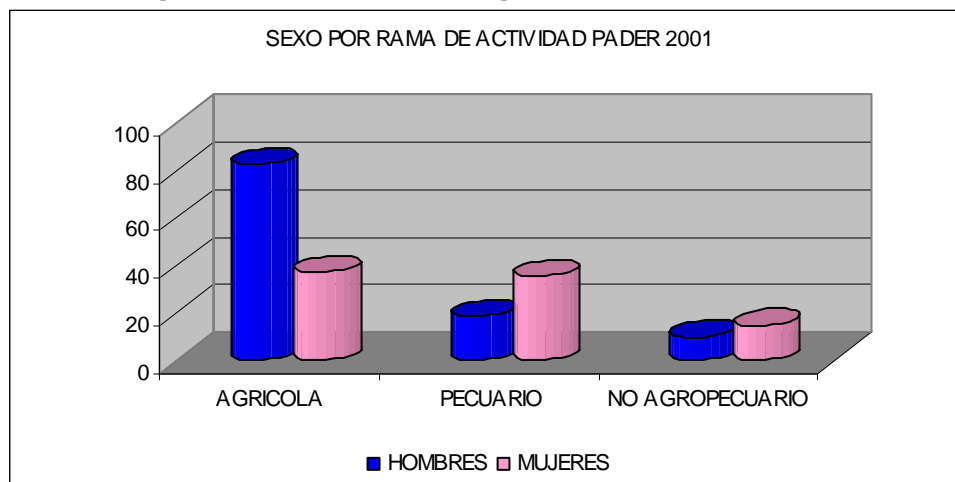
**Cuadro 4.1.2.1. Cambio en el empleo PADER**

Actividad			Contratados			Familiares		
	No.	%	AA	DA	índice	AA	DA	índice
<b>Agrícola</b>	120	60.0%	14,531	14,338	1.0	8,016	9,600	1.2
<b>Pecuaría</b>	55	27.5%	704	727	1.0	21,970	23,573	1.1
<b>No agropecuaria</b>	25	12.5%	430	1,863	4.3	11,947	19,505	1.6

Fuente: Elaboración propia, AE -FQDR, con base en las encuestas 2001

Para complementar el análisis se identificó que las actividades con mayor participación de las mujeres fueron aquellas que presentaron mejores resultados. (Ver figura 4.1.2.5).

**Figura 4.1.2.5. Análisis de género vs. actividad 2001**



Fuente: Elaboración propia con base en las encuestas 2001

Para el análisis del PAPIR 2003, una primera condicionante del impacto actual corresponde al periodo de maduración del proyecto, ya que los beneficiarios entrevistados no tenían más de nueve meses con el apoyo, por tanto, no habían visto los resultados relacionados con este, y en algunos casos todavía no era evidente el beneficio del Programa. Se muestran los resultados más importantes detectados hasta el momento.

En las actividades agrícolas sólo el 16% de los beneficiarios reportó una variación positiva en el ingreso con un excedente promedio de 4,200 pesos por productor, de éstos casos, el 75% afirmó que el impacto positivo se debió al apoyo, y que de no haberlo recibido, difícilmente lo habrían logrado.

Las actividades pecuarias, en todas las especies y propósitos mostraron un comportamiento de pérdidas para los ganaderos apoyados debido a los tiempos inherentes a la actividad. Los animales y sus derivados necesitan periodos de maduración mayores que los cultivos. Tomando como referencia lo observado y documentado en los estudios de caso realizados, el beneficio que presentan los proyectos de las actividades pecuarias tienen un horizonte de planeación mucho mayor, comparado con las actividades agrícolas y no agropecuarias. El éxito en este caso no se puede medir en un año, sino en todo el programa de acción que cada grupo tenga, y el cumplimiento de las metas plasmadas en ese documento de planeación. Es indispensable que en los proyectos pecuarios existan los programas de acción<sup>30</sup> y que estas metas propuestas se vayan cumpliendo y no se abandonen.

Las actividades no agropecuarias tienen un comportamiento mixto, presentando ganancias o pérdidas dependiendo del caso. El balance global de estas actividades es benéfico para los habitantes de zonas rurales en Guanajuato, teniéndose un excedente promedio de 30,000 pesos por beneficiario. (Ver cuadro 4.1.2.2.)

**Cuadro 4.1.2.2. Cambio en ingresos en actividades no agropecuarias PAPIR**

Actividades No Agropecuarias					
Rama	Actividad	Número	Con experiencia	Excedente	
				AA	DA
Transformación	Alfarería	1	1	28,000.00	37,000.00
	Artesanía	4	4	21,000.00	NC
	Costura	9	7	2,269.33	-3,526.67
	Memeladas	1	0	NC	NC
	Panadería	2	2	329,760.00	396,644.00
	Quesos	1	1	4,800.00	9,600.00
	Tortillería	5	2	45,537.33	80,201.33
	Otras AT	5	3	-5,521.67	-4,323.33
Comercio	Abarrotes	1	0	NC	NC
	Otras AC	5	4	35,041.00	-24,631.50
Otras Actividades No Agropecuarias	Otras AN	1	0	NC	NC
Total		35	24	460,886.00	490,963.83

NOTAS: AC-Actividades comerciales; AN-Actividades no agropecuarias; AT-Actividades de transformación; NS-No sabe; NC-No calculado; AA-Antes del Apoyo, DA-Después del Apoyo.

Fuente: Elaboración propia, AE - FQDR, con base en las encuestas 2003

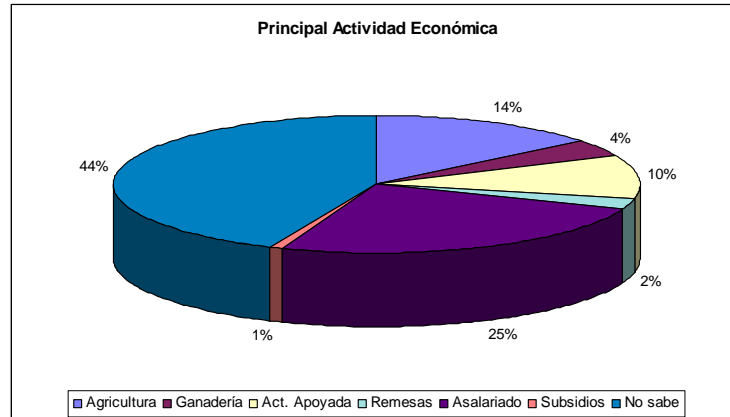
Las panaderías y tortillerías generaron los mayores impactos, sobre todo aquellas enfocadas a mercados locales, es decir, que satisfacen las necesidades de la comunidad y del municipio. Con base en lo mostrado del PAPIR y PADER, se puede identificar que las actividades de transformación enfocadas a un mercado local e integradas por grupos de mujeres, proporcionan mejores resultados que otras actividades no agropecuarias.

Con base en los datos de la encuesta complementaria, la actividad principal que genera ingreso en el beneficiario del PAPIR sigue sin corresponder a la apoyada (ver figura 4.1.2.6.). Para este año creció la actividad correspondiente al trabajo asalariado (25%),

<sup>30</sup> La importancia de los Programas de acción pecuarios y su relación con Alianza, se desarrolla con mayor detalle en el Capítulo 5, ya que se considera fundamental para lograr un caso exitoso.

disminuyendo las demás actividades. Cabe resaltar que un 44% no supo definir cual era su principal fuente de ingreso. La consecuencia inmediata de que la actividad apoyada no sea la actividad más lucrativa lleva a un círculo en el cual el beneficiario no dedica suficiente tiempo a esa actividad por lo que no podrá convertirse en su actividad principal. Esto propicia que los potenciales impactos de PDR sean menores a los esperados.

**Figura 4.1.2.6. Principal actividad PAPIR**



Fuente: Elaboración propia con base en las encuestas complementarias 2003

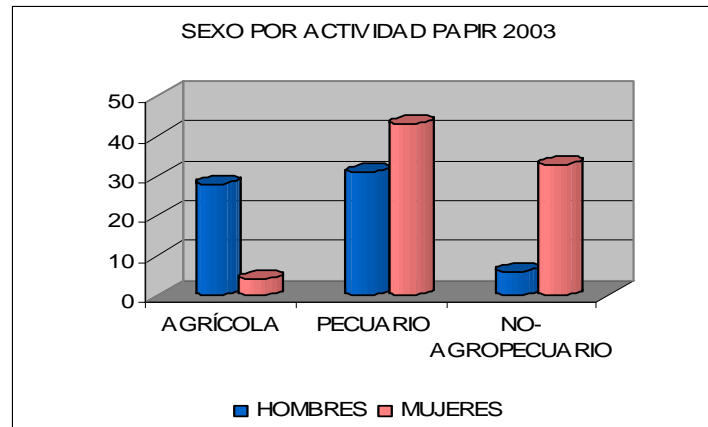
En cuanto a la variable de empleos, el impacto generado por el PDR es consistente, en todos los casos los impactos son positivos, con mayor presencia en el empleo familiar. El 11% de los beneficiarios manifestó un incremento en el empleo debido la PDR. Por su parte, los mejores resultados se encontraron en las actividades no agropecuarias que generaron más empleos, aunque sólo en un 2% del total de la muestra. Las pecuarias tuvieron un mayor porcentaje de impacto (el 7%), pero con menor generación de empleos.

**Cuadro 4.1.2.3. Cambio empleo PAPIR**

Actividad	Índice de Empleo por Alianza			Creciente Alianza	
	Contratados	Familiares	Total	No.	%
Agrícola	Creciente	Creciente	Creciente	2	2%
Pecuaria	1.03	1.45	1.27	9	7%
No agropecuaria	Ninguno	4.08	4.08	3	2%
Total/Promedio	1.03	2.77	2.67	14	11%

Fuente: Elaboración propia, AE - FQDR, con base en las encuestas 2003

Para el PAPIR es más evidente la tendencia de mejores resultados en las actividades no agropecuarias desarrolladas por grupos de mujeres (ver figura 4.1.2.7.).

**Figura 4.1.2.7. Análisis género vs. actividad 2003**

Fuente: Elaboración propia con base en las encuestas 2003

#### 4.1.2. Otros impactos cuantitativos de interés

Para el caso del PADER 2001, el 98% de los productores recibió el apoyo, el 64% pertenecía a una organización y en el 39.7% de los casos el apoyo sirvió como un incentivo para mantener la organización. El 57.6% de los beneficiarios constituyó una organización sólo para recibir el apoyo. (Ver cuadro 2.3.1., anexo 2)

El comportamiento del PAPIR con relación a las organizaciones muestra un incremento considerable (17%) con respecto al PADER (ver cuadro 4.1.2.1.). El fomento de la creación de grupos de trabajo, establecido en la estrategia de DR, ha sido un detonante de éste comportamiento, ya que el 88% de las organizaciones se formó para acceder al apoyo. El proceso que está gestándose es de gran importancia y va por buen camino en Guanajuato, por lo que se debe tener cuidado en el seguimiento de estos grupos mediante la verificación de su existencia real y no sólo sean efímeros. En este sentido es importante considerar la coincidencia entre los componentes apoyados y la distribución presupuestaria, dado que a partir de estos elementos es posible dotar de mayores posibilidades de éxito a los proyectos apoyados (ver Capítulo 2, puntos 2.3.2 y 2.3.5.). Los estudios de caso mostraron que los grupos que ya tenían una estructura organizativa previa al apoyo, aprovechan de mejor forma y maximizan los impactos del PDR. Además, varios de estos grupos están considerando su participación en la AC de los siguientes años y en otras instancias de subsidio, lo que muestra que el desarrollo de capacidades también se efectúa de forma grupal y arroja mejores resultados que de manera individual.

**Cuadro 4.1.2.1. Organizaciones PAPIR**

	No.	%
No recibió el apoyo a través de organización	25	19%
Recibió el apoyo a través de organización	108	81%
Asociación civil	1	1%
Cooperativa	5	5%
Sociedad de producción rural	5	5%
Sociedad de solidaridad social	1	1%
Unión de ejidos	9	8%
Organización no formal	24	22%
Otra (grupo de trabajo de Alianza)	63	58%
Se constituyó para acceder al apoyo	95	88%
Sigue vigente la organización	76	70%

Fuente: Elaboración propia, FQDR, a partir de las encuestas 2003

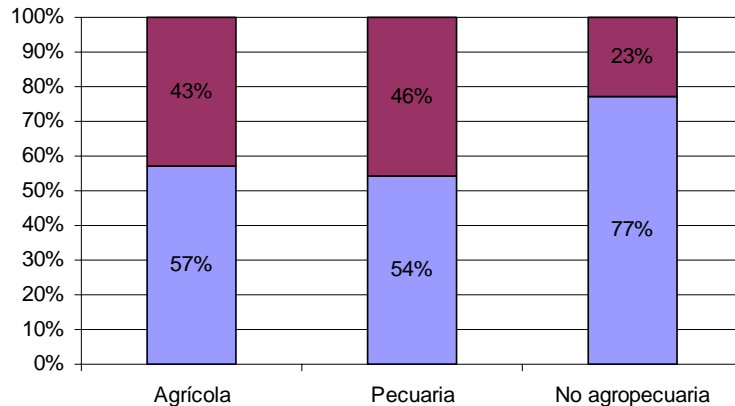
La capitalización de las UPR de los productores encuestados tiene una tendencia global creciente en un 80% de los casos (ver cuadro 4.1.2.2.). La tendencia para casos estables en del 12.4% y sólo un 7.5% es decreciente. Es importante considerar que este indicador está realizándose para todos los encuestados, lo que da consistencia a los datos mostrados, ya que recordando que un 8% (12 encuestados) no recibió el apoyo, se puede inferir que en todos los casos, la capitalización fue creciente y en menor medida estable, pero que no existió descapitalización. Sin embargo, cabe señalar que en la mayoría de los casos, por su alto índice de marginación, los beneficiarios presentan una fuerte descapitalización de sus UPR y por lo tanto, se capitalizan con apoyos que requieren de una mínima inversión como es el caso de aspersoras o paquete de aves.

**Cuadro 4.1.2.2. Capitalización PAPIR**

Tendencia	Beneficiarios	
	No	%
Creciente	116	80.00%
Decreciente	11	7.59%
Estable	18	12.41%
Total	145	100.00%

Fuente: Elaboración propia, FQDR, a partir de las encuestas 2003

Los niveles tecnológicos, en promedio, también han sido incrementados, debido al apoyo. Antes del apoyo el Índice de Innovación Tecnológica (IIT) es de 0.18 y después del apoyo es de 0.24, es decir, 0.06 puntos de incremento.

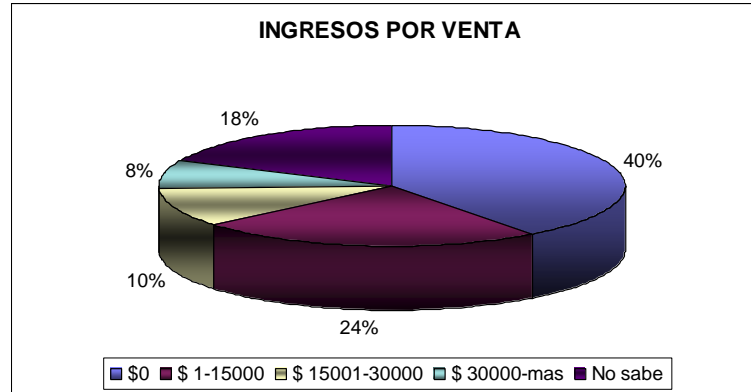
**Figura 4.1.2.1. Autoconsumo y venta al mercado PAPIR**

NOTAS: Morado-Autoconsumo; Azul-Venta al mercado.  
Fuente: Elaboración propia con base en las encuestas 2003

Las ventas al mercado incrementaron en las actividades pecuarias y no agropecuarias después del apoyo pasando de 81% a 83% y de 64% a 81%, respectivamente. En las actividades agrícolas se encontró un descenso del 14%, quedándose en un 85% de ventas al mercado en promedio. Cabe mencionar que a pesar de estos resultados positivos, el productor agropecuario se queda en el primer eslabón de la cadena comercial, realizando un proceso de venta al intermediario que recoge el producto directamente en la UPR del mismo.

Con respecto al acceso al mercado y los niveles de satisfacción básicas de alimentación entre los beneficiarios. Se tiene un resultado favorable ya que existen más beneficiarios que están vendiendo sus productos, y menos siguen satisfaciendo dichas necesidades: el 43% de los apoyos agrícolas fueron utilizados para satisfacer necesidades de alimentación, lo que alcanza un 46% en los apoyos pecuarios. En contraste, sólo el 23% de los apoyos no agropecuarios fue utilizado para este fin. El resultado obtenido es consistente con lo obtenido de la encuesta complementaria donde el 60% de los beneficiarios obtiene un ingreso, por concepto de venta de su producto, quedando en el autoconsumo el 40% restante (ver figura 4.1.2.2.), menor que con PADER donde se obtuvo un 46%. Los ingresos obtenidos son bajos, sólo un 8% de los beneficiarios obtiene más de 3,000 pesos por mes, todos los demás están por debajo de esta cantidad. La escasa integración al mercado no permite que los ingresos de los productores se incrementen al grado de convertirlos en la primera actividad que les proporcione dinero.



**Figura 4.1.2.2. Ingreso por venta PAPIR**

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas complementarias 2003

Finalmente, atendiendo a las necesidades expresadas por el Estado, se muestra un análisis de migración con datos obtenidos a través de la propuesta complementaria. El 50% de los beneficiarios PAPIR y el 43% de los productores apoyados por el PADER consideraron que el apoyo permite evitar la migración (ver figura 2.3.9., anexo 2). La percepción de los beneficiarios del PDR muestra una tendencia favorable y creciente en torno a la esperanza de permanecer en sus comunidades con los componentes otorgados por el PDR, lo que disminuye la necesidad de irse a trabajar a otros lugares. La deserción del campo es resultado del alto nivel de desempleo en las zonas rurales y de la incapacidad de sostenerse de la actividad agropecuaria. De acuerdo a las encuestas complementarias, el 61 y el 65% de los beneficiarios PADER y PAPIR, respectivamente, mencionaron que la ausencia de empleo les obliga a salir de sus localidades de origen y el 78 y el 74% de éstos se quedarían si existieran fuentes de empleo en su comunidad.

## 4.2. Impactos del PRODESCA

39 de los 133 beneficiarios PAPIR recibieron capacitación (ver cuadro 4.2.1). De éstos, prácticamente para todos fue útil y les ha ayudado a mejorar sus condiciones productivas. Se encontró en los estudios de caso que la capacitación y la relación del grupo con el técnico<sup>31</sup> es esencial para maximizar los beneficios del apoyo y mejorar las condiciones de vida de los productores. El compromiso del técnico, más allá de la simple capacitación, determina que el grupo pueda o no tener éxito en su proyecto.

**Cuadro 4.2.1 Capacitación PAPIR**

	No.	% Total	% Recibió capacitación
Recibió capacitación	39	29.32%	100.00%
Sigue recomendaciones	38	28.57%	97.44%
Capacitación satisfactoria	37	27.82%	94.87%
Capacitación indispensable	35	26.32%	89.74%
Capacitación ayudó a recibir el apoyo	33	24.81%	84.62%

Fuente: Elaboración propia con base en las encuestas 2001 y 2003

<sup>31</sup> Técnico es todo aquel actor que brinde algún servicio de asesoría, capacitación y/o seguimiento al grupo de trabajo y puede ser de algún programa (DPAI, PRODESCA) o particular.

La realización del proyecto es una de las sinergias más importante entre el PRODESCA y el PAPIR. Una de las condicionantes presentes en el sector es que los productores no han entendido del todo la nueva forma de trabajo de la AC, por lo que para presentar su proyecto el apoyo del PRODESCA resulta fundamental. Así mismo, en general, los productores perciben al PSP como una herramienta obligatoria y la utilizan en gran parte para recibir el apoyo del PAPIR por falta de conocimiento de las ventajas que resultan de la capacitación y asesoría técnica. Esta situación se puede considerar como un factor que influye en el fracaso de los proyectos apoyados por el PRODESCA.

Existen otros impactos de carácter más cualitativo que pudieron ser identificados y documentados a través de los estudios de caso. La relación entre el PSP PRODESCA y el grupo de trabajo es fundamental y determinante en el éxito o fracaso de un proyecto. La necesidad de establecer una relación de mutuo beneficio es la que propicia un mejor desempeño del apoyo, es decir, no basta con que el PSP elabore el proyecto y le de un seguimiento meramente de forma. Sin embargo, el nivel de compromiso más allá de la mera relación cliente-proveedor que se establece entre el grupo y el técnico es definitorio. Se tuvieron casos en los que esta relación era meramente de interés económico para el PSP y el grupo no mostraba avances, por otra parte existieron los casos en los que el PSP se comprometía y entablaba una relación profesional y de entendimiento de las necesidades del grupo<sup>32</sup>, en este caso, los resultados eran mucho más significativos.

El PRODESCA contribuye a la creación de un mercado de servicios, como se detalló en el capítulo 3; se tienen actualmente PSP en el área de Agronegocios, especializados en diferentes ramas. La forma de trabajo planteada por la SAGARPA y la instrumentación que le dieron los directivos del PDR, ha generado estas especialidades de proyectos, lo que ha logrado que los PSP estén relacionados con varios de los actores que influyen de manera local y regional en la cadena productiva. La relación de los PSP con otros actores es en beneficio, principalmente, de los grupos de trabajo, ya que el mismo PSP les brinda información sobre la compra de insumos, mercados e innovación tecnológica, es decir, colabora con los beneficiarios en conjunto para que el proyecto salga adelante.

Estos son los casos en los que el PSP ha entendido que el avance del grupo está relacionado con su propio desarrollo profesional, sin embargo, aunque todavía no es una conducta generalizada entre los participantes de PRODESCA, es una variable que presenta una tendencia favorable.

### **4.3. Impactos del PROFEMOR**

#### ***4.3.1. Impactos respecto al fortalecimiento institucional en 2003***

Han sido instalados todos los CMDRS, no así los CDDRS. Se presenta una dificultad para poder estructurar estos consejos de forma intermunicipal, debido principalmente a los diferentes intereses que prevalecen a nivel municipio. Los coordinadores de los consejos se han limitado a realizar los planes municipales, debido a su bajo perfil profesional y su

---

<sup>32</sup> Se comentó al equipo de la FQDR que el técnico en las capacitaciones utilizaba una pedagogía de símbolos y figuras, esto se comprobó con el mismo técnico y agrego que lo hizo al notar que en el grupo existía un mayor interés a presentarlo de esa forma.

reducido compromiso, por lo que los actores que integran los consejos no otorgan suficiente importancia a los trabajos que deberían estar desarrollando.

#### **4.3.2. Impactos en la consolidación organizativa**

Los resultados y forma de trabajo de éste componente de PROFEMOR están muy relacionados con lo analizado en PRODESCA, sin embargo, un factor que influye de manera más favorable en los impactos que genera, consiste en la relación más fuerte entre la organización y el PSP puesto que el técnico es parte integrante de ésta y pasa más tiempo con la organización que el PSP PRODESCA.

De acuerdo a las entrevistas a profundidad, los impactos del PROFEMOR Organizacional están más condicionados a factores ajenos del Programa que a la capacitación proporcionada por el PSP. Dichos factores corresponden a la capacidad del técnico para incentivar la gestión de apoyos nuevos y encontrar fuentes alternas de apoyo para la consolidación organizativa en bienes de capital, en servicios de asesoría y capacitación empresarial para lograr la autonomía administrativa y comercial del grupo apoyado. En los casos exitosos, el PSP cuenta con los conocimientos apropiados de otros programas de apoyo, y con la ayuda del líder de la organización para conseguir dichos apoyos.

Finalmente, las organizaciones atendidas por el PROFEMOR son grupos ya constituidos o en vías de constituirse legalmente por lo que los socios tienen la experiencia de trabajo colectivo. Por lo anterior, los impactos son mayores a los resultados del PRODESCA. Así mismo, el 80% de los grupos cuenta con sus estatutos jurídicos y el otro 20% se encuentra en este proceso. Por su parte, el PSP, con base en las necesidades del grupo traza su plan de trabajo dejando flexibilidad para los cambios necesarios que obliga el entorno de la organización, esto le permite estar en constante cambio para la mejora continua, punto primordial para la organización. Finalmente, las organizaciones apoyadas, se han fortalecido en los procesos administrativos, adoptando una nueva forma de manejar sus aspectos administrativos; ya que nueve de cada diez (90%) organizaciones constituidas llevan registros contables y/o con sistematización de información administrativa, lo que demuestra, en los casos exitosos, una mejor organización interna.

Las necesidades de una organización para mejorar su desempeño corresponden a la eficiencia interna del grupo mediante la convergencia de sus miembros hacia un mismo objetivo, a la claridad en la visión y la buena orientación por parte del técnico, y a una mayor oportunidad en cuanto a los apoyos otorgados.

El compromiso de los socios determina el desarrollo favorable de la organización, ya que fomenta su asistencia a eventos donde se comparten experiencias con otras organizaciones, su participación regular a cursos de capacitación, la adopción de planes de cambios en la estructura interna y la realización del trabajo en equipo. Todo esto aunado a la complementariedad de apoyos recibidos por otros programas que dan capacitación y financiamiento para el fortalecimiento de la organización.

Por lo tanto, es imprescindible tomar en cuenta que para favorecer la articulación de cadenas productivas y generación de valor agregado, se requiere considerar factores como la buena organización de productores y la disponibilidad de información confiable para poder identificar las oportunidades y riesgos, y optar por las mejores decisiones.

En los casos no exitosos, los factores que dificultan el trabajo en la organización son principalmente la forma de trabajo con los productores –en donde persiste una cultura del individualismo que obstaculiza el progreso del grupo-; la resistencia al cambio -que dificulta el trabajo del PROFEMOR- y la falta de acceso y aprovechamiento de información –que impide el desarrollo e implementación de nuevas formas de trabajo.

#### **4.4. Impactos combinados del Programa de Desarrollo Rural**

La población objetivo del programa está siendo atendida, los productores de bajos ingresos o los tipos I y II, según la tipología sugerida por la UA-FAO. En este sentido el enfoque del PDR es el adecuado ya que está atendiendo a la población planeada. Al atender a esta población, no necesariamente tendría mayores impactos como con los productores de menor marginación, lo cual para un programa de DR podría presentar esta contradicción: apoyar a los más necesitados los desarrollará de manera más lenta.

Los impactos sin duda son importantes en general y favorables, además realizando un análisis de 2001 vs 2003 es evidente que la maduración de los proyectos determina los niveles de impacto; por lo que se espera que los impactos de PAPIR en unos dos o tres años sean mayores que lo que se encontraron en este año.

La mejor atención e impactos se muestran con los proyectos de mujeres y las actividades no agropecuarias, relacionado directamente con la migración y los nuevos roles sociales, económicos y políticos que están desarrollando las mujeres en el sector rural.

El impacto sobre la migración es de tipo perceptivo, es decir, al obtener apoyo del PDR el beneficiario, en general, atenúa sus impulsos de irse a trabajar a otro lado, sin embargo, si la actividad que fue apoyada no le permite, en el corto plazo obtener los ingresos para permanecer en la localidad, terminará por buscar fuentes de empleo en otro lugar.

La asesoría y consultoría es sin duda un factor determinante entre el éxito o fracaso de un proyecto o grupo de trabajo, en este sentido, se tienen experiencias favorables que muestran la tendencia de este mercado de servicios profesionales orientados al sector rural. Los resultados actuales son satisfactorios y podrán incrementarse conforme se vaya depurando este mercado de asesores y consultores locales.

En los consejos se deberá todavía realizar un gran trabajo de negociación entre los actores locales para encontrar los puntos de acuerdo y comenzar los trabajos reales que permitan un beneficio mutuo. Para lo cual, se deberá de contratar a coordinadores con un perfil diferente al actual, con más capacidades de negociación y propuesta.

Si bien los consejos no son estructuras políticas, la forma práctica de establecerse las convierte en actores sociales del desarrollo local, por lo que puede existir la tendencia a la politización de esta estructura; de ahí nuevamente la reconsideración de los actuales coordinadores y la búsqueda de un perfil menos técnico y mayor capacidad de convocatoria y negociación.

## Capítulo 5

### Conclusiones y Recomendaciones

#### 5.1. Conclusiones

##### ***5.1.1. La estrategia de desarrollo rural***

A nivel conceptual, la estrategia de DR establece herramientas de apoyo que permiten un desarrollo integral a nivel individual y regional. Sin embargo, se orienta hacia zonas marginadas a través de la atención a productores cuyas características socioeconómicas se encuentran en desfase con los objetivos de los programas que define y con la visión a largo plazo que la complejidad de estos objetivos supone. Por otro lado, al promover la atención a proyectos grupales, busca propiciar la conformación o fortalecimiento de grupos comprometidos que comparten un objetivo común. Sin embargo, en las zonas rurales marginadas, impera un alto grado de individualismo y desconfianza. El enfoque hacia estas zonas puede limitar el alcance de la estrategia en la práctica.

Por su parte, la sinergia entre las líneas estratégicas federales y estatales permite facilitar su implementación en el Estado, así mismo los sectores específicos que conforman las cadenas productivas establecidas a nivel estatal corresponden a sectores tradicionales de la agricultura guanajuatense por lo que supone una amplia aceptación de éstas por parte de la población rural.

Finalmente, el proceso de municipalización posibilita la implementación de la estrategia de DR a nivel local por agentes que tienen un conocimiento agudo de la problemática rural de la zona de atención. En cuanto a la atención exclusiva a proyectos, es adecuada ya que fomenta la organización de los productores, facilitando la obtención de fuentes de apoyo complementarias, el acceso a créditos y la vinculación de los productores con el mercado. Sin embargo, esta orientación hacia proyectos podría perjudicar a los productores más marginados que reciben apoyos vía demanda libre. Finalmente, el apoyo consecutivo a un mismo grupo permite realizar un seguimiento a los apoyos, por lo que constituye una herramienta de retroalimentación del PDR, lo que posibilita su mejora continua.

##### ***5.1.2. Correspondencia entre la problemática de la economía rural y el Programa***

La problemática del sector rural a nivel estatal, ha sido plasmada en diversos documentos de planeación, mediante los cuales se pretende dar atención a los factores críticos limitantes. En los niveles operativos y de planeación del estado, ha resultado posible la focalización de la atención a través de la división de los componentes del PDR en áreas específicas. La complementariedad entre la problemática rural, y los objetivos del Programa, se encuentra en la definición de las cadenas prioritarias, en la selección de productos agropecuarios y de la población marginada, en la regionalización del estado por áreas o conceptos productivos así como en la asignación de recursos a los componentes

de cada subprograma. Si bien la relación entre problemática, planteamiento de estrategias, objetivos del Programa y distribución de recursos parece pertinente y congruente, es indispensable poner mayor atención en la relación encontrada entre la generación de impactos y dos variables esenciales: la tipología de productores y los componentes o actividades apoyadas. Para favorecer el logro de metas y la generación de impactos en la totalidad de la población atendida, es necesario considerar la compatibilidad entre los componentes otorgados y el grado de marginación de esta población.

### **5.1.3. Principales resultados de la evaluación de procesos**

#### **5.1.3.1. Estrategia de Desarrollo Rural**

Las instancias de planeación del PDR en el Estado coincidieron con la estrategia de DR, y la SDA alcanzó con los criterios de elegibilidad establecidos en las RO.

Por su parte, se alcanzó parcialmente la complementariedad entre el PAPIR, el PRODESCA y el PROFEMOR, ya que la ausencia de una identificación acertada de apoyos viables y de programación de acciones concretas y presupuestal con tiempo así como la ausencia de coordinación institucional conllevaron a un atraso en la operación del PDR, así como a un desfase en la asignación de recursos entre el PAPIR y el PRODESCA. Por su parte, el PROFEMOR Organizacional está aislado por haberlo enfocado hacia organizaciones ubicadas en zonas de baja marginación, y por haberlo implementado dentro de una estructura operativa independiente al PAPIR y PRODESCA.

Así mismo, la implementación de la estrategia de DR aún no ha podido asentarse. El proceso de municipalización se inscribe en dicha estrategia y lleva cierto avance en el Estado, no obstante no parece presentar un orden lógico ya que los CDRS no están consolidados y no cumplen con las funciones que les incumbe. Por lo anterior, no han logrado asentar su legitimidad y trascendencia, lo que podría perjudicar la pertinencia y visión a largo plazo de la estrategia, sujetándola a los períodos políticos. Por su parte, los DDR / CADER enfrentan problemas estructurales que conllevan a una ineficacia en la operación.

Finalmente, el buen desempeño de la estrategia de DR a nivel municipal está condicionado por la madurez de los Municipios, la disponibilidad de recursos humanos, financieros y materiales para implementarla de forma eficiente, así como el interés y el entendimiento de las implicaciones que esta municipalización implica ya que en caso contrario, se podría desviar el PDR hacia fines políticos.

#### **5.1.3.2. PAPIR, PRODESCA y PROFEMOR**

En el ejercicio 2003, los procesos operativos fueron afectados por la ausencia de la UTOE y del CECADER. A pesar de haber implementado un área de control, así como PSP líderes de línea para sustituir estas dos instancias, no se logró cimentar la coordinación entre los tres subprogramas, ni entre las áreas que conforman un mismo subprograma, y tampoco se alcanzó la elaboración de proyectos pertinentes por parte de los PSP, lo que afecta la calidad de la atención a los beneficiarios y limita la generación de mayores

impactos. Así mismo, se percibió que la planeación del PDR se quedó a un nivel general y no se consideró una identificación previa de proyectos viables por regiones como sustituto a los planes de desarrollo municipal actualmente en proceso de reajuste, ni una programación presupuestal y de acciones concretas con anticipación.

Lo anterior contribuyó a atrasar el cumplimiento de metas físicas y financieras del PDR. Dicha tardanza se debe a las duplicidades de funciones y el gran número de actores estatales y federales involucrados en el proceso de recepción, revisión y aprobación de solicitudes PAPIR, a la necesidad de conciliar los intereses de estos actores a nivel de la CDR, a la convergencia de esfuerzos hacia el aparato administrativo para realizar constantes correcciones a las solicitudes de apoyo y tratar de cumplir con los montos programados y la normatividad, así como a la reticencia de los directivos de responsabilizarse en la toma de decisiones por la aprensión a controles externos. Lo anterior precipitó la operación del PDR, a expensas de una atención oportuna y adecuada de los beneficiarios y del cumplimiento de los objetivos del PDR.

➤ **Capitalización de las Unidades de Producción Rural**

Los apoyos se dirigieron más hacia la actividad primaria, y gran parte de éstos fueron utilizados para satisfacer necesidades básicas de alimentación mediante los apoyos de traspatio. Esto no permitió la inserción de los beneficiarios en cadenas de amplia inclusión social, al no contemplar la agregación de valor a través de su integración en eslabones mayores de la cadena comercial. La única área que enfocó sus apoyos hacia dichos eslabones corresponde a Agronegocios.

Por su parte, muchos de los proyectos apoyados corresponden a grupos ficticios, más que a una organización de productores que realizan un uso colectivo del recurso con la finalidad de alcanzar un objetivo común.

Finalmente, el atraso en la operación y las fallas en el proceso de dictaminación resultaron en varios casos en una recepción inoportuna y a veces parcial del apoyo, y contribuyó a descredibilizar el PDR entre los solicitantes. A raíz de esta situación, cabe señalar las modificaciones de los padrones iniciales debido a la inelegibilidad del productor y al alto grado de desistimiento de los solicitantes iniciales por la inadecuación de la entrega del apoyo con los ciclos productivos, lo que obligó a las áreas responsables volver a repartir los recursos comprometidos entre nuevas solicitudes.

➤ **Desarrollo de capacidades en el medio rural**

La operación del PRODESCA fue perjudicada por la reestructuración del área de Microcuencas y la ausencia del CECADER. Lo anterior derivó en una red de PSP con más del 50% de técnicos registrados inactivo, y que en su mayoría presenta perfiles inadecuados para realizar las actividades de consultoría requeridas por el subprograma, aunado a una capacitación demasiado teórica para poder presentar proyectos de calidad en ámbitos específicos. Además de estas deficiencias profesionales, cabe añadir la multitud de criterios a veces divergentes entre sí de los actores que intervienen en el proceso de evaluación de los productos entregados. Esto conllevó a una repetición constante del trabajo del PSP, así como al incumplimiento de pago por sus productos, lo que resultó en un abandono laboral de los técnicos, un ingreso de nuevos PSP

seleccionados al azar y una colocación de una gran parte de éstos en otras actividades, propiciando así el descuido de los grupos atendidos y la descredibilidad del subprograma entre los productores. Por lo anterior, los PSP que sí obtuvieron subsidios para sus proyectos, aún se encuentran en la fase del componente de diseño y aún no se ha podido medir la contribución del PRODESCA en el desarrollo de capacidades de los beneficiarios. Sin embargo, una minoría de los PSP logró aglutinar fuentes alternas de subsidio para fomentar un mejor desarrollo de sus grupos. Así mismo, el esquema de líderes de línea podría ser adecuado si dichos líderes intervienen no sólo en la revisión de los productos entregados sino también en el proceso de entrada de los PSP en la red para solucionar este problema de fondo del PRODESCA.

➤ **Consolidación organizativa**

El PROFEMOR Organizacional presenta fallas operativas debido al perfil de los PSP y a la rotación constante de estos técnicos, por las mismas razones que el PRODESCA. Así mismo, la selección de las organizaciones apoyadas se realizó por orden de llegada de solicitudes debido a la poca difusión del subprograma. Existe una deficiencia significativa en el proceso de monitoreo de las actividades del PSP y de los avances de las organizaciones. A pesar de esto, el PROFEMOR Organizacional, en algunos casos, logró establecer relaciones institucionales a través del PSP y del representante de la organización, para obtener fuentes de apoyo complementarias a la actividad del técnico. Finalmente, las organizaciones se ubican en regiones más desarrolladas que los beneficiarios del PAPIR y del PRODESCA, lo que contribuye favorablemente al auge de la organización debido a una mayor facilidad para establecer relaciones comerciales, y a la visión empresarial de sus socios por su menor grado de pobreza y marginalidad.

➤ **Fortalecimiento institucional**

El PROFEMOR Institucional corresponde al subprograma que más padece del deficiente desempeño de sus técnicos. Existe un desfase importante entre las actividades actuales del coordinador y la importancia de este actor en la nueva estrategia de DR a través de la municipalización. Como consecuencia de esto y por la inadecuada capacitación que recibieron inicialmente, no lograron elaborar planes de desarrollo municipal pertinentes, principales insumos para que los CMDRS puedan realizar una selección de proyectos conforme a la problemática rural local, que aún están en proceso de revisión. Así mismo, dicho subprograma padece de los mayores niveles de abandono laboral debido a la ausencia de pago justificada por la presentación de productos deficientes. Esta situación fomentó una desmotivación y una falta de compromiso de los coordinadores así como su reubicación en otras actividades. Por lo anterior, existe un descuido hacia los CMDRS por parte de este actor. Lo anterior propició el desinterés de los integrantes de los CMDRS, así como la ausencia de empoderamiento y trascendencia de estas instancias.

#### **5.1.4. Impactos**

El empleo familiar es uno de los logros más destacables del PDR, a pesar de que, en algunos casos, las actividades agropecuarias no obtienen los excedentes que logren el mejoramiento de las condiciones de vida, sí están empleando a miembros de la familia del beneficiario. Las actividades no agropecuarias presentan un mayor y mejor impacto,



principalmente aquellas relacionadas con la transformación de productos agropecuarios (tortillería y panadería).

Los proyectos pecuarios de PAPIR no han logrado alcanzar los niveles de maduración que permitan mostrar impactos satisfactorios, además de que los ciclos son de varios años. Los apoyos del PDR en esta actividad están permitiendo que los grupos ganaderos del estado se capitalicen y realicen mejoras en sus modelos de producción.

La proporción de beneficiarios del PDR que están vendiendo sus productos supera en todas las actividades el 50%, y en el caso de los no agropecuarios alcanza hasta un 77%.

Por otra parte, los apoyos otorgados están consiguiendo que se mejoren las prácticas productivas y la tecnificación de las UPR, lo que posibilita el desarrollo de otras actividades complementarias para favorecer el ingreso, debido a la disminución del tiempo en las actividades de producción. Esto muestra una tendencia a la diversificación de las fuentes de ingreso y por tanto la disminución del riesgo económico.

La migración está siendo parcialmente mitigada exclusivamente en los beneficiarios directos del Programa, por lo que, no es extensivo para todos los miembros de las familias. Además, el problema es mucho más complejo y rebasa los alcances del PDR. La permanencia de los productores en sus lugares de origen está más relacionada con el arraigo de las familias y su interés de permanencia por cuestiones culturales, a pesar de la difícil situación económica que enfrentan.

Los potenciales impactos del PAPIR 2003 se reflejarán con mayor claridad en años posteriores, como lo muestra el análisis de PADER 2001, además, con el cumplimiento de las metas propuestas, se tendrá una mayor cobertura.

La sinergia entre el PRODESCA y el PAPIR, no se ha reflejado aún en impactos tangibles, más allá de la elaboración de los proyectos de inversión y la gestión que en gran parte de los casos realizan los PSP. Lo que se logró identificar, principalmente con los casos realizados, es que la relación que se va tejiendo entre los grupos y los PSP cada vez se presenta con más frecuencia y en términos de mutuo beneficio, permitiendo que se vean ambos como aliados estratégicos y detonantes del desarrollo local.

El PROFEMOR Institucional sólo ha logrado los planes municipales y la constitución de los consejos, pero no se ha logrado generar el mecanismo operativo que permita utilizarlos como instancias de planeación local; esta situación es generada por los inadecuados perfiles de los Coordinadores y los múltiples intereses personales de los actores que están representados en los consejos.

El componente organizacional logró una integración de los PSP con los grupos atendidos, lográndose un proceso similar al descrito en PRODESCA, pero con mayor eficacia.

El PDR está consiguiendo generar procesos en las zonas rurales de Guanajuato, además de capitalizar las UPR y proporcionar fuentes de empleo. Las relaciones que se establecen entre los actores y las instituciones sientan las bases para el mejor aprovechamiento de los apoyos con aquellos productores que han sido previamente

beneficiados por Alianza; en el caso de los de reciente integración les brinda una alternativa de seguir desarrollando las actividades en sus comunidades.

## 5.2. Recomendaciones

### 5.2.1. Estrategia del Programa

Los objetivos del PDR se encuentran en desfase con la realidad de las zonas marginadas, por lo que, parece adecuarse mejor con productores que presentan un menor grado de marginación, una mayor tecnificación de sus UPR y por ende un objetivo enfocado hacia la comercialización sus productos más que de autoconsumo. Por lo anterior, se sugiere enfocar más los apoyos hacia estos tipos de productores, lo que podría generar fuentes de empleo entre los productores más marginados ya que el apoyo hacia grupos más desarrollados es susceptible fomentar la contratación de jornaleros o empleados que se ubican dentro de los estratos más rezagados de la población rural. En cambio, considerando la imposibilidad de modificar los estratos de la población objetivo actualmente considerada, se recomendaría redefinir los alcances del PDR con la finalidad de apegarse de mejor forma a las características socioeconómicas de esta población.

### 5.2.2. Proyección de las características de la población potencialmente beneficiaria

Con base en la propuesta complementaria desarrollada por el AE-FQDR, ha sido posible conocer las características socioeconómicas de los miembros de las familias beneficiadas. Las familias de los beneficiarios de PAPIR 2003 y de PADER 2001 presentan características similares en cuanto a edad, acceso a la educación y empleo.

El acceso a la educación se concentra en la población de hasta 12 años; a partir de los 13 años, la frecuencia de esta variable empieza a descender considerablemente. Para el caso de las familias de PAPIR 2003, PADER 2001 sólo el 24% y 25% respectivamente, se encuentran cursando algún nivel de la educación secundaria. Debido a la necesidad de contribuir económicamente con la familia, el trabajo remunerado se presenta incluso en la población menor de 18 años y la mayor concentración de participación en actividades remuneradas se concentra entre los 18 y los 35 años.

**Cuadro 5.2.2.1. Escolaridad y empleo en familias de beneficiarios**

VARIABLE	RANGO	PAPIR 2003	PADER 2001
Escolaridad	13 a 15 años cursando secundaria	24%	25%
	16 o más años con algún nivel de estudios	22%	14%
Trabajo	Menores de 18 años que trabajan	9%	11%
	Entre 18 y 35 años que trabajan	38%	41%

Fuente: Elaboración propia con base en análisis estadístico de Cuestionario Complementario.

El 52.7% y 51.84% de los integrantes de las familias de PAPIR 2003 y PADER 2001 respectivamente, tienen entre 18 y más años, por lo cual son potenciales beneficiarios del

PDR; de éstos únicamente el 11.4% y el 6.88%<sup>33</sup> (PAPIR y PADER respectivamente) presentan algún nivel de estudios.

Si bien se pretende que los impactos generados por el Programa posibiliten el incremento de la calidad de vida de las familias rurales, al analizar la situación actual de los integrantes de las familias de los beneficiarios, es posible inferir que la tipología de beneficiarios tiende a permanecer estable en las ejecuciones siguientes del Programa.

La importancia en cuanto a la focalización de los tipos de apoyo por tipología, se acentúa al considerar que las condiciones socioeconómicas de los potenciales beneficiarios tienden a permanecer constante. El grado de marginalidad de los beneficiarios y sus familias podría empezar a presentar cambios favorables en la medida en que las variables de educación e ingreso tendieran a incrementarse en los siguientes años.

### **5.2.3. Procesos operativos**

Se recomienda la implementación de un órgano que cumpla las funciones de la UTOE y su integración por agentes externos para asegurar la legitimidad de esta instancia, así como su empoderamiento efectivo a través del respeto de las decisiones que realiza. Así mismo, se sugiere que los actores que integran este órgano cumplan exclusivamente con las funciones atribuibles a este organismo: la supervisión de la planeación y la operación, y la recopilación y validación de solicitudes y proyectos productivos. A través de esta instancia, se podrían unificar criterios, tener una visión global del PDR en su conjunto para asegurar la complementariedad entre subprogramas y verificar su apego a la planeación para de esta manera incrementar el nivel de eficacia y eficiencia del Programa, agilizar la asignación de recursos, así como posibilitar la implementación de proyectos que presenten una mayor viabilidad y pertinencia, para orientar el PDR hacia un mejor cumplimiento de sus objetivos.

Se recomienda que mientras los planes de desarrollo municipal estén proceso de reajuste a la problemática municipal, se realice una identificación de proyectos viables según la problemática específica de cada región a través de la UTOE y con la participación de los directivos y responsables operativos a nivel estatal, con la finalidad de definir los tipos de apoyos pertinentes de otorgar según las condiciones climáticas de las distintas regiones del Estado, las características socio económicas de la población rural y la factibilidad de la salida de productos en el mercado. La consideración de estas tres variables principales podría asentar la viabilidad de los proyectos, responder a las necesidades reales de los productores dependiendo de su grado de marginación; es decir definir si el objetivo de la UPR se enfoca hacia el autoconsumo o la venta de los productos generados, así como integrar, en caso apropiado, a los beneficiarios en cadenas comerciales en el primer eslabón o contemplando la agregación de valor y amarrarlos con un proceso de comercialización a nivel local o regional, dependiendo del grado de marginalidad. Finalmente, con el objeto de agilizar la aplicación de los recursos, se sugiere que la UTOE apoyada por los directivos del PDR, con base en la anticipación de los tipos de apoyos pertinentes de apoyar por zonas establecidos en este diagnóstico, elaboren una programación presupuestal y de acciones concretas con tiempo, lo que evitaría la

---

<sup>33</sup> Los datos correspondientes a las características de los integrantes de las familias de los beneficiarios fueron proporcionados por los propios beneficiarios de PAPIR 2003 y PADER 2001.

necesidad de constantes modificaciones durante la operación del Programa. Esta programación es aún más factible considerando que las RO actuales corresponden a las que se aplicarán en el ejercicio 2004 y por lo tanto no está sujeta a la espera de la publicación de una nueva normatividad.

Se recomienda la creación del CECADER, para instaurar un mayor control en la selección de los técnicos y agilizar el proceso de revisión y validación de los proyectos elaborados por los mismos. Al implementar un mejor filtro en la entrada de los PSP, las posibilidades de que la calidad de los trabajos presentados se incrementan, lo que agilizaría de manera significativa los procesos subsecuentes de revisión y validación, y por lo tanto reduciría el tiempo de espera del productor para la recepción de los servicios, así como el período para liberar los pagos a los productos. La implementación efectiva del CECADER permitiría que los líderes de línea actuales se enfoquen esencialmente en la atención a los grupos mediante la asesoría técnica en sus distintas especialidades, y por lo tanto permitir la generación de mayores impactos en estos grupos. Así mismo, se recomienda la elaboración de un manual que establezca líneas específicas que tenga que contener el proyecto, así como los temas que se tendrían que abordar en cada línea. Por otra parte, se sugiere transferir los Coordinadores al esquema de trabajo de PSP y contratar personal calificado para desarrollar las actividades que integran el fortalecimiento institucional, debido al peso predominante de este actor en el proceso de municipalización y la necesidad urgente de consolidar los consejos.

Por otra parte, se recomienda mejorar la capacitación proporcionada a los PSP en temas específicos correspondientes a su ámbito preciso de trabajo, como fue el caso del área de Agronegocios. Dentro de este esquema de capacitación, se sugiere incluir un módulo de procuración de fondos con la finalidad de que los PSP logren complementar los recursos del PAPIR con otras fuentes de subsidio; factor de éxito de los proyectos apoyados.

Se sugiere la difusión escrita y oral de los tipos de apoyos que se consideran viables en cada municipio mediante la publicación de listas en las ventanillas y la transmisión de información por parte de los promotores en campo. Se sugiere apoyar exclusivamente las actividades o giros considerados como potencialmente viables con la finalidad de propiciar una mayor generación de impactos económicos y sociales.

Finalmente, se recomienda contratar o asignar más personal en las ventanillas y CADER durante el corto lapso de tiempo que dura su apertura para la recepción de las solicitudes del PDR con la finalidad de disminuir la carga de trabajo de estas instancias y fomentar una mejor atención a la revisión de solicitudes para validar las que presentan mayores potencialidades de generar impactos conforme a los tipos de apoyos pre-establecidos y considerados como viables, así como evitar la transferencia de solicitantes inelegibles a las instancias estatales. Esto con la finalidad de establecer un primer filtro eficiente y agilizar el proceso de validación de solicitudes.

Considerando el proceso de municipalización, se sugiere que previo a esta transferencia de funciones directivas y operativas, converjan los esfuerzos institucionales hacia la implementación de los CDDRS y el fortalecimiento de éstos, así como de los CMDRS por corresponder a órganos indispensables en esta transferencia. Dicha consolidación podría darse a través de una mayor capacitación de sus integrantes no sólo para insistir en la concientización del papel trascendental de los consejos, sino también incluir módulos

sobre temas específicos de identificación, planeación, gestión y administración, puesta en marcha y operación, y seguimiento y evaluación de programas y proyectos, impartidos por despachos reconocidos especialistas en los distintos temas. Como parte de esta capacitación, se sugiere realizar pruebas pilotos, simulando casos prácticos con los miembros de los consejos, con la finalidad de aterrizar esta capacitación. Esto permitiría anticipar los problemas que podrían surgir en la marcha y corregir fallas en las etapas que conforman el ciclo del proyecto y por lo tanto disminuir los riesgos de que aparezcan deficiencias operativas después de que estos consejos entren en funcionamiento.

Dentro de este proceso de capacitación, se recomienda incluir a los funcionarios de primer nivel de las instancias municipales, así como los operativos que estén relacionados con el ámbito rural a nivel municipal como los integrantes del departamento de desarrollo agropecuario o rural, y del departamento de desarrollo social del Municipio. La inclusión de dichos actores permitiría actualizar sus conocimientos profesionales, establecer relaciones más cercanas con los miembros de los consejos y sobre todo insistir en la concientización del rol crucial de estas instancias en la municipalización. Así mismo, la inclusión de los promotores del DR de estos distintos departamentos propiciaría el inicio de redes locales de PSP: se sugiere que estos técnicos provengan de los mismos municipios debido a que poseen un mayor entendimiento de la problemática rural local, y parte de estos PSP podría ser los mismos promotores de las instancias municipales para propiciar una mayor aceptación de estas redes por parte de los Municipios y por lo tanto mayores fuentes de empleo para los PSP. Así mismo, la integración de promotores locales permitiría evitar las duplicidades de funciones que se perciben entre instancias estatales y municipales ya que ambas realizan actividades de identificación de proyectos a través de sus técnicos.

Por otra parte, para asegurar la trascendencia y neutralidad de los CMDRS, se recomienda que los grupos técnicos que se encargarán de su gestión posteriormente al coordinador, reciban sus sueldos a través de los mismos consejos mediante incentivos provenientes de las organizaciones que los integran. En caso contrario, si este grupo técnico depende económicamente de instancias del gobierno federal, estatal o municipal, existe el riesgo de que las acciones de los CMDRS se orienten según intereses institucionales.

Finalmente, la participación de los productores aún es irrelevante, y en la mayoría de los casos, los beneficiarios no reconocen el programa a través del cual recibieron el apoyo y en general no existe una retroalimentación formal desde la base; es decir los productores hacia los directivos y operativos del PDR. Por lo anterior, se sugiere formalizar la comunicación y establecer dicha retroalimentación mediante evaluaciones puntuales considerando la opinión de los beneficiarios en cuanto a su satisfacción en cuanto al apoyo, la utilidad del mismo, los aciertos y problemas del solicitante para alcanzar la capitalización de su UPR así como su integración en el mercado.

#### **5.2.4. Impactos**

Con la finalidad de asegurar apoyos adecuados a los distintos estratos de la población beneficiada, así como la comercialización efectiva de los productos, se sugieren dos estrategias distintas dependiendo de la actividad productiva y de la zona en la cual se ubica el proyecto.

En primer lugar, se sugiere seguir apoyando a organizaciones cuyos socios presentan bajos índices de marginalidad a través del PROFEMOR, ya que son organizaciones cuyos integrantes tienen experiencia de trabajo en grupo, presentan una visión empresarial y comercial de su actividad así como cierto grado de compromiso y pertenencia a la organización, y en general, presentan varias opciones de nichos de mercado significativos. Paralelamente, en las localidades más marginadas ubicadas en municipios más desarrollados en los cuales se ubican estas organizaciones atendidas por el PROFEMOR, se recomienda apoyar a grupos cuyos giros productivos están relacionados con la actividad de las organizaciones previamente mencionadas con la finalidad de que los beneficiarios del PAPIR y del PRODESCA correspondientes a estos grupos marginados puedan surtir o complementar los insumos agrícolas o pecuarios requeridos por estas organizaciones. Lo anterior permitiría incrementar el volumen de oferta del conjunto de productores implicados en el proceso, por lo que tendrían un mayor poder de negociación, mayores oportunidades de colocación de los productos y un precio de venta más atractivo. Finalmente, esto permitiría la integración efectiva a la cadena, colocando los productores más marginados en el primer eslabón, pero asegurándoles una fuente de ingreso de su actividad agropecuaria. Por otro lado, podría establecerse un sistema de pago que pudiera consistir en el pago normal del producto, y adicionalmente una comisión proporcional al volumen de venta de cada productor con la finalidad de motivar los productores implicados en este sistema. Dicho sistema está condicionado por la fuerte presencia de técnicos para realizar una identificación de aciertos y limitantes de los grupos y apoyar en la consecución de nichos de mercado con la finalidad de solucionar los problemas potenciales y efectuar la puesta en marcha de este sistema.

La segunda estrategia considerada presenta una mayor aplicabilidad ya que podría implementarse en cualquier región del Estado, sin embargo, se considera que tiene mayor oportunidad de funcionamiento en zonas más aisladas de los polos de desarrollo: la estrategia de DR contempla una focalización hacia la actividad primaria a través de las áreas de Microcuencas, Ganadería y Mecanización, así como hacia la integración de cadenas mediante los apoyos a los Agronegocios. Sin embargo, no existen sinergias entre estas dos variables. Contemplando los resultados satisfactorios en cuanto a la atención a Agronegocios, así como el grado de marginación de la población objetivo que le impide integrarse en un mercado nacional o internacional por la ausencia de volúmenes de producción y la poca visión empresarial de los beneficiarios, esencialmente, así como la necesidad de la población rural de comprar bienes de consumo a un precio elevado en polos urbanos por la carencia de estos bienes en sus comunidades, se sugiere orientarse a la elaboración de un sistema en el cual los productores primarios apoyados por el PDR surtan a las distintas tiendas, carnicerías, tortillerías así como otros giros vinculados con el sector agroalimentario, atendidos por el área de Agronegocios, con la finalidad de establecer un esquema de proveedor - consumidor final en una misma región. Esto, con la finalidad de desarrollar un mercado a nivel local y asegurar la integración de cadenas promovida por la estrategia. Este esquema está condicionado por la previa realización de un diagnóstico que identifique las potencialidades comerciales a nivel municipal o regional, tal como se señaló en el apartado 5.2.3. del presente capítulo.

Así mismo, la variable de género contribuye a la generación de mayores impactos, y fomenta la generación de empleos, principalmente en los agronegocios, por lo que se

recomienda seguir apoyando a este estrato de la población con la finalidad de lograr un mejor cumplimiento de los objetivos del PDR.

Por otra parte, la cadena de granos básicos considerada como prioritaria fue atendida por la mayoría de los apoyos agrícolas. Se considera pertinente enfocar más los apoyos hacia infraestructura de acopio y equipo de envase para posibilitar la generación de valor agregado mediante el almacenamiento de dichos cultivos con la finalidad de venderlos en épocas de menor oferta y beneficiar de mayores precios. Con el objeto de satisfacer la necesidad de liquidez inmediata del productor en la época de la cosecha, se sugiere la intervención del PSP con la finalidad de buscar fuentes de financiamiento como créditos pagables conforme a las ventas del grupo.

Finalmente, un factor que influye indirectamente en el grado de marginación de la población rural, corresponde a la escasez de agua en varias de estas regiones, lo que obstaculiza de manera significativa los rendimientos de los productos agrícolas e impide la obtención de un volumen adecuado para que los productores tengan la posibilidad de comercializar sus productos. Además, considerando la fuerte orientación de los apoyos hacia la actividad agrícola y pecuaria, ambas sujetadas a la disponibilidad de este recurso, se considera necesario enfocar una mayor parte de los apoyos otorgados hacia la implementación de infraestructura que permiten la colección de agua, así como la implementación de sistemas de riego por goteo con la finalidad de establecer un aprovechamiento sustentable del agua y mejorar los rendimientos de los beneficiarios.

#### **5.2.4.1. Matriz de focalización**

Con base en los resultados obtenidos en el presente documento y la experiencia desarrollada por la AE-FQDR se propone la siguiente matriz de focalización (cuadro 5.2.4.1.1.) como una herramienta auxiliar de planeación para los funcionarios directivos y operativos en la determinación de los futuros beneficiarios del PDR en Guanajuato.

La matriz muestra las posibles combinaciones de entre los tipos de beneficiarios y las actividades apoyadas, cada celda representa los impactos que potencialmente se pueden tener si se selecciona un proyecto con el tipo y actividad determinada.

**Cuadro 5.2.4.1.1. Matriz de focalización**

Productor	ACTIVIDADES		
	Agrícolas	Pecuarías	No agropecuarias
<b>Tipo I</b>	Capitalización de la UPR. Autoconsumo	Capitalización de la UPR. Autoconsumo	Capitalización de la UPR. Autoconsumo. Abasto propio de insumos. Integración a procesos de transformación. Agregación de valor
<b>Tipo II</b>	Capitalización de la UPR. Autoconsumo. Generación de empleo	Capitalización de la UPR. Autoconsumo. Generación de empleo. Abasto propio de insumos	Capitalización de la UPR. Autoconsumo. Abasto propio de insumos. Integración a procesos de transformación. Agregación de valor. Generación de empleo. Incremento en el ingreso
<b>Tipo III</b>	Capitalización de la UPR. Autoconsumo. Generación de empleo. Abasto propio de insumos. Mitigación migración. Desarrollo de capacidades. Incremento en el ingreso	Capitalización de la UPR. Autoconsumo. Generación de empleo. Abasto propio de insumos. Mitigación migración. Desarrollo de capacidades. Incremento en el ingreso. Integración a procesos de transformación. Agregación de valor	Capitalización de la UPR. Autoconsumo. Generación de empleo. Abasto propio de insumos. Mitigación migración. Desarrollo de capacidades. Incremento en el ingreso. Integración a procesos de transformación. Agregación de valor. Integración a cadenas
<b>Tipo IV</b>	Capitalización de la UPR. Generación de empleo. Abasto propio de insumos. Mitigación migración. Desarrollo de capacidades. Incremento en el ingreso. Integración a procesos de transformación. Agregación de valor. Capitalización de la UPR. Manejo sustentable de los recursos naturales. Integración a cadenas	Capitalización de la UPR. Generación de empleo. Abasto propio de insumos. Mitigación migración. Desarrollo de capacidades. Incremento en el ingreso. Integración a procesos de transformación. Agregación de valor. Capitalización de la UPR. Manejo sustentable de los recursos naturales. Integración a cadenas	Capitalización de la UPR. Generación de empleo. Abasto propio de insumos. Mitigación migración. Desarrollo de capacidades. Incremento en el ingreso. Integración a procesos de transformación. Agregación de valor. Capitalización de la UPR. Manejo sustentable de los recursos naturales. Integración a cadenas
<b>Tipo V</b>	Capitalización de la UPR. Generación de empleo. Abasto propio de insumos. Mitigación migración. Desarrollo de capacidades. Incremento en el ingreso. Integración a procesos de transformación. Agregación de valor. Capitalización de la UPR. Manejo sustentable de los recursos naturales. Integración a cadenas. Consolidación empresarial	Capitalización de la UPR. Generación de empleo. Abasto propio de insumos. Mitigación migración. Desarrollo de capacidades. Incremento en el ingreso. Integración a procesos de transformación. Agregación de valor. Capitalización de la UPR. Manejo sustentable de los recursos naturales. Integración a cadenas. Consolidación empresarial	Capitalización de la UPR. Generación de empleo. Abasto propio de insumos. Mitigación migración. Desarrollo de capacidades. Incremento en el ingreso. Integración a procesos de transformación. Agregación de valor. Capitalización de la UPR. Manejo sustentable de los recursos naturales. Integración a cadenas. Consolidación empresarial

Fuente: Elaboración propia con base en resultados de la evaluación



**5.2.4.2. Matriz de éxitos**

La dictaminación de los proyectos es un proceso estrechamente relacionado con el éxito de los mismos, por lo que se sugiere que para cada caso se consideren las siguientes características de la solicitud y grupo que se vaya a apoyar, presentadas en el cuadro 5.3.4.2.1. En este caso la recomendación consiste en realizar un análisis comparativo entre los datos de los proyectos presentados contra esta matriz, entre más coincidencias se presenten, la probabilidad del éxito del proyecto aumentará.

**Cuadro 5.2.4.2.1. Matriz de factores de éxitos**

Característica de éxito	Definición	Variables	Rangos
Gobernabilidad	Capacidad en la toma de decisiones sin disminuir la cohesión del grupo.	Años de integración	> 2 años
		Reglamento interno	Existente
		Identidad de grupo	> 2 años
		Líder natural	Existente
Relación externa	Capacidad de establecer vínculos con actores e instituciones relacionados con el ámbito de acción.	Relación con actores	> 3 actores
		Relación instituciones	> 2 instituciones
		Cumplimiento de compromisos	Existente
		Posicionamiento local	Existente
Organización económica de base	Capacidades de gestión que permita la búsqueda de su desarrollo	Participación en otros programas	> 3 apoyos recibidos
		Planeación	Existente
		Constitución formal	> 1 año
		Comunicación interactiva	Existente
Idea de negocio	Selección de un producto con potencial comercial probado	Rentabilidad	> TREMA
		Competencia	Casi nula
		Limitante naturales	Casi nula
		Inversión inicial	< (No. Miembros * \$10,000)
Integración a la cadena	Identificación de la posición del grupo en la cadena comercial local del producto seleccionado	Calidad	> 3 compradores
		Mercado	Existente
		Insumos	> 3 vendedores
		Ventas	> 60%

Fuente: Elaboración propia con base en resultados de la evaluación y experiencia del AE-FQDR.

Nota: TREMA-Tasa de retorno mínima aceptable = TIR + TDP; TIR-Tasa interna de retorno; TDP-Tasa de descuento del proyecto (definido por el grupo de productores como la cantidad que esperan obtener al final del ciclo del proyecto).

## Bibliografía

- CONAPO**, Índices de Marginación por Localidades de Guanajuato, México 2000
- DOF**, Reglas de Operación de la Alianza para el Campo 1998 – 2003, México
- FAO – SAGARPA**, Guía Metodológica para la evaluación estatal del Programa de Desarrollo Rural, México Abril 2004
- H. CAMARA DE DIPUTADOS DEL CONGRESO DE LA UNION**, Comisiones Unidas de Agricultura y Ganadería y de Desarrollo Rural, Ley de Desarrollo Rural Sustentable, 27 DE Abril de 2001, México
- INEGI**, Anuario Estadístico del Estado de Guanajuato, México, edición 2001 y 2002
- INEGI**, XII Censo General de Población y Vivienda 2000, México
- INEGI**, Censos Económicos Industriales, México, edición 1994 y 1999
- ITESM Campus Querétaro**, Plan estratégico de investigación y transferencia de tecnología en el sector agropecuario y agroindustrial, Guanajuato, 2003
- PODER EJECUTIVO FEDERAL**, Plan Nacional de Desarrollo 2001 – 2006, Presidencia de la República, México
- PODER EJECUTIVO ESTATAL**, Plan Estatal de Desarrollo del estado de Guanajuato 2000 – 2006
- SAGARPA**, Programa Sectorial de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación 2001 – 2006, México
- SAGARPA**, Sistema de Información Agropecuaria de Consulta
- SAGARPA – SDA**, Anexos Técnicos 1998 – 2004 de los programas de Desarrollo Rural
- SAGARPA – SDA**, Avances físico – financieros, 1 de julio de 2004 de los programas de Desarrollo Rural
- SAGARPA – SDA**, Cierres 1998 – 2002 de los programas de Desarrollo Rural
- SDA**, Atlas Geográfico, Estadístico y Agropecuario del estado de Guanajuato 1995 - 2000, Guanajuato,
- SDA**, Comisión de Desarrollo Rural, Acta 12/2003, Guanajuato
- SDA**, Criterios para la regionalización, 2004, Guanajuato
- SDA**, Listas de beneficiarios PAPIR 2003
- SDA**, Listas de beneficiarios PADER 2001
- SDA**, Programa Sectorial Agropecuario 2000 – 2006, Guanajuato
- UA - FAO**, Términos de Referencia para la evaluación de los programas de la Alianza Contigo 2003, México 2004
- UA – FAO**, Método de Muestreo para la evaluación estatal de la Alianza Contigo, México 2004
- UA – FAO**, Procedimiento para el Cálculo de Indicadores de Impacto, México 2004
- UA – FAO**, Procedimiento para el Cálculo de Indicadores sobre la Operación de Alianza, México 2004
- UA – FAO**, Tipología de Productores, México 2004

# Anexo 1

## Metodología de Evaluación

### 1.1. Diseño de la muestra de beneficiarios

El marco muestral corresponde a los listados de beneficiarios PADER 2001 y PAPIR 2003 proporcionados por el CTEE:

- Lista PAPIR 2003: 1,806 beneficiarios
- Lista PADER 2001: 19,084 beneficiarios

La metodología para determinar el tamaño de muestra fue proporcionado por la UA – FAO y dicho tamaño fue calculado según la siguiente fórmula:

$$n_{ij} = \frac{\theta_j}{1 + \left( \frac{\theta_j}{N_{ij}} \right)}, \quad i = \text{DR}; j = 2001, 2003.$$

donde:

$n_{ij}$  es el tamaño de muestra parcial del Programa  $i$  (DR) en el año  $j$  (2001, 2003)

$N_{ij}$  es el número total de beneficiarios incluidos en el marco muestral del PDR en cada año (2001, 2003)

$\theta_j$  es una constante que corresponde al tamaño de muestra para una muestra aleatoria simple con reemplazo para el PDR y para cada año (para PADER 2001 = 192.53, y PAPIR 2003 = 134.74)

De esta manera:

Muestra total para Desarrollo Rural =  $n_{DR,2001} + n_{DR,2003}$

La selección de integrantes de la muestra se realizó de la siguiente manera:

- Se ordenó alfabéticamente los beneficiarios por apellido y se les numeró de manera progresiva
- Se calculó un coeficiente “k”, que resultó de dividir el número total de beneficiarios del Programa entre el tamaño de muestra calculado.
- Se determinó un número aleatorio “s” ubicado en el rango comprendido entre cero y “k”
- A partir del número aleatorio obtenido, se inicia la selección directa y sistemática, dentro del marco muestral, de beneficiarios a encuestar. Estos serán  $n_{ij} - 1$  adicionales al aleatorio original “s” con el cual se selecciona al primer elemento de

la muestra. (El primer beneficiario seleccionado de la muestra es el beneficiario que ocupa la posición “s” en la lista de beneficiarios).

## **1.2. Otras fuentes de información:**

En cuanto a las encuestas y entrevistas a otros actores, la UA – FAO proporcionó el número de actores a entrevistas según las funciones de cada uno de ellos, a la excepción de los PSP, Coordinadores de CMDRS, Organizaciones económicas cuya selección se realizó conforme a la metodología anteriormente señalada.

## **1.3. Propuesta complementaria**

Con la finalidad de realizar la propuesta complementaria, el AE – FQDR realizó encuestas adicionales a las encuestas FAO aplicadas a la totalidad de los beneficiarios encuestados que afirmaron haber recibido el apoyo con la finalidad de clasificarlos en estratos distintos considerando las variables de ingresos, marginación, producción y productividad, organización, escolaridad y género. La selección de un subgrupo en estratos distintos se realizó de forma aleatoria y posteriormente se aplicaron los estudios de caso con base a entrevistas a profundidad y talleres participativos, considerando el nivel de éxito o fracaso de los beneficiarios.

## **1.4. Integración y procesamiento de las bases de datos**

Las encuestas y entrevistas proporcionadas por la UA – FAO se capturaron en el software *Lotus Notes*. Las herramientas diseñadas por el AE – FQDR para la realización de la propuesta complementaria se vaciaron en una base de datos en *Access*. Los indicadores derivados de ambas bases se calcularon con las herramientas estadísticas *SPSS* y *Excel* con las cuales se realizó el análisis estadístico siguiendo las bases teóricas de la Estadística Descriptiva principalmente para obtener los datos relacionados con los impactos, operación y determinación de la tipología de productores. Por otra parte, también se utilizó *Arc View* para la realización de los mapas temáticos, haciendo un análisis geoestadístico con la información obtenida.

## **1.5. Método de análisis estadístico de las bases de datos**

Para realizar la clasificación de los beneficiarios en cinco tipos, se consideraron cinco variables:

- Escolaridad
- Valor de los activos
- Superficie sembrada equivalente
- Número de cabezas de ganado equivalente
- Índice tecnológico

En el caso de superficie equivalente y bovino equivalente, la UA –FAO proporcionó tablas de equivalencias para determinar un valor equivalente en el caso de superficie a hectáreas de riego y para el ganado, una equivalencia de las especies animales a bovino.

En cuanto a los indicadores, gráficas y cuadros presentados en el capítulo de impactos, fueron generados con base en lo expuesto en el documento de procedimientos para el cálculo de indicadores elaborado por la UA – FAO.

## Anexo 2

### Información complementaria a los capítulos

#### 2.1. Anexos a la Introducción

**Cuadro 2.1.1. Número de encuestas por municipio**

Código INEGI Municipio	PADER	PAPIR	Código INEGI Municipio	PADER	PAPIR
001 Abasolo	7	15	022 Ocampo	3	3
002 Acámbaro	11	15	023 Pénjamo	3	4
003 Allende	-	12	024 Pueblo Nuevo	1	-
004 Apaseo el Alto	-	2	026 Romita	-	3
005 Apaseo el Grande	1	3	027 Salamanca	1	1
006 Atarjea	6	-	028 Salvatierra	5	1
007 Celaya	7	2	029 San Diego de la Unión	3	13
008 Manuel Doblado	4	6	030 San Felipe	4	-
010 Coroneo	10	-	032 San José Iturbide	-	2
011 Cortazar	3	2	033 San Luis de la Paz	12	12
012 Cuerámbaro	1	-	034 Santa Catarina	7	-
013 Doctor Mora	6	1	035 Santa Cruz Juv. Rosas	3	2
014 Dolores Hidalgo	4	13	038 Tarandacuaio	2	-
015 Guanajuato	2	1	039 Tarimoro	5	7
016 Huanímaro	15	3	040 Tierra Blanca	10	-
017 Irapuato	3	5	042 Valle de Santiago	-	2
018 Jaral del Progreso	2	2	043 Victoria	5	-
019 Jerécuaro	29	8	044 Villagrán	2	-
020 León	3	-	045 Xichú	5	-
021 Moroleón	2	-	046 Yuriria	13	5
<b>Totales</b>				<b>200</b>	<b>145</b>

Fuente: Elaboración propia con base en las encuestas aplicadas a beneficiarios

**Cuadro 2.1.2. Lista de otros actores entrevistados**

<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>
Ing. José María Anaya Ochoa	Delegado estatal de la SAGARPA
Ing. Juan Enrique Cano Romero	Subsecretario de Operación (PROFEMOR) y Responsable del área de control
Ing. Cecilio Hernández Gutiérrez	Coordinador de planeación y Desarrollo Rural
Lic. Ana. G. Arévalo Ramírez	Directora General de Desarrollo, responsable Agronegocios
Ing. Gabriel Reyna Ríos	Responsable Operativo PAPIR Mecanización
Ing. Juan Manuel Medel Tapia	Responsable Operativo de Agronegocios
Ing. Francisco Javier Escobedo Hernández	Responsable Operativo de PAPIR Ganadería
Ing. Armando Reséndiz Barbosa	Responsable operativo de PRODESCA Microcuencas
Ing. Francisco Javier Martínez Rizo	Responsable directivo de Microcuencas
Ing. Patricia Martínez Almanza	Responsable Operativo de Microcuencas
Ing. Sara Reyes Rodríguez	Agente técnico del área de control
Ing. José Fausto Martínez Contreras	Responsable operativo PROFEMOR
Ing. Jesus Hernandez Medina	Jefes de DDR
Ing. Jaime Michell Díaz	
Ing. José Daniel Servin Sánchez	
Ing. José Guadalupe Diego Marín	
Ing. José Asunción Gómez Sotelo	
Ing. José Reyes Nila	Jefes de CADER
Ing. Raymundo Arias Rodríguez	
Lic. Lorena Gutierrez Hernández	
Ing. Beatriz Yolanda Ríos Cuevas	
Ing. Enrique Villagomez Arjona	
Ing. Jorge García Virrueta	
Ing. Arturo Vasquez De la Rosa	
Ing. José Armando Medina Vera	PSP líderes de línea Agronegocios
Ing. Eduardo Alberto López Farfán	
Ing. Nanci Lemus López	
Ing. Pedro Rodríguez Lorenzana	Prestadores de Servicios Profesionales PRODESCA
Ing. José Gustavo Guerrero Flores	
Ing. Leopoldo Guerrero Manriquez	
Ing. Ma. Adriana Gómez Zamarrón	
Ing. Ma. Mónica Rico Moreno	
Ing. Ma. Teresa Alberto Vera	
Ing. Carlos Martín Torres Meza	
Ing. Inés Hernández García	
Ing. Jorge Ponce Orduña	
Ing. Mariano Torres Martínez	
Ing. Arturo Sancen Plaza	
Ing. Gerardo Ascencio Ramirez	
Ing. Alfredo Aguilar Godinez	
Ing. Guillermo Crisanto Arvizu Rosales	
Ing. Antonio Alfaro Arrieta	
Ing. Roberto Guerrero León	
Ing. Nicolás Chávez López	
Ing. Ma. Mónica García Castañeda	
Ing. Gloria Aurora Solís Olvera	

Evaluación Desarrollo Rural 2003

Ing. Manuel Villagomez Molina	
Ing. Martín Capulín Guerrero	
Ing. Eduardo Argüelles Reyes	
Ing. Abelardo Quiroz Razo	Prestadores de Servicios Profesionales PROFEMOR
Ing. Manuel Moscada Mendoza	
Ing. Rosario Torres García	
Ing. Victor Luvin Medina Díaz	
Ing. José Juan Pérez Nieto	Coordinadores de los Consejos de Desarrollo Rural Sustentable
Ing. Aron Jesús Rodríguez Valenzuela	
Ing. Adolfo Negrete González	
Ing. Rosalba Álvarez García	
Ing. Aurelio García Galván	
Ing. Elías Gabina Franco	
Ing. Ernesto Hernández González	
Ing. Javier Saavedra Hernández	Representantes de Organizaciones de primer nivel
Juan Manuel Gutierrez Delgado	
Vicente Rodríguez Zavala	
José Carmen Reyes Castillo	
Héctor Elizarraraz González	
Martín Becerra Mota	
Mariana Aguirre Juárez	

Fuente: Elaboración propia con base en las entrevistas a otros actores



**Cuadro 2.1.3. Beneficiarios PAPIR 2003 Encuestados**

Apellido Paterno	Apellido Materno	Nombre	Segundo Nombre	Municipio
RIVERA	SERRATO	VICTORIA		MANUEL DOBLADO
CRISTANO	RAMIREZ	DANIEL		ALLENDE
ALMANZA	GUZMAN	TOMAS		SANTA CRUZ DE JUVENTINO ROSAS
RIVERA	RODRIGUEZ	YOLANDA		MANUEL DOBLADO
LOPEZ	OLVERA	RAMON		SAN LUIS DE LA PAZ
RAMIREZ	VAZQUEZ	MARIA	ELENA	ACAMBARO
CAMARILLO	SAVEDRA	MARIA	DEL CARMEN	ABASOLO
OLVERA	LOPEZ	ANTONIO		SAN LUIS DE LA PAZ
ALCANTARA	ALVARADO	MARIBEL		HUANIMARO
GONZALEZ	RAYON	MARIA	ESPERANZA	APASEO EL GRANDE
MENDER	FERNANDEZ	ANTONIO		ROMITA
FLORES	AMADOR	GRACIELA		ALLENDE
GARCIA	MARTINEZ	MANUEL		YURIRIA
MARTINEZ	BRIONES	MANUEL		SAN LUIS DE LA PAZ
REYES	BORJA	PETRA		IRAPUATO
ALBERTO	MORALES	SILVESTRE		JERECUARO
PEREZ	GUTIERREZ	TOMAS		DOLORES HIDALGO
GONZÁLEZ	SILVA	TIMOTEO		ALLENDE
ALDAGO	RIVERA	ESTHER		IRAPUATO
GALLARDO	PANTOJA	ALVARO		SALAMANCA
PALOMINO	CONTRERAS	AVELINA		SAN DIEGO DE LA UNION
SOTO	PEREZ	MARIA	AMPARO	JERECUARO
GARCIA	PEREZ	MARIA	DE LOURDES	ABASOLO
RAMIREZ		PEDRO		ALLENDE
MUÑOZ	PEREZ	NORMA	ALICIA	ACAMBARO
GONZALEZ	SILVA	GUILLERMO		ALLENDE
LULE	RUIZ	BLANCA		TARIMORO
LARA	LEDESMA	RAFAEL		VALLE DE SANTIAGO
CANELO	CANELO	OFELIA		TARIMORO
VARGAS	CRUZ	FRANCISCA		HUANIMARO
LOYOLA	LOREDO	EVANGELINA		SAN DIEGO DE LA UNION
CASTRO	SANDOVAL	MARINA		SAN DIEGO DE LA UNION
CRISANTO	RAMIEZ	JOSE	SANTOS	ALLENDE
GUTIERREZ	JASSO	GERARDO		ROMITA
VACA	ALDACO	REBECA		ABASOLO
ESPITIA	VAZQUEZ	MARIA	DOLORES	CORTAZAR
VELAZQUEZ	GONZALEZ	MARIA	CATALINA	PENJAMO
LOPEZ	SOSA	FRANCISCO		ACAMBARO
RIOS	PEREZ	ANA	MARIA	JERECUARO
PEREZ	YAÑEZ	CARLOS	ROBERTO	JARAL DEL PROGRESO
SALGADO	MIRANDA	LILIA		ABASOLO
GARCIA	ARREDONDO	JUANA		DOCTOR MORA
BARCENAS	X	LORENZO		SAN LUIS DE LA PAZ
ROSAS	RAMIREZ	JUANA	MARIA	DOLORES HIDALGO
MEJIA	PUGA	RAFAEL		APASEO EL ALTO
CUELLAR	REYES	MARIA	JESUS	ABASOLO
MACIAS	GONZALEZ	LEONOR		CORTAZAR
HERNANDEZ	RIVERA	JOANA		MANUEL DOBLADO

Evaluación Desarrollo Rural 2003

BENITEZ	RUIZ	JUAN		JERECUARO
HERNANDEZ	MONTOYA	JOSE	GUADALUPE	ACAMBARO
ALVARADO	ALVARADO	MARIA DEL	CARMEN	PENJAMO
CASILLAS	ROBLADA	ADRINA		ABASOLO
ORTIZ	GONZALEZ	JOSE	CARMEN	OCAMPO
GALINDO	GONZALEZ	ISIDRRA		DOLORES HIDALGO
COLINDES	HERNANDEZ	PEDRO		SAN JOSE ITURBIDE
PUGA	LARA	LUIS		TARIMORO
GONZALES	RAMIREZ	MARIA	REMEDIOS	ALLENDE
RODRIGUEZ	DELGADO	CATALINA		ABASOLO
SERNA	LAZOS	FILEMON		DOLORES HIDALGO
SALAZAR	PONCE	BENJAMIN		SAN DIEGO DE LA UNION
GONZALES	PALMA	GABRIEL		ALLENDE
JUAREZ	LUGO	ARTURO	RAYMUNDO	DOLORES HIDALGO
GOMEZ	MONTALVO	ALVARO		ACAMBARO
HERNANDEZ	BARCENAS	JOSE	ELIAS	ACAMBARO
ZANCHEZ	VEGA	GEREMIAS		TARIMORO
GARCIA	CORTES	BENJAMIN		ACAMBARO
GONZALEZ	LOPEZ	ROSALINDA		ABASOLO
CASTILLO	FLORES	ELIZA		ABASOLO
GOMEZ	SOTO	ESTELA		JERECUARO
AYALA	ARREDONDO	ALFONSO		APASEO EL GRANDE
LOYOLA	HERNANDEZ	RAQUEL		SAN DIEGO DE LA UNION
SALAZAR	TORRES	GLORIA		SAN DIEGO DE LA UNION
LOPEZ	ESCOBEDO	GUADALUPE		OCAMPO
BARROSO	HERNANDEZ	JUAN		IRAPUATO
LUNA	RANGEL	CELERINA		ALLENDE
GARCIA	GARCIA	JOSE	GUADAUPE	VALLE DE SANTIAGO
ARANA	CAPUCHINO	HUMBERTO		OCAMPO
GARCIA	OROZCO	ANA	MARIA	ACAMBARO
JASSO	FERNANDEZ	LUCIANO		ROMITA
ARREDONDE	RIVERA	LAURA	NEVERA	DOLORES HIDALGO
GARCIA	CHAVEZ	ARTURO		YURIRIA
RODRIGUEZ	DIAZ	GUADALUPE		SAN DIEGO DE LA UNION
SOLIS	SALAZAR	MARIA	DEL SOCORRO	SAN DIEGO DE LA UNION
SERRATO	RIOS	MA	ROCIO	MANUEL DOBLADO
NAVARRO	ARCE	FATIMA		SAN LUIS DE LA PAZ
MOSQUEDA	LEON	BERTHA		IRAPUATO
SERRATO	ARREDONDO	LOURDES		MANUEL DOBLADO
CASTRO	ABONZE	BERNARDITA		SALVATIERRA
ARANDE	SANCHEZ	MARIA		ABASOLO
BARRERA	LULE	DIANA		TARIMORO
PIZANO	GUERRERO	CELESTINA		ABASOLO
RESENDIZ	PONCE	ELSA	CECILIA	SAN JOSE ITURBIDE
RAMIREZ	RAMIREZ	AVELINO		ALLENDE
CRISANTO	JIMENEZ	ANASTACIO		ALLENDE
MENDIETA	GUERRERO	EMMA		SAN LUIS DE LA PAZ
RAMIREZ	MEDINA	JOAQUIN		ALLENDE
MARTINEZ	ALBERTO	ARACELI		JERECUARO
MORA	MARTINEZ	SUSANA		CELAYA
CARIO	ALVAREZ	MARCELINO		DOLORES HIDALGO

Evaluación Desarrollo Rural 2003

CHICO	ARELLANO	MANUEL		PENJAMO
RAMOS	CABRERA	LORENZA	CLARA	SAN LUIS DE LA PAZ
MEJIA	BARCENAS	JOSE		DOLORES HIDALGO
MARIA	HELENA	GARCIA	PEÑA	ACAMBARO
BARCENAS	CAMPOS	ERNESTO		SAN LUIS DE LA PAZ
CAMEDO	HERNANDEZ	BERNABE		TARIMORO
BARRERA	HUERTA	AGUSTIN	DE JESUS	SAN LUIS DE LA PAZ
DIAZ	MARTINEZ	HERMINIA		SAN DIEGO DE LA UNION
GARCIA	PEREZ	ANA	LETICIA	ACAMBARO
CASTILLO	ORTIZ	JUANA		ABASOLO
GARCIA	OLIVARES	MARIA	GUADALUPE	ACAMBARO
GONZALEZ	FLORES	LEONARDA		ABASOLO
GONZALES	PEREZ	MARIA	DEL SOCORRO	DOLORES HIDALGO
MORALES	TRUJILLO	FRANCISCO		JERECUARO
CONEJO	PIZANO	NOE		YURIRIA
MARTINEZ	OROCIO	ANTONIO		SAN DIEGO DE LA UNION
TERRAZAS	AGUIRRE	SALVADOR		APASEO EL ALTO
LOPEZ	RUIZ	ANGELICA		SAN LUIS DE LA PAZ
GARCIA	GARCIA	ESPERANZA		SAN LUIS DE LA PAZ
DURAN	VARGAS	NICOLAS		YURIRIA
ANGUIANO	MARTINEZ	MARIA	TRENE	DOLORES HIDALGO
MANZANO	VALDEZ	MARIA	ISIDRA	DOLORES HIDALGO
SALAZAR	LOYOLA	ANGELICA	MARIA	SAN DIEGO DE LA UNION
VILLEJA	LOPEZ	MARTIN		ACAMBARO
ARVIZU	CANO	CENON		SAN LUIS DE LA PAZ
ESQUIVEL	CABRERA	MARIA	DE LOS ANGELES	GUANAJUATO
RODRIGUEZ	BARCENAS	MARIA	ELENA	SAN DIEGO DE LA UNION
ALMANZA	GUZMAN	CIRILA		ACAMBARO
ARMIETA	RIOS	JUAN	CARLOS	PENJAMO
MARTINEZ	ALMAGUER	AMBROSIO		DOLORES HIDALGO
ANAYA	CORREA	MARIA	EUGENIA	JERECUARO
ZUÑIGA	MALDONADO	AMELIA		CELAYA
HERNANDEZ	CANEDO	MARIA		TARIMORO
ROJAS	GOMEZ	ZENAIDA		ACAMBARO
PEÑALOZA	TREJO	RICARDO		SANTA CRUZ DE JUVENTINO ROSAS
HERNANDEZ	GARCIA	MARICELA		ACAMBARO
MENDOZA	DEANDA	JOSE	MIGUEL	DOLORES HIDALGO
MOSQUEDA	MARTINEZ	MARIA	JESUS	SAN DIEGO DE LA UNION
PEREZ	VAZQUEZ	SERGIO		JARAL DEL PROGRESO
GONZALEZ	PALACIOS	GASPAR		APASEO EL GRANDE
LEMUS	MEDINA	MARIA	GUADALUPE	YURIRIA
ALVARADO	CERPA	GLORIO	EMANUEL	HUANIMARO
VACA	BRAVO	MARCELINA		ABASOLO
SANCHEZ	HERNANDEZ	CESAREO		IRAPUATO
ARREDONDO	RIVERA	MARIA	GUADALUPE	MANUEL DOBLADO
TRONCOSO	PANTOJA	GUADALUPE		ABASOLO

Fuente: Elaboración propia con base en las encuestas aplicadas a beneficiarios

**Cuadro 2.1.4. Beneficiarios PADER 2001 Encuestados**

Apellido Paterno	Apellido Materno	Nombre	Segundo Nombre	Municipio
TOVAR	GUZMAN	FELIPA		ACAMBARO
SALINAS	CRUZ	CRISTOBAL		TARANDACUAO
VARGAS	ORTEGA	JOSE		CUERAMARO
CASTAÑEDA	VILLANUEVA	JAVIER		PENJAMO
AGUILERA	WITRAGO	ELEAZAR		PUEBLO NUEVO
REYES	RICO	EULOGIO		CELAYA
ESTRADA	VILLA	RAMON		ABASOLO
SALINAS	CRUZ	CRISTOBAL		TARANDACUAO
NUÑEZ	CISNEROS	RAFAEL		HUANIMARO
FIGUEROA	MEDINA	CRECENCIO		CELAYA
ALCOCER	SALDAÑA	HERIBERTO		HUANIMARO
MORALES	SOTO	ISIDRO		CORTAZAR
CAÑADA	MUNOZ	PEDRO		CELAYA
CANO	GOMEZ	ELVA	YAULA	PENJAMO
ZARATE	LEON	ADOLFO		JARAL DEL PROGRESO
RAZO	SALDAÑA	ANTONIO		VILLAGRAN
RAMIREZ	MARTINEZ	JOSE	JESUS	ACAMBARO
CONTRERAS	NUÑEZ	LEOPOLDO		HUANIMARO
CAMARGO	ALMANZA	JOSE	MANUEL	JARAL DEL PROGRESO
GARCIA	GUTIERREZ	JOSE	ISABEL	IRAPUATO
MEJIA	VARELA	ENEDINA		HUANIMARO
MUÑOZ	AVILA	MERCEDES		PENJAMO
MONCADA	MARTINEZ	PABLO		TARIMORO
BLANCO	GUAPO	PEDRO		VILLAGRAN
AGUILERA	HERNANDEZ	ANGELA		APASEO EL GRANDE
AGUILAR	MANCERA	RODOLFO		CORTAZAR
AYALA	RAMOS	AURORA		HUANIMARO
CASTILLO	RODRIGUEZ	GUSTAVO		SALAMANCA
CARACHEO	NEGRETE	BENJAMIN		CORTAZAR
CASTRO	GARCIA	RAYMUNDO		ACAMBARO
ESCOBAR	ACOSTA	ALTA	GRACIA	ACAMBARO
MALDONADO	CONTRERAS	JOSE	ALBERTO	TARIMORO
ALMANZA	VILLAGOMEZ	YOLANDA		HUANIMARO
RODRIGEZ	GARCIA	FIDEL		TARIMORO
ARRIAGA	VARGAS	MIGUEL		HUANIMARO
BANDA	VELAVERDE	CELIA		SALVATIERRA
JIMENEZ	CERVANTES	VALENTIN		JERECUARIO
TELLO	IBARRA	GELACIA		XICHU
NOGAEZ	PEREZ	LEOVARDO		CORONEO
GONZALEZ	SANTANA	BLANCA		XICHU
HERNANDEZ	CASTRO	NOE		ABASOLO
AYALA	SANDOVAL	RAMON		ABASOLO
ORTEGA	PAZO	ELIAS		SANTA CRUZ DE JUVENTINO ROSAS

## Evaluación Desarrollo Rural 2003

ARVIZU	VAZQUEZ	ODILON		DOCTOR MORA
RAMIREZ	RAZO	RAMON		MANUEL DOBLADO
LOPEZ	MORA	FAUSTINO		JERECUARO
RIZO	MALDONADO	JOSE	JESUS	MANUEL DOBLADO
CERVANTES	SERRANO	ROGELIO		HUANIMARO
GAYTAN	MACIAS	ROSA		OCAMPO
CALDERON	ZAVALA	JOSE	RITA	YURIRIA
OLVERA	GONZALEZ	ELOY		XICHU
OCHOA	ALVARADO	ISMAEL		YURIRIA
GOMEZ	GALVAN	REBECA		MANUEL DOBLADO
SANCHEZ	OTERO	RICARDO		VICTORIA
GARCIA	RODRIGUEZ	JESUS		HUANIMARO
HERNANDEZ	CARDENAS	BONIFACIO		SANTA CATARINA
GARCIA	RIVERA	ANGEL		JERECUARO
VILLAR	MARTINEZ	MANUEL		ABASOLO
ARANDA	QUIROZ	EVANGELINA		ABASOLO
OLVERA	GARCIA	CONSUELO		JERECUARO
MONTES	TADEO	SUSANA		LEON
RAMOS	SANDOVAL	JOSE		HUANIMARO
ROJO	MEJIA	RAYMUNDO		SANTA CATARINA
CHAVEZ	PEREZ	MARIA	DE LA LUZ	CELAYA
ARDUÑO	VERDE	GELECIO		DOCTOR MORA
GUERRERO	PEDRO	RAMON		SAN LUIS DE LA PAZ
AGUILAR	CASTILLO	ESTELA		JERECUARO
AGUILAR	NIETO	JOSEFINA		ACAMBARO
SALINAS	MARTINEZ	CELIA		VICTORIA
LOPEZ	ANGUIANO	ADOLFO		SAN FELIPE
ARREDONDO	NAVARRO	SANJUANA		SAN DIEGO DE LA UNION
PEREZ	ANDRADE	MARIA	DEL CARMEN	YURIRIA
CELIO	GONZALEZ	JOSE	RAMON	IRAPUATO
PINEDA	ESTRADA	DELFINA	EVA	SAN LUIS DE LA PAZ
LARA	RODRIGUEZ	JAIME		MANUEL DOBLADO
AGUILLON	MORALES	JOSE	GUADALUPE	DOCTOR MORA
ELIZONDO	GARCIAS	LUISA		JERECUARO
PANTOJA	PULQUERO	RITO		CELAYA
ESPINOZA	CAMACHO	CIRO		SAN FELIPE
MENDEZ	SALAZAR	MARCELINO		DOCTOR MORA
FLORES	SANCHEZ	CEVERINO		JERECUARO
DELGADO	PICENO	RUFINA		HUANIMARO
ALBERTO	MORALES	HECTOR		JERECUARO
BELTRAN	ROBLEDO	MANUEL	MARTIN	SAN FELIPE
CORTES	DELGADO	JOSE	ALEJO	LEON
JIMENEZ	ARVIZU	MARIA	ROSARIO	XICHU
GALLEGOS	OLVERA	GLORIA		DOCTOR MORA
MARTINEZ	AREYANO	JOSE	LUIS	IRAPUATO
MALAGON	CASTRO	GENARO		JERECUARO

## Evaluación Desarrollo Rural 2003

RIVERA	MARES	ANGELINA		HUANIMARO
REYES	MUÑOZ	CAYETANO		JERECUARO
ALVARADO	ALVARADO	ENRRIQUETA		VICTORIA
CONTRERAS	NUÑEZ	JOSE	JUAN	HUANIMARO
PRADO	ARREDONDO	MARIA	DE JESUS	SAN LUIS DE LA PAZ
CHINO	CASTRO	EVANGELINA		ACAMBARO
MONTES	MARTINEZ	SANTIAGO		LEON
ALVARADO	ROMERO	JOSE	VICTOR	VICTORIA
AGUILERA	BASALDUA	MARISOL		DOCTOR MORA
MARIA	DE LOS ANGELES	VAZQUEZ	S.	XICHU
ROJAS	VELAZQUEZ	OFELIA		VICTORIA
VARGAS	CAMACHO	LUIS		ABASOLO
VEGA	MARTINEZ	SALOMON		CELAYA
HURTADO	SANCHEZ	MARIA	LUCILA	ATARJEA
SOLLORSANO	SANCHEZ	ALFREDO		SANTA CRUZ DE JUVENTINO ROSAS
GARCIA	HERNADEZ	JUANA		TIERRA BLANCA
CAMACHO	CAMPOS	RAUL		JERECUARO
VILCHIS	PIZAÑA	LEOVALDO		JERECUARO
RANGEL	MENDEZ	PAULA		ACAMBARO
RAMOS	MORALES	FROYLAN		JERECUARO
CHAVEZ	MENDOZA	BERNARDINO		OCAMPO
ESPINO	TERRENO	AMPARO		TARIMORO
GARCIA	TAPIA	MARIBEL		YURIRIA
RODRIGUEZ	RIVAS	LOURDES		DOLORES HIDALGO
JUAREZ	VEÑAZQUEZ	SELEDONIO		CELAYA
ZAVALA	HERNANDEZ	ANTONIO		YURIRIA
MANDUJANO	GARCIA	JOSE	ANTONIO	JERECUARO
RUIZ	CORONA	ESTANISLADA		JERECUARO
PEREZ	HERNANDEZ	CRISTINA		TIERRA BLANCA
BARRIENTOS	TORRES	MARIA	JUANA	DOLORES HIDALGO
QUINTANA	GALLARDO	RAMON		SALVATIERRA
LUMA	GARCIA	MERCEDES		JERECUARO
SANCHEZ	ORTIZ	MANUEL		JERECUARO
RUIZ	CORONA	ROSALBA		YURIRIA
GUILLEN	SALINAS	IMELDA		ATARJEA
ORTEGA	MARTINEZ	CLEMENTE		JERECUARO
LAMBAR	TELLO	BRUNO		ATARJEA
ROJAS	LULE	FRANCISCO		TARIMORO
ZARRAGA	MARTINEZ	LUCIO		JERECUARO
ARREGUIN	JIMENEZ	GILIVALDO		SALVATIERRA
GALLEGOS	MONTAYO	ANGELINA		TIERRA BLANCA
AGUILAR	DIAZ	SANTOS		SAN FELIPE
MERCADO	SOTO	ROSA		CORONEO
LANDAVERDE	CABRERA	APOLONIO		SANTA CATARINA
RODRIGUEZ	GARCIA	MANUEL		YURIRIA
SALAS	TORRES	RODOLFO		OCAMPO

## Evaluación Desarrollo Rural 2003

SANCHEZ	LEMUS	ESMERALDA		TIERRA BLANCA
RAMOS	MORALES	CELIA		JERECUARO
HERNANDEZ	GALLEGOS	JACOBO		TIERRA BLANCA
AYALA	MARTINEZ	GREGORIA		CORONEO
ALVIS	LEMUS	ROSA	MARIA	YURIRIA
SANCHEZ	LOPEZ	ANTONIO		SANTA CATARINA
GARCIA	GUTIERREZ	BEATRIZ		SAN LUIS DE LA PAZ
RODRIGUEZ	CABRERA	MARIA	ELENA	SANTA CATARINA
GUERRERO	TENORIO	ELIDIA		MOROLEON
PIZANO	VEGA	ALICIA		YURIRIA
ARREDONDO	LUNA	MARCELINA		SAN DIEGO DE LA UNION
ORTEGA	VAZQUEZ	CARMEN		JERECUARO
GALLEGOS	GALLEGOS	AMADEO		TIERRA BLANCA
RUBIO	MARTINEZ	EUFEMIA		SANTA CATARINA
PAZ	SANCHEZ	OLIVIA		SAN LUIS DE LA PAZ
CRUZ	RODRIGUEZ	OLIVIA		SAN LUIS DE LA PAZ
BALDERAS	GUTIERREZ	MARIA	ANTONIA	ATARJEA
NAVA	RIVERA	AURELIO		SALVATIERRA
BENITEZ	RAMOS	CONSUELO		JERECUARO
MEZA	NUÑEZ	FLORENTINO		SALVATIERRA
HERNANDEZ	SALINAS	ANTONIO		ATARJEA
PEREZ	HERNANDEZ	HECTOR		YURIRIA
ALVAREZ	RIVAS	MARIA	JUANA	DOLORES HIDALGO
DIAZ	ANDRADE	REYNA		YURIRIA
GALLEGOS	VELAZQUEZ	ESPERANZA		TIERRA BLANCA
RAMIREZ	CONEJO	LUCIO		SANTA CRUZ DE JUVENTINO ROSAS
ALEJO	GARCIA	NICOLAS		ACAMBARO
SANCHEZ	GOMEZ	FILEMON		YURIRIA
ALVAREZ	MARTINEZ	MARTINA		DOLORES HIDALGO
CRUZ	GONZALES	CASIMIRA		SAN LUIS DE LA PAZ
HERNANDEZ	AVILA	JOSE	AMPARO	MOROLEON
RODRIGUEZ	LOPEZ	SALVADOR		ABASOLO
GARCIA	PEREZ	MARIA	REMEDIOS	TIERRA BLANCA
JUAREZ	MEDINA	MARIA	SOLEDAD	ACAMBARO
LOPEZ	GARCIA	ALFREDO		YURIRIA
TOVAR	PANIAGUA	MARIA		ACAMBARO
MEDRANO	OTERO	ROSA		SAN LUIS DE LA PAZ
RAMIREZ	ZUÑIGA	MARIA	DEL CARMEN	SANTA CATARINA
HERNANDEZ	MARTINEZ	APOLONIO		TIERRA BLANCA
SANCHEZ	LOPEZ	ERENDIRA		SAN LUIS DE LA PAZ
OLVERA	VAZQUEZ	ANA	MARIA	TIERRA BLANCA
SALDAÑA	SARAMILLO	MARIA	ELENA	GUANAJUATO
ESCOBAR	ACOSTA	MARIA	SOCORRO	ACAMBARO
ARREDONDO	ORTIZ	MARIA	LUZ CONCEPCION	SAN LUIS DE LA PAZ
GARNICA	MARTINEZ	JOSE	GUADALUPE	HUANIMARO
RANGEL	RIVERA	MERCEDES		GUANAJUATO

Evaluación Desarrollo Rural 2003

TREJO	MATA	PRISCA		SAN DIEGO DE LA UNION
NEGRETE	HERNANDEZ	FELIPE		HUANIMARO
SANCHEZ	TINAJERO	GAUDENCIO		ATARJEA
GARCIA	MONTOYA	JOSE		JERECUARO
ARREDONDO	BECERRA	MARIA	LUISA	SAN LUIS DE LA PAZ
GRANADOS	BECERRIL	BELEN		CORONEO
PATIÑO	PEÑA	MARIA	CRISTINA	JERECUARO
TREJO	TINAJERO	HERMINIA		JERECUARO
ROSALES	PEREZ	SUSANA		CORONEO
NOGUEZ	VEGA	LIDIA		CORONEO
MONDRAGON	MORALES	JOSEFINA		CORONEO
CORREA	SILVA	IGNACIO		CORONEO
SALINAS	HERNANDEZ	TERESA		SAN LUIS DE LA PAZ
MONTOYA	GAMBOA	JUAN		JERECUARO
TAPIA	RICO	RAMONA		JERECUARO
GAMEZ	AGUILAR	JUAN		JERECUARO
HERNANDEZ	RAMIREZ	ESTELA		JERECUARO
GRANADOS	MONDRAGON	LEOBARDO		CORONEO
NOGUEZ	CARRILLO	EVANGELINA		CORONEO

Fuente: Elaboración propia con base en las encuestas aplicadas a beneficiarios



## 2.2. Anexos al capítulo 3

Cuadro 2.2.1. División de municipios por CADER y DDR

DDR	Clave CADER	Clave municipio	Nombre
Cortazar	9	001	Abasolo
	5	002	Acámbaro
	8	011	Cortazar
	9	012	Cuerámbaro
	9	016	Huanimaro
	1	017	Irapuato
	7	018	Jaral del Progreso
	4	021	Moroleón
	3	023	Pénjamo
	1	024	Pueblo Nuevo
	8	027	Salamanca
	6	028	Salvatierra
	6	036	Santiago Maravatío
	5	038	Tarandacuao
	4	041	Uriangato
	7	042	Valle de Santiago
	8	044	Villagrán
	4	046	Yuriría
	3	047	Santa Ana Pacueco
Celaya	1	004	Apaseo el Alto
	1	005	Apaseo el Grande
	1	007	Celaya
	1	009	Comonfort
	2	010	Coroneo
	2	019	Jerecuaro
	1	035	Juventino Rosas
	1	039	Tarimoro
	2	008	Manuel Doblado
León	3	015	Guanajuato
	1	020	León
	2	025	Purísima del Rincón
	3	026	Romita
	2	031	San Francisco del Rincón
	3	037	Silao
	3	006	Atarjea
San Luis de la Paz	1	013	Doctor Mora
	3	032	San José Iturbide
	1	033	San Luis de la Paz
	3	034	Santa Catarina
	3	040	Tierra Blanca
	2	043	Victoria
	2	045	Xichú
	3	003	Allende
Dolores Hidalgo	2	014	Dolores Hidalgo
	1	022	Ocampo
	2	029	San Diego de la Unión
	1	030	San Felipe

Fuente: Elaboración propia con base en las entrevistas y Anuario Estadístico, INEGI, 2003

**Cuadro 2.2.2. Prioridades estatales por DDR**

DDR	Prioridades
DDR01*: Dolores Hidalgo	Reconversión productiva: Bovinos, ovinos, caprinos carne, Proyectos de traspatio
DDR02*: San Luis de la Paz	Reconversión productiva, aprovechamiento de recursos forestales (no madera), transformación tecnológica
DDR03*: León	Reconversión productiva, ganado doble propósito, forraje de temporal y traspatio en zonas de alta marginalidad
DDR04*: Celaya	Reconversión productiva, ganado doble propósito, forraje de temporal y esquilmos, traspatio en zonas de alta marginalidad y reforestación
DDR05*: Cortazar	Reconversión productiva, ganado doble propósito, proyectos de traspatio

Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas a funcionarios

\* Regionalización SAGARPA

**Cuadro 2.2.3. Municipios prioritarios para PAPIR**

Región	Municipios
Sierra Gorda	Victoria, Xichú, Atarjea, Santa Catarina, Tierra Blanca
Norte	Dolores Hidalgo, Allende, San Luis de la Paz (Norte), Doctor Mora, San José Iturbide, San Diego de la Unión
Noroeste	Ocampo, San Felipe
Sureste	Coroneo, Jerécuaro
Sur – Suroeste (Bajío)	Cuenca alta de Yuriría (parte de los municipios de Yuriría, Moroleón y Valle de Santiago), Sierra de Pénjamo (parte de los municipios de Pénjamo, Cuerámara y Manuel Doblado)

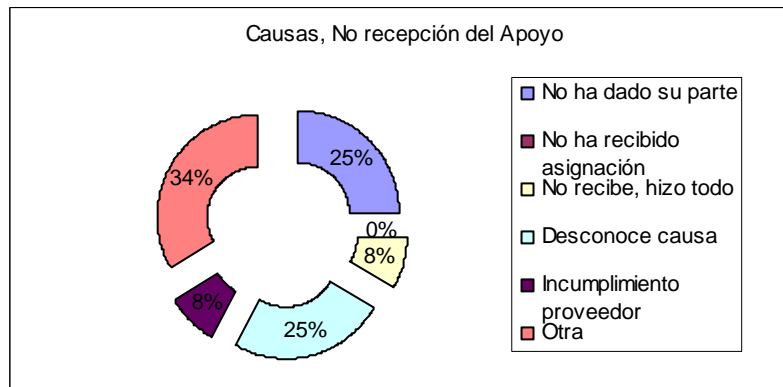
Fuente: Documentación oficial de la CDR

**Cuadro 2.2.4. Distribución de recursos por cadena prioritaria**

Cadena	Recursos programados (%)
Ovino – caprinocultura	30
Forrajes – carne	30
Granos básicos	20
Hortalizas	10
Cuencas lecheras	10

Fuente: Elaboración propia con base en el anexo técnico 2003

**Figura 2.2.1. Causas de no recepción del apoyo**



Fuente: Elaboración propia, FQDR, a partir de las encuestas 2001 y 2003

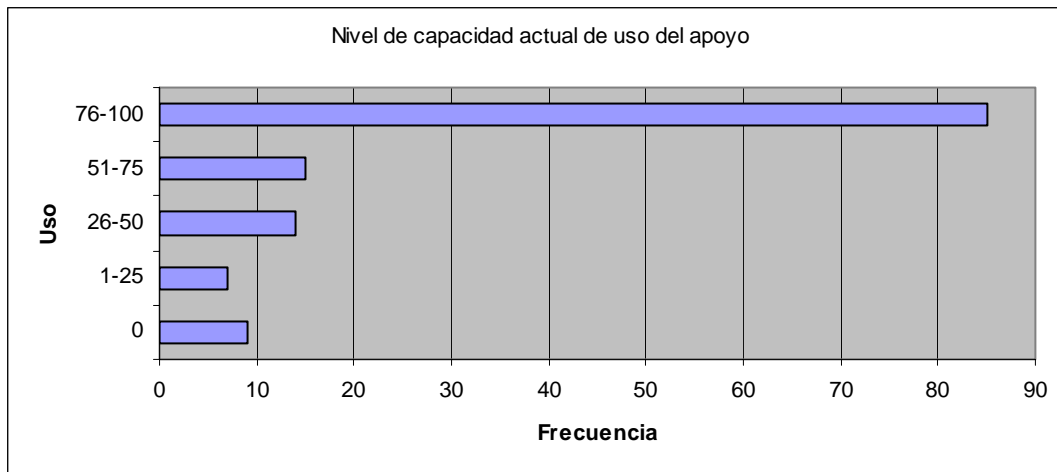
**Cuadro 2.2.5. Permanencia del apoyo**

Permanencia del Apoyo	Situación actual del apoyo	CA	97.74%
	Uso de más de la mitad	Uso <sub>+50</sub>	76.92%
	Índice nivel de uso	UN	80.77
	No conservan el apoyo	NCA	2.26%

Fuente: Elaboración propia, FQDR, a partir de las encuestas 2001 y 2003

Notas: UN – Excelente 100-75, Aceptable 74-50, Deficiente 49-0. Razones por lo que no conservan el apoyo: uno lo vendió, uno se lo comieron, y uno salió defectuoso lo cambió.

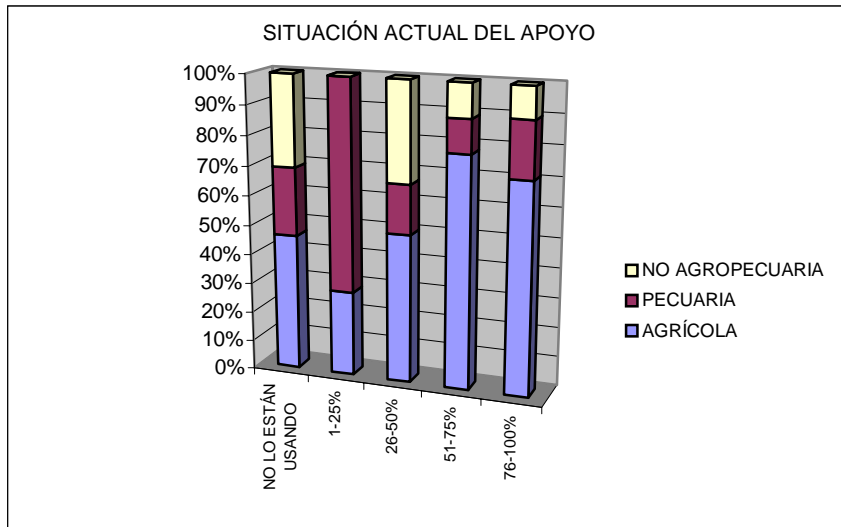
**Figura 2.2.2. Nivel de uso del apoyo**



Fuente: Elaboración propia, AE - FQDR, a partir de las encuestas 2001 y 2003

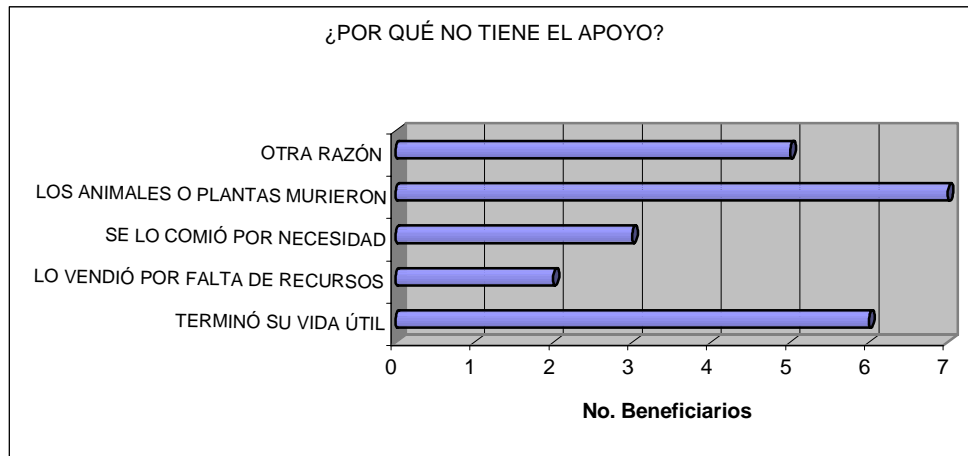
2.3. Anexos al capítulo 4

Figura 2.3.1. Situación actual del apoyo



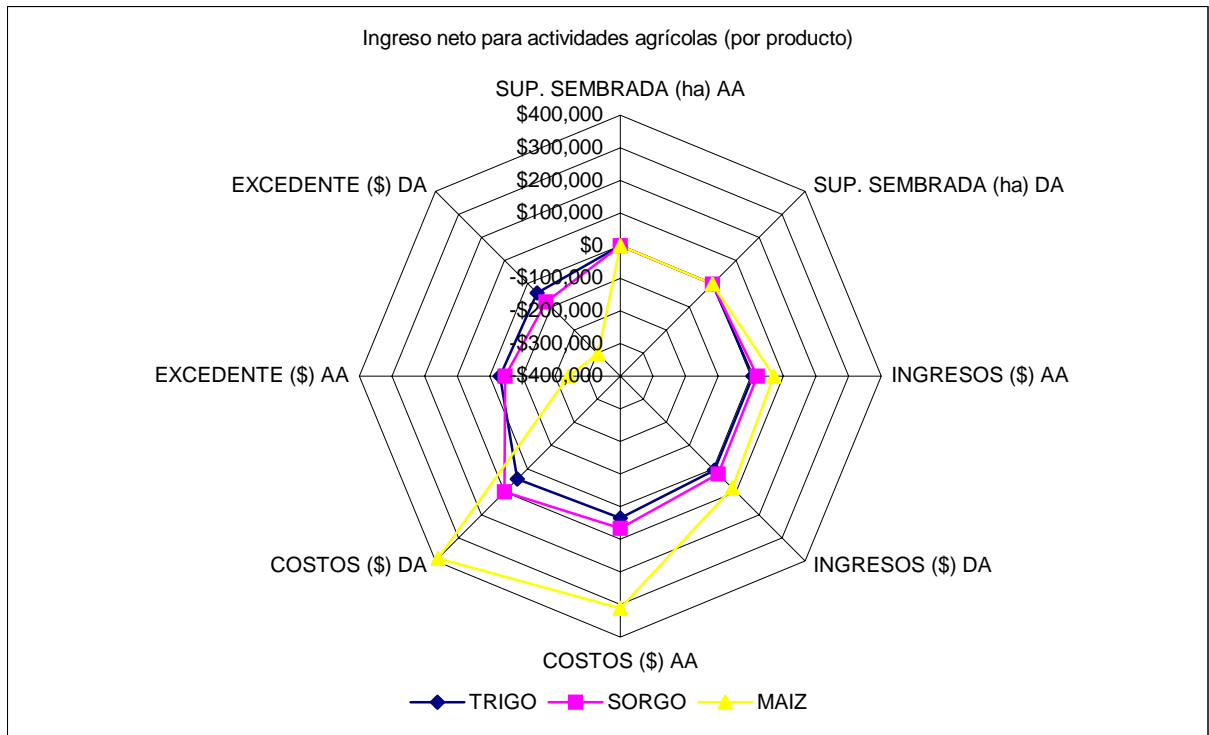
Fuente: Elaboración propia, AE - FQDR, con base en las encuestas 2001

Figura 2.3.2. Razones por la que no se tiene el apoyo



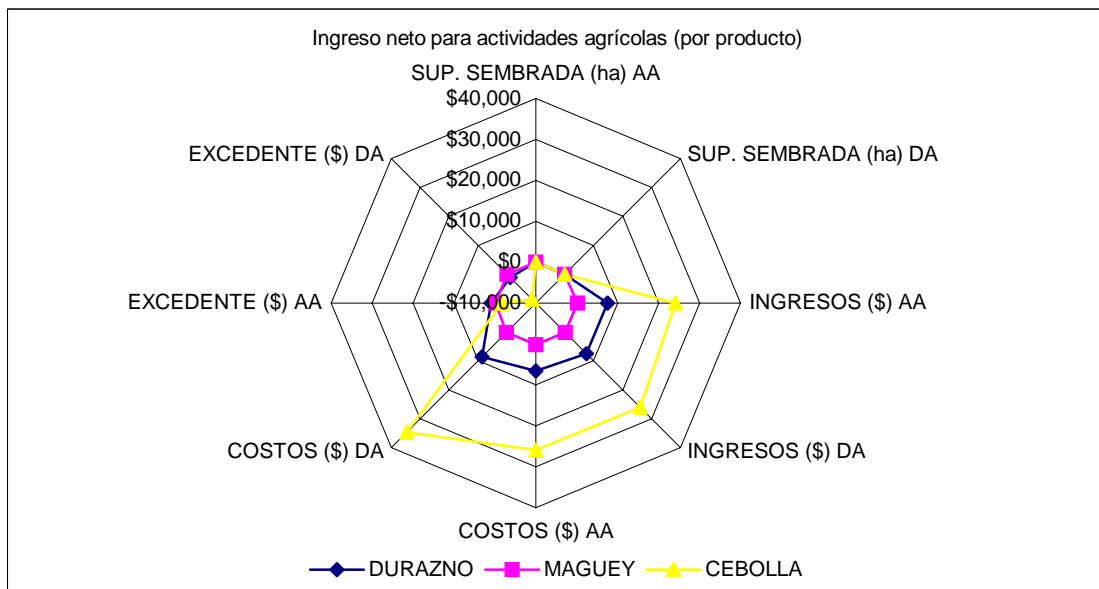
Fuente: Elaboración propia, AE - FQDR, con base en las encuestas 2001

**Figura 2.3.3. Ingreso actividades agrícolas trigo, sorgo y maíz**



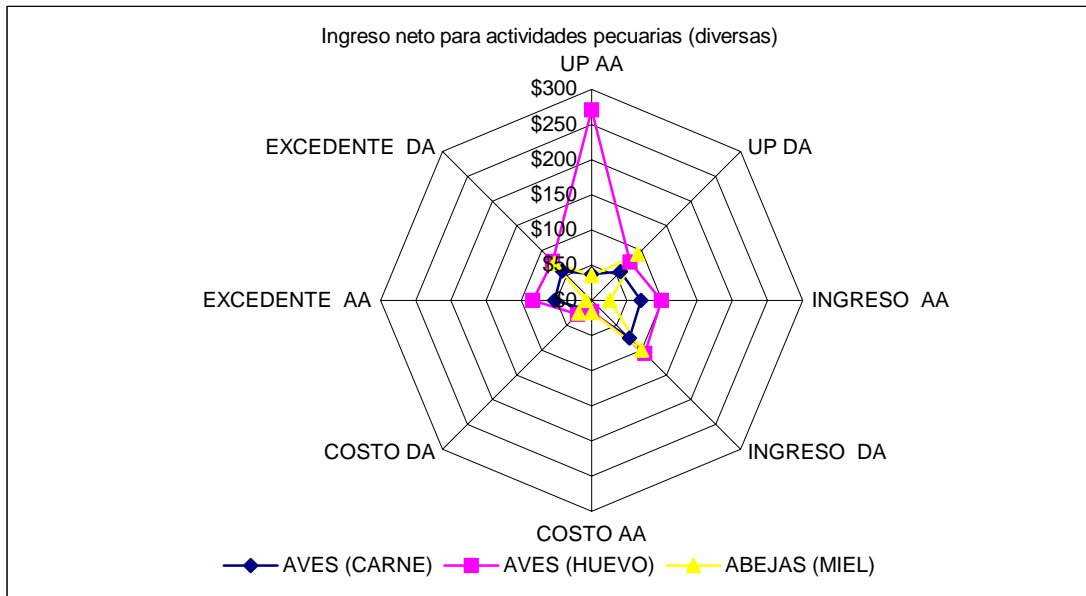
Fuente: Elaboración propia, AE - FQDR, con base en las encuestas 2001

**Figura 2.3.4. Ingreso actividades agrícolas durazno, maguey y cebolla**



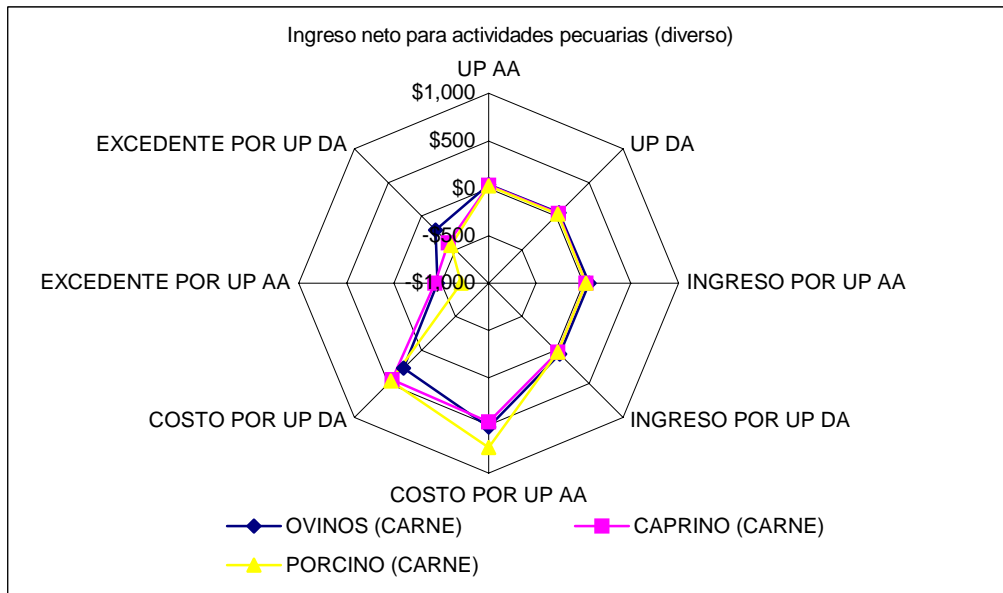
Fuente: Elaboración propia, AE - FQDR, con base en las encuestas 2001

**Figura 2.3.5. Ingreso actividades pecuarias aves y abejas**



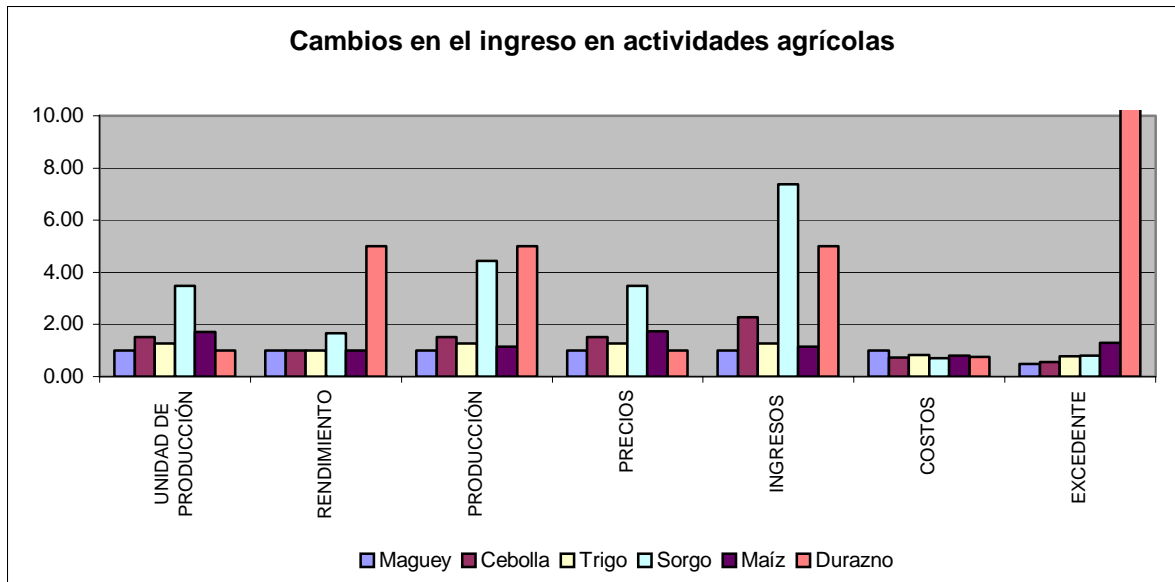
Fuente: Elaboración propia con base en las encuestas 2001

**Figura 2.3.6. Ingreso actividades pecuarias ovino, caprino y porcino**



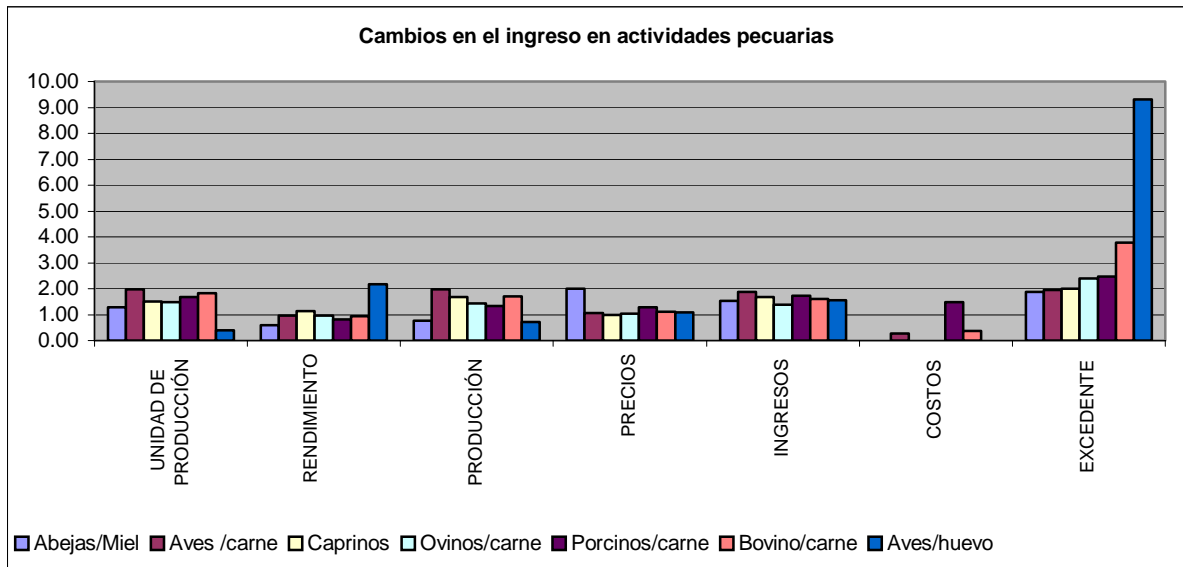
Fuente: Elaboración propia con base en las encuestas 2001

**Figura 2.3.7. Cambios ingreso actividades agrícolas**



Fuente: Elaboración propia, AE - FQDR, con base en las encuestas 2001  
 Nota: Índice de cambio: 0-sin cambio

**Figura 2.3.8. Cambios ingreso actividades pecuarias**



Fuente: Elaboración propia, AE - FQDR, con base en las encuestas 2001  
 Nota: Índice de cambio: 0-sin cambio.

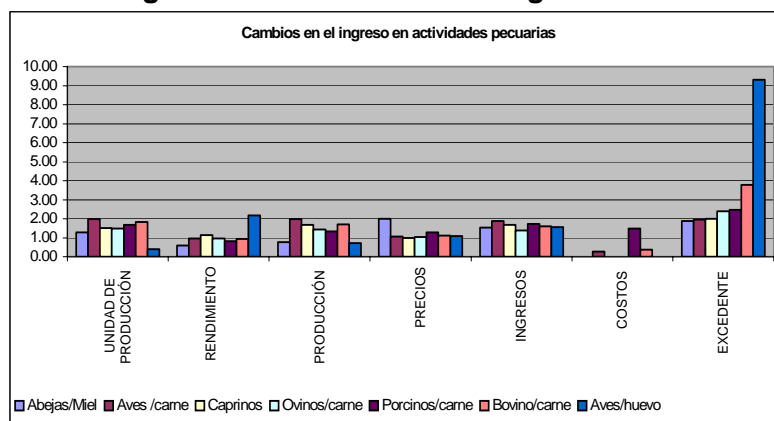


**Cuadro 2.3.1. Organizaciones PADER**

Desarrollo de organizaciones		
Beneficiarios	No.	(%)
Que recibieron el apoyo	196	98%
Que recibieron el apoyo a través de una organización	126	64.3%
Que constituyeron la organización para recibir el apoyo	113	89.7%
Con organizaciones vigentes después del apoyo	60	47.6%

Fuente: Elaboración propia, FQDR, a partir de las encuestas 2001

**Figura 2.3.9. Necesidad de migrar PAPIR**



Fuente: Elaboración propia, AE - FQDR, a partir de las encuestas complementarias 2003

## Anexo 3

### Propuesta Complementaria

#### 3.1. Instrumentos metodológicos

Fundación Queretana para el Desarrollo Rural, A.C.

#### CUESTIONARIO ANEXO Beneficiarios

#### EVALUACIÓN ESTATAL COMPLEMENTARIA Grupo de Programas de Desarrollo Rural de la Alianza Contigo 2003

##### Instrucciones de llenado:

- a. Encerrar en un círculo el número de la opción que corresponda
- b. Las opciones generales de respuesta categórica son:
  - 1 = Sí
  - 2 = No
  - 99 = no sabe
- c. Seguir las instrucciones de cada pregunta

#### 1. DATOS GENERALES

- 1.1. Fecha de llenado de la encuesta: \_\_\_\_\_
- 1.2. Nombre del encuestador: \_\_\_\_\_
- 1.3. Número de encuesta: \_\_\_\_\_
- 1.4. Municipio: \_\_\_\_\_
- 1.5. Localidad: \_\_\_\_\_
- 1.6. Nombre del productor: \_\_\_\_\_
- 1.7. Edad: \_\_\_\_\_

- 1.8. Sexo:  
1 = Masculino  
2 = Femenino

## I. INGRESOS (Marginación)

### I.1. A cuánto asciende su ingreso mensual?

- | Jefe de familia o beneficiario: | Ingreso total familiar:          |
|---------------------------------|----------------------------------|
| 1 = Menos de \$495              | 1 = Menos de \$1500              |
| 2 = De \$495 a \$586 (PA)       | 2 = Mas de \$1500 y hasta \$2000 |
| 3 = De \$587 a \$945 (PC)       | 3 = Más de \$2000 hasta \$2500   |
| 4 = De \$946 a \$1000 (PP)      | 4 = Más de \$2500                |
| 5 = Más de \$1000               |                                  |

### I.2. Cuál es su principal fuente de ingresos?

- 1 = Actividad apoyada por AC
- 2 = Agricultura
- 3 = Ganadería
- 4 = Jornalero
- 5 = Renta de tierras
- 6 = Oficio
- 7 = Obrero
- 8 = Comercio
- 9 = Remesas
- 10 = Subsidios
- 11 = Otro(s), especificar \_\_\_\_\_

I.3. Qué porcentaje de sus ingresos (totales familiares) proviene de la actividad apoyada por la AC? \_\_\_\_\_%

### I.4. De qué manera distribuye sus egresos (familiares)? (Rubro y %)

- | Rubro:                    | Porcentaje (%): |
|---------------------------|-----------------|
| 1 = Alimentación          | _____           |
| 2 = Vestido               | _____           |
| 3 = Salud                 | _____           |
| 4 = Educación             | _____           |
| 5 = Vivienda              | _____           |
| 6 = Ahorro                | _____           |
| 7 = Inversión             | _____           |
| 8 = Inversión en especie* | _____           |
| 8 = Otro (s)              | _____           |

\*Compra de animales que el beneficiario considera como inversión o ahorro

I.5. Cuantas personas dependen económicamente de usted? \_\_\_\_\_

I.5a De las personas que habitan en la misma casa, cuántas aportan económicamente para el gasto familiar? \_\_\_\_\_

I.6. Por cada miembro de la familia (que habita en el mismo lugar) especificar los datos requeridos:

Género	Edad	Estudia	Trabaja / Actividad	Ingresos / año
I.6aa	I.6ab	I.6ac	I.6ad	I.6ae
I.6ba	I.6bb	I.6bc	I.6bd	I.6be
I.6ca	I.6cb	I.6cc	I.6cd	I.6ce
I.6da	I.6db	I.6dc	I.6dd	I.6de
I.6ea	I.6eb	I.6ec	I.6ed	I.6ee
I.6fa	I.6fb	I.6fc	I.6fd	I.6fe
I.6ga	I.6gb	I.6gc	I.6gd	I.6ge
I.6ha	I.6hb	I.6hc	I.6hd	I.6he
I.6ia	I.6ib	I.6ic	I.6id	I.6ie
I.6ja	I.6jb	I.6jc	I.6jd	I.6je

Código de Género:

- 1 = Masculino
- 2 = Femenino

Código de Actividad:

- 1 = Actividad apoyada por la AC
- 2 = Agricultura
- 3 = Ganadería
- 4 = Jornalero
- 5 = Renta de tierras
- 6 = Oficio
- 7 = Obrero
- 8 = Comercio
- 9 = Remesas
- 10 = Subsidios
- 11 = Otro(s)

I.7. Ha percibido algún cambio en sus ingresos debido al apoyo de la AC (PAPIR o PRODESCA)? En caso afirmativo, especificar los ingresos percibidos en la actividad apoyada antes y después de recibir el apoyo.

- 1 = Sí
- 2 = No

I.7a Antes del apoyo (\$)	I.7b Después del apoyo (\$)

## II. CARACTERÍSTICAS SOCIOCULTURALES

II.1. Sabe leer y escribir? (Marginación)

II.1.a Leer:      II.1.b Escribir:

- 1 = Sí              1 = Sí

2 = No      2 = No

II.1c Pertenece usted a algún grupo indígena? En caso afirmativo, especifique a cual. (Marginación)

1 = Sí

2 = No

I.1d Nombre del grupo indígena al que pertenece \_\_\_\_\_

II.2. ¿Con qué servicios de comunicación cuenta su localidad? (puede señalar varias opciones) (Marginación) Especifique desde hace cuanto tiempo se cuenta con cada servicio.

Servicio:	Tiempo / años
1 = Caminos Pavimentados	
2 = Terracería	
3 = Brecha	
4 = Herradura	
5 = Teléfono	
6 = Otra (especificar)	

II.3. ¿Con qué servicios de salud cuenta su localidad? (puede señalar varias opciones) (Marginación)

Servicio:	Tiempo / años
1 = Consultorio	
2 = Clínica	
3 = Hospital	
4 = Centro de especialidades	
5 = Otro (especificar)	

II.4. ¿Con qué servicios cuenta dentro del hogar? (Marginación)

Servicio:	Tiempo / años
1 = Agua potable	
2 = Luz	
3 = Teléfono	
4 = Drenaje	
5 = Otro(s) (especificar)	

II.5. ¿Con qué servicios educativos cuenta su comunidad? (Marginación)

Servicio:	Tiempo / años
1 = Preescolar	
2 = Primaria	
3 = Secundaria	
4 = Telesecundaria	
5 = Preparatoria o su equivalente	
6 = Otra(s) (especificar)	

II.6. ¿Con qué servicios culturales cuenta su comunidad? (Marginación)

Servicio:	Tiempo / años
-----------	---------------

1 = Auditorio	
2 = Casa de Cultura	
3 = Biblioteca	
4 = Cineclub	
5 = Teatro	
6 = Cine	
7 = Otra(s) (especificar)	

### III. PRODUCCIÓN Y PRODUCTIVIDAD

III.1. ¿Qué actividades agropecuarias realiza? (una fila por cada actividad)

Actividad	Tiempo dedicado (mes-mes)*	% Venta	% Autoconsumo	Ingreso por venta (\$)
III.1aa	III.1ab	III.1ad	III.1ae	III.1af
III.1ba	III.1bb	III.1bd	III.1be	III.1bf
III.1ca	III.1cb	III.1cd	III.1ce	III.1cf
III.1da	III.1db	III.1dd	III.1de	III.1df
III.1ea	III.1eb	III.1ed	III.1ee	III.1ef

\*Ejemplo: mayo-agosto = may-ago

1 = Actividad apoyada por la AC

2 = Agricultura

3 = Ganadería

4 = Jornalero

5 = Renta de tierras

III.2. ¿Qué actividades no agropecuarias realiza? (una fila por cada actividad)

Actividad	Tiempo dedicado (mes-mes)*	Ingreso (\$)
III.2aa	III.2ab	III.2ac
III.2ba	III.2bb	III.2bc
III.2ca	III.2cb	III.2cc
III.2da	III.2db	III.2dc
III.2ea	III.2eb	III.2ec

6 = Oficio

7 = Obrero

8 = Comercio

11 = Otro

### IV. ORGANIZACIÓN (Pregs. 64-67 FAO)

IV.1. Usted recibió el apoyo a través de alguna organización o grupo de productores?

- 1 = Sí
- 2 = No

IV.2. Alguna vez ha pertenecido o trabajado dentro de una organización o grupo de productores?

- 1 = Sí
- 2 = No

IV.3. Usted prefiere trabajar de manera individual o a través de organizaciones o grupos de productores?

- 1 = Individualmente
- 2 = En organización

IV.4. Encuentra usted algún beneficio en el trabajo realizado a través de organizaciones o grupos de productores?

- 1 = Sí
- 2 = No

IV.5. Qué opina acerca de los apoyos otorgados a través de organizaciones o grupos de productores?

- 1 = Es conveniente
- 2 = Es desfavorable

IV.6. Cuales son los principales problemas que enfrentan las organizaciones o grupos de productores?

IV.6a Estructura:

- 1 = Liderazgo
- 2 = Administración
- 3 = Forma de trabajo
- 4 = Convocatoria
- 5 = Sentido de pertenencia
- 6 = Información
- 7 = Capacitación
- 8 = Otro(s), especifique \_\_\_\_\_

IV.6b Producto:

- 1 = Comercialización
- 2 = Transporte
- 3 = Acceso a Crédito
- 4 = Infraestructura
- 5 = Otro(s), especifique \_\_\_\_\_

## V. MIGRACIÓN

V.1. Usted ha migrado alguna vez?

- 1 = Sí
- 2 = No

V.1c Cuántas veces: \_\_\_\_\_

V.1d Periodo de tiempo\* (meses): \_\_\_\_\_

V.1a Destino:

- 1 = Comunidad cercana (en Gto.)
- 2 = Ciudad cercana (en Gto.)
- 3 = Otro estado
- 4 = E.U

V.1b Razón:

1 = Empleo-Ingresos

2 = Estudios

3 = Otra(s), especifique \_\_\_\_\_

\* Registrar el tiempo total fuera de su comunidad en meses (sumar los periodos de tiempo de cada migración)

V.2. Algún miembro de su familia ha migrado alguna vez?

1 = Sí

V.2c Cuántas veces: \_\_\_\_\_

2 = No

V.2d Periodo de tiempo\* (meses): \_\_\_\_\_

V.2a Destino:

1 = Comunidad cercana (en Gto.)

2 = Ciudad cercana (en Gto.)

3 = Otro estado

4 = E.U.

V.2b Razón:

1 = Empleo-Ingresos

2 = Estudios

3 = Otra(s), especifique \_\_\_\_\_

\* Registrar el tiempo total fuera de su comunidad en meses (sumar los periodos de tiempo de cada migración)

V.3. Qué condiciones requiere satisfacer para permanecer en su comunidad y evitar la necesidad de migrar?

---

---

---

V.4. Cree usted que en el futuro y debido al apoyo recibido de la AC (PAPIR o PRODESCA) usted y sus familiares evitarán la necesidad de migrar?

1 = Sí

2 = No

**Fundación Queretana para el Desarrollo Rural, A.C.**



## ENTREVISTA para ESTUDIO DE CASO Comercializadoras

### EVALUACIÓN ESTATAL COMPLEMENTARIA Grupo de Programas de Desarrollo Rural de la Alianza Contigo 2003

#### Instrucciones de llenado:

- d. Encerrar en un círculo el número de la opción que corresponda
- e. Las opciones generales de respuesta categórica son:
  - 1 = Sí
  - 0 = No
  - 99 = no sabe
- f. Seguir las instrucciones de cada pregunta
- g. Será necesario anotar todos los comentarios que el entrevistado realice y toda la información extra que se proporcione

#### 1. DATOS GENERALES

- 1.1. Fecha de realización de la entrevista: \_\_\_\_\_
- 1.2. Nombre del entrevistador: \_\_\_\_\_
- 1.3. Número de entrevista: \_\_\_\_\_
- 1.4. Municipio: \_\_\_\_\_
- 1.5. Localidad: \_\_\_\_\_
- 1.6. Nombre del entrevistado: \_\_\_\_\_
- 1.7. Edad: \_\_\_\_\_
- 1.8. Sexo:
  - 1 = Masculino
  - 2 = Femenino

#### 2. DATOS ESPECÍFICOS

2.1. Nombre de la comercializadora: \_\_\_\_\_

2.2. Dirección y Teléfono: \_\_\_\_\_

2.3. Tipo de acopio que realiza:

- 1 = Acopiador Local
- 2 = Acopiador Externo
- 3 = Colocador
- 4 = Comercializadora

## I. CONOCIMIENTOS GENERALES DEL PROGRAMA

I.1. ¿Conoce usted los programas de la Alianza Contigo(AC)?

- 1 = Sí
- 0 = No

I.2. ¿Sabe usted si los productores a quienes compra, son beneficiarios de los programas de la AC? de ser así mencione el porcentaje.

- 1.2a                      1.2b %
- 1 = Sí                      \_\_\_\_\_
- 0 = No

I.3. ¿Considera usted que existen diferencias entre los productores beneficiados por la AC y el resto de productores a los que les compra sus productos?

<b>I.3a</b>	<b>I.3b Diferencias entre beneficiarios y no beneficiarios de la AC:</b>	<b>I.3c</b> Calificación (1 ó 0)*	*Códigos de respuesta
1 = Sí	1 = Capacidad productiva	_____	1 = Mayor
0 = No	2 = Calidad de los productos	_____	0 = Menor
	3 = Formalidad (fechas y cantidades de entrega)	_____	
	4 = Infraestructura para la producción	_____	
	5 = Organización	_____	
	6 = Otras (especifique)	_____	
	_____	_____	

I.4. ¿Qué otros programas de apoyo a los productores conoce?

I.4a Nombre del Programa	I.4b Dependencia:	I.4c Objetivo:
1 =		
2 =		
3 =		

I.5d. ¿Cuáles son las tres principales diferencias que puede mencionar entre los otros programas y Alianza Contigo?

1 = \_\_\_\_\_

2 = \_\_\_\_\_

3 = \_\_\_\_\_



## II. IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES

II.1. ¿Cuáles considera usted que son las necesidades más urgentes de los productores y sus comunidades? (marcar las 3 más importantes para cada columna)

<b>II.1a Necesidades Familiares :</b>	<b>II.1b Necesidades de la Comunidad:</b>	<b>II.1c Necesidades en la actividad apoyada por la AC:</b>
1 = Ingresos	1 = Caminos	1 = Espacio (local, taller, establo, tierras, etc)
2 = Alimentación	2 = Centro de salud	2 = Infraestructura
3 = Salud	3 = Transporte	3 = Asesoría técnica o capacitación
4 = Educación	4 = Comunicación(teléfono)	4 = Transporte
5 = Vestido	5 = Agua Potable	5 = Comercialización
6 = Vivienda	6 = Luz	6 = Almacenamiento
7 = Otras (especifique)	7 = Drenaje	7 = Insumos
	8 = Otras (especifique)	8 = Otras (especifique)

II.2. De las necesidades mencionadas, ¿cuáles pueden satisfacerse con apoyo de Alianza, cuales con otros programas y cuales no se pueden satisfacer?

<b>II.2a Necesidades Familiares :</b>	<b>II.2aa Si/No</b>	<b>II.2ab Con qué programa(s)</b>
1 = Ingresos		
2 = Alimentación		
3 = Salud		
4 = Educación		
5 = Vestido		
6 = Vivienda		
7 = Otras (especifique)		
<b>II.2b Necesidades de la Comunidad:</b>	<b>II.2ba</b>	<b>II.2bb</b>
1 = Caminos		
2 = Centro de salud		
3 = Transporte		
4 = Comunicación(teléfono)		
5 = Agua Potable		
6 = Luz		
7 = Drenaje		
8 = Otras (especifique)		
<b>II.2c Necesidades en la actividad apoyada por la AC:</b>	<b>II.2ca</b>	<b>II.2cb</b>
1 = Espacio (local, taller, establo, tierras, etc)		
2 = Infraestructura		
3 = Asesoría técnica o capacitación		
4 = Transporte		
5 = Comercialización		
6 = Almacenamiento		
7 = Insumos		

8 = Otras (especifique)		

### III. EVALUACIÓN DE EXPECTATIVAS CON RESPECTO AL APOYO

(Definición de éxito/fracaso)

III.1. Usted considera que la recepción de apoyos se realiza con base en las necesidades prioritarias de los productores?

1 = Si

0 = No

III.2. ¿A qué productos considera usted que deberían apoyar los programas de la AC?

III.3. Considera usted que los apoyos que otorga la AC son compatibles con las actuales condiciones geográficas, climáticas, productivas y de mercado? (señale todas las opciones que correspondan para cada caso)

III.3a Condiciones físicas:	III.3ab Si / No
1 = Clima	
2 = Tipo de suelo	
3 = Ciclos productivos	
<b>III.3b Mercado:</b>	
1 = Competencia	
2 = Demanda	
<b>III.3c Producción:</b>	
1 = Acceso a materias primas e insumos	
2 = Capacidad productiva	
3 = Calidad	
4 = Almacenamiento	
5 = Transporte y distribución	
6 = Transformación y procesamiento	
<b>III.3d Capacidades:</b>	
1 = Administrativas	
2 = De organización	
3 = De gestión	

### IV. CARACTERÍSTICAS DE COMPRA

IV.1. ¿Cuáles son los tres principales productos que usted compra?

**Producto**

- 1 = \_\_\_\_\_  
 2 = \_\_\_\_\_  
 3 = \_\_\_\_\_

**IV.2. ¿Cual es el precio de compra de los productos?**

IV.2a Producto	IV.2b Costo/unidad*
1 =	
2 =	
3 =	

\*Las unidades de medida dependen del producto y la forma de compra. Ejemplos: Ton, Kg, Caja, lt, pieza, cabeza, etc.

**IV.3. ¿Quiénes son sus principales proveedores?**

IV.3a Producto:	IV.3b Persona grupo o empresa:	IV.3c Frecuencia de compra:*	IV.3d Ubicación:
1 =			
2 =			
3 =			

\*Códigos de respuesta:

- 1 = Siempre Compra  
 2 = Algunas veces compra  
 3 = Pocas veces compra

**IV.4. ¿Dónde y cada cuanto tiempo realiza sus compras?**

IV.4a Producto:	V.4b Lugar de Entrega:	IV.4c Frecuencia:*
1 =		
2 =		
3 =		

\*Anotar cada cuanto tiempo realiza sus compras: Cada semana, cada mes, etc.

**IV.5. ¿Cuáles son las condiciones de pago a sus proveedores?**

IV.5a Producto:	IV.5b Forma de pago:
1 =	
2 =	
3 =	

\*Códigos de respuesta:

- 1 = Efectivo  
 2 = Crédito por días, especificar  
 3 = Crédito semanal, especificar  
 4 = Crédito mensual, especificar

IV.6. ¿En qué presentación adquiere el producto (caja, pieza, ton, kg, lt, etc)?

IV.6a Producto:	IV.6b Presentación de compra:
1 =	
2 =	
3 =	

IV.7. ¿Cuáles son los requisitos de calidad que usted exige para comprar los productos?

IV.7a Producto:	IV.7b Característica:	IV.7c Rango aceptado:	
		Límite inferior	Límite superior
1 =	a)		
	b)		
	c)		
2 =	a)		
	b)		
	c)		
3 =	a)		
	b)		
	c)		

## V. CARACTERÍSTICAS DE COMERCIALIZACIÓN

V.1. ¿Cuál es la estacionalidad de la OFERTA de los productos en su zona? (meses de mayor producción)

V.1a Producto:	V.1b Meses de Mayor Producción:*											
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
1 =												
2 =												
3 =												

\*Marcar con +(más) los meses de mayor oferta y con -(menos) los meses de menor oferta.

V.2. ¿Cuál es la estacionalidad de la DEMANDA de los productos que usted ofrece? (meses con mayor precio)

V.2a Producto:	V.2b Meses con mayor precio:*											
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
1 =												
2 =												
3 =												

\*Marcar con +(más) los meses de mayor demanda y con -(menos) los meses de menor demanda.

V.3. ¿Cuales son las características de la competencia (otras comercializadoras)?

V.3a Características de la competencia:      V.3b Calificación (162):

1 = Calidad (de los productos que compran) \_\_\_\_\_

2 = Precio (de los productos que compran) \_\_\_\_\_

3 = Centros de acopio y venta \_\_\_\_\_

4 = Infraestructura (transporte o lugar de almacenamiento de la comercializadora)

Códigos de respuesta:

1 = Mayor, Más alto, Más cercanos

0 = Menor, Más Bajo, Más lejanos

**V.4. ¿Quiénes son sus compradores?**

V.4a Producto:	V.4b Empresa, grupo o persona:	V.4c Frecuencia de compra:*	V.4d Ubicación:
1 =			
2 =			
3 =			

\*Códigos de respuesta:

1 = Siempre Compra

2 = Algunas veces compra

3 = Pocas veces compra

**V.5. ¿Dónde realiza sus ventas?**

V.5a Producto:	V.5b Lugar de Entrega:	V.5c Frecuencia:
1 =		
2 =		
3 =		

**V.6. ¿Cuáles son las condiciones de pago que requiere su comprador?**

V.6a Producto:	V.6b Forma de pago:
1 =	
2 =	
3 =	

\*Códigos de respuesta:

1 = Efectivo

2 = Crédito por días, especificar

3 = Crédito semanal, especificar

4 = Crédito mensual, especificar

**V.7. ¿En qué presentación entrega sus productos (caja, pieza, ton, kg, lt, etc)?**

V.7a Producto:	V.7b Presentación para venta:
1 =	
2 =	
3 =	



V.8. ¿Cual es el precio de venta de sus productos?

V.8a Producto	IV.8b Costo/unidad*
1 =	
2 =	
3 =	

\*Las unidades de medida dependen del producto y la forma de venta. Ejemplos: Ton, Kg, Caja, It, pieza, cabeza, etc.

V.9. ¿Cuáles son los requisitos de calidad que le exigen para comprar sus productos?

V.9a Producto:	V.9b Característica:	V.9c Rango aceptado:
1 =		
2 =		
3 =		

V.10. De manera general, ¿cuáles son los 3 principales problemas que enfrenta, sus causas y posibles soluciones?

V.10a Problema:	V.10b Causa:	V.10c Solución:
1 =		
2 =		
3 =		

## VI. ARTICULACIÓN DE CADENAS PRODUCTIVAS Y DE VALOR

VI.1. ¿Cómo Califica usted su relación de compra venta con los siguientes actores?:

VI.1a Nivel de relación:

1 = Productores primarios

3 = Agroindustria

5 = Consumidor Final

Código de Tipo de Relación:

1 = Favorable (cercana)

0 = Desfavorable (lejana)

VI.1b Tipo de relación:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

VI.2. ¿Considera usted que el funcionamiento actual de las cadenas productivas y de valor es adecuado para las formas de producción y transformación que se presentan en su entorno?

VI.2a      VI.2.b

1 = Sí

Explique: \_\_\_\_\_

0 = No

---

---

VI.3. Mencione usted el nivel de importancia que otorga a la articulación eficiente entre cada uno de los actores involucrados en las cadenas productivas y de valor para favorecer la productividad y la venta de los productos agropecuarios.

VI.3a

1 = Muy importante

2 = Regular

3 = Poco Importante

VI.3b

Explique: \_\_\_\_\_

---

VI.4. Qué esquema de articulación propondría usted para eficientar su comunicación con estos actores? Explique o esquematice su respuesta o propuesta.

VI.4a Actores a considerar:

1 = Productores primarios

2 = Agroindustria

3 = Consumidor Final

VI.4b

Explique: \_\_\_\_\_

---

DETALLAR ESQUEMA:

---

VI.5. ¿Cuáles cree que son los 3 factores principales que dificultan su eficiente relación con estos actores?

Factores:

1 = \_\_\_\_\_

---

2 = \_\_\_\_\_  
3 = \_\_\_\_\_

VI.6. ¿Cuenta usted con información acerca de los Comités Sistema Producto?

1 = Sí  
0 = No

VI.6a. Si la respuesta es afirmativa: ¿Considera usted que los Comités Sistema Producto fortalecen las cadenas productivas agrícolas?

1 = Sí  
0 = No

VI.6b. Qué ventajas cree usted que pueda obtener a través de los Comités Sistema Producto? (en caso de que participe en alguno)

1 = \_\_\_\_\_  
2 = \_\_\_\_\_  
3 = \_\_\_\_\_

VI.6c

Comentarios: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



**Fundación Queretana para el Desarrollo Rural, A.C.**

**ENTREVISTA para ESTUDIO DE CASO  
Beneficiarios**

**EVALUACIÓN ESTATAL COMPLEMENTARIA  
Grupo de Programas de Desarrollo Rural de la  
Alianza Contigo 2003**

**Instrucciones de llenado:**

- h. Encerrar en un círculo el número de la opción que corresponda
- i. Las opciones generales de respuesta categórica son:
  - 1 = Sí
  - 2 = No
  - 99 = no sabe
- j. Seguir las instrucciones de cada pregunta
- k. Será necesario anotar todos los comentarios que el entrevistado realice y toda la información extra que se proporcione

**1. DATOS GENERALES**

- 1.1. Fecha de realización de la entrevista: \_\_\_\_\_
- 1.2. Nombre del entrevistador: \_\_\_\_\_
- 1.3. Número de entrevista: \_\_\_\_\_
- 1.4. Municipio: \_\_\_\_\_
- 1.5. Localidad: \_\_\_\_\_
- 1.6. Nombre del productor: \_\_\_\_\_
- 1.7. Edad: \_\_\_\_\_
- 1.8. Sexo: \_\_\_\_\_

1 = Masculino

2 = Femenino

## I. CONOCIMIENTOS GENERALES DEL PROGRAMA

I.1. Programa a través del cual recibió el apoyo? (se puede seleccionar más de una opción)\*

I.1a Programa o componente:

1 = PAPIR

2 = PRODESCA

3 = PROFEMOR

I.1b Rama:

1 = Agrícola

2 = Pecuario

3 = No Agropecuario

I.1c Tipo de solicitud:

1 = Demanda libre

2 = Proyecto productivo

\*Los datos de esta pregunta pueden obtenerse del cuestionario de FAO

I.2. Identifica usted el nombre del programa a través de cual recibió el apoyo?

1 = Si

2 = No

I.3. Conoce usted los objetivos del programa?

1 = Si

2 = No

I.4. Cómo se enteró usted de la posibilidad de obtener los apoyos de este programa?

Medios de Difusión:

1 = Amigos-Vecinos

2 = Compañeros de grupo

3 = Reuniones con Autoridades Municipales

4 = PSP\*

5 = Otro, especifique

---



---



---

\*PSP: Prestadores de servicios profesionales.

I.5. ¿Qué otros programas conoce?

II.5a Nombre del Programa :	I.5b Dependencia:	I.5c Objetivo:
1 =		
2 =		
3 =		

I.5d. ¿Cuáles son las tres principales diferencias que puede mencionar entre los otros programas y Alianza Contigo?

1 = \_\_\_\_\_

2 = \_\_\_\_\_

3 = \_\_\_\_\_

## II. EVALUACIÓN O IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES

II.1. ¿Cuáles considera usted que son las necesidades más urgentes en su familia y en su comunidad? (marcar las 3 más importantes para cada columna)

<b>II.1a Necesidades Familiares :</b>	<b>II.1b Necesidades de la Comunidad:</b>	<b>II.1c Necesidades en la actividad apoyada por la AC:</b>
1 = Ingresos	1 = Caminos	1 = Espacio (local, taller, establo, tierras, etc)
2 = Alimentación	2 = Centro de salud	2 = Infraestructura
3 = Salud	3 = Transporte	3 = Asesoría técnica o capacitación
4 = Educación	4 = Comunicación(teléfono)	4 = Transporte
5 = Vestido	5 = Agua Potable	5 = Comercialización
6 = Vivienda	6 = Luz	6 = Almacenamiento
7 = Otras (especifique)	7 = Drenaje	7 = Insumos
	8 = Otras (especifique)	8 = Otras (especifique)

II.1a. De las necesidades mencionadas, ¿cuáles pueden satisfacerse con apoyo de Alianza, cuales con otros programas y cuales no se pueden satisfacer?

<b>II.1a Necesidades Familiares :</b>	<b>II.1aa Si/No</b>	<b>II.1ab Con qué programa(s)</b>
1 = Ingresos		
2 = Alimentación		
3 = Salud		
4 = Educación		
5 = Vestido		
6 = Vivienda		
7 = Otras (especifique)		
<b>II.1b Necesidades de la Comunidad:</b>	<b>II.1ba</b>	<b>II.1bb</b>
1 = Caminos		
2 = Centro de salud		
3 = Transporte		
4 = Comunicación(teléfono)		
5 = Agua Potable		
6 = Luz		
7 = Drenaje		
8 = Otras (especifique)		
<b>II.1c Necesidades en la actividad apoyada por la AC:</b>	<b>II.1ca</b>	<b>II.1cb</b>
1 = Espacio (local, taller, establo, tierras, etc)		
2 = Infraestructura		

3 = Asesoría técnica o capacitación		
4 = Transporte		
5 = Comercialización		
6 = Almacenamiento		
7 = Insumos		
8 = Otras (especifique)		

II.2. ¿Usted considera que algunas de estas necesidades se satisfacen con la recepción del apoyo?

1 = Si

2 = No

II.2a Si la respuesta es sí; ¿Cuáles necesidades se satisfacen para cada caso?

II.2a Necesidades Familiares :	II.2b Necesidades de la Comunidad:	II.2c Necesidades en la actividad apoyada por la AC:
1 = Ingresos	1 = Caminos	1 = Espacio (local, taller, establo, tierras, etc)
2 = Alimentación	2 = Centro de salud	2 = Infraestructura
3 = Salud	3 = Transporte	3 = Asesoría técnica o capacitación
4 = Educación	4 = Comunicación(teléfono)	4 = Transporte
5 = Vestido	5 = Agua Potable	5 = Comercialización
6 = Vivienda	6 = Luz	6 = Almacenamiento
7 = Otras (especifique)	7 = Drenaje	7 = Insumos
	8 = Otras (especifique)	8 = Otras (especifique)

### III. EVALUACIÓN DE EXPECTATIVAS CON RESPECTO AL APOYO

(Definición de éxito/fracaso)

III.1. Exprese su opinión acerca del apoyo en los siguientes aspectos:

**III.1a Aspecto Físico (Calidad/cantidad):**

1 = Tal como lo esperaba

2 = Mejor de lo que esperaba

3 = Peor de lo que esperaba

**III.1b Instalación, funcionalidad, adaptabilidad (física/mecánica):**

1 = Tal como lo esperaba

2 = Mejor de lo que esperaba

3 = Peor de lo que esperaba

**III.1c Puesta en marcha**

**(organización, administración, producción o venta):**

1 = Tal como lo esperaba

2 = Mejor de lo que esperaba

3 = Peor de lo que esperaba

III.2. Usted considera que su elección y solicitud de apoyo fue con base en sus necesidades prioritarias?

1 = Si

2 = No

III.3. En caso de haber tenido mayores opciones (diversidad de productos y servicios) de solicitud de apoyos ¿qué habría solicitado?

---



---



---

---



---



---



---

III.3a. ¿Qué piensa que habría ocurrido de no haber recibido el apoyo?

---



---



---



---

III.3b. ¿Cómo habría resuelto la carencia del apoyo de Alianza?

---



---



---



---

III.4. El apoyo que recibió es compatible con las actuales condiciones geográficas, climáticas, productivas y de mercado? (señale todas las opciones que correspondan para cada caso)

III.4a Condiciones físicas:	III.4ab Si / No
1 = Clima	
2 = Tipo de suelo	
3 = Ciclos productivos	
<b>III.4b Mercado:</b>	
1 = Competencia	
2 = Demanda	
<b>III.4c Producción:</b>	
1 = Acceso a materias primas e insumos	
2 = Capacidad productiva	
3 = Calidad	
4 = Almacenamiento	
5 = Transporte y distribución	
6 = Transformación y procesamiento	
<b>III.4d Capacidades:</b>	



1 = Administrativas	
2 = De organización	
3 = De gestión	

## IV. PRODUCCIÓN Y PRODUCTIVIDAD

IV.1. ¿Qué servicios de asesoría técnica se encuentran disponibles en su comunidad?; ¿Ha utilizado sus servicios?

### IV.1b Uso

IV.1a Asesoría Técnica:      Sí/No:

1 = Agrícola                      \_\_\_\_\_

2 = Veterinaria                  \_\_\_\_\_

3 = Comercial                    \_\_\_\_\_

IV.2. ¿En qué fecha inicia y termina su ciclo productivo? \*\*

IV.2a Actividad	IV.2b Producto	IV.2c Fecha Siembra	IV.2d Fecha Cosecha
1 = Actividad apoyada por AC*			
2 = Actividad principal			
3 = Otra			
4 = Otra			

\*En caso de que la actividad apoyada por AC sea la actividad principal, llenar los datos en la primera fila. Las actividades que le siga en importancia deben ser capturada en las filas 3 y 4 = Otra.

\*\*Sólo capturar los datos de las 3 principales actividades.

IV.3. ¿En qué parte del año se ubica su mejor época de producción?

IV.3a Producto	IV.3b Meses del Año
1 =	
2 =	
3 =	

IV.4. ¿Qué factores considera para decidir qué producir?

Factores:

1 = \_\_\_\_\_

2 = \_\_\_\_\_

3 = \_\_\_\_\_

4 = \_\_\_\_\_

IV.5. ¿A quién vende sus productos y a qué precio?

IV.5a Producto	IV.5b Forma de Pago	IV.5c Empresa: Nombre, Dirección, Teléfono, Contacto
1 =		
2 =		
3 =		

IV.6. ¿Conoce el destino final del producto?

IV.6a Producto	IV.6b Destino
1 =	
2 =	
3 =	

IV.7. De manera general, ¿cuáles son los 3 principales problemas que enfrenta, sus causas y posibles soluciones?

IV.7a Problema:	IV.7b Causa:	IV.7c Solución:
1 =		
2 =		
3 =		

## V. COMERCIALIZACIÓN

V.1. ¿Cuál es la estacionalidad de la OFERTA de los productos en su zona? (meses de mayor producción)

V.1a Producto:	V.1b Meses de Mayor Producción:*											
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
1 =												
2 =												
3 =												

\*Marcar con una "x" el o los recuadros de los meses que correspondan

V.2. ¿Cuál es la estacionalidad de la DEMANDA de los productos que usted ofrece? (meses con mayor precio)

V.2a Producto:	V.2b Meses con mayor precio:*											
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
1 =												
2 =												
3 =												

\*Marcar con una "x" el o los recuadros de los meses que correspondan

V.3. ¿Cuáles son las características de la competencia?

V.3a Características de la competencia:

- 1 = Calidad
- 2 = Precio
- 3 = Centros de distribución y venta
- 4 = Clima
- 5 = Zonas de cultivo

V.3b Calificación (162):

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

6 = Capacidad productiva

Códigos de respuesta:

1 = Mayor, Más alto, Más cercanos, Favorable

2 = Menor, Más Bajo, Más lejanos, Desfavorable

V.4. ¿Quiénes son sus compradores?

V.4a Producto:	V.4b Empresa, grupo o persona:	V.4c Frecuencia de compra:*	V.4d Ubicación:
1 =			
2 =			
3 =			

\*Códigos de respuesta:

1 = Siempre Compra

2 = Algunas veces compra

3 = Pocas veces compra

V.5. ¿Dónde realiza sus ventas?

V.5a Producto:	V.5b Lugar de Entrega:	V.5c Frecuencia:
1 =		
2 =		
3 =		

V.6. ¿Cuáles son las condiciones de pago que requiere su comprador?

V.6a Producto:	V.6b Forma de pago:
1 =	
2 =	
3 =	

\*Códigos de respuesta:

1 = Efectivo

2 = Crédito por días, especificar

3 = Crédito semanal, especificar

4 = Crédito mensual, especificar

V.7. ¿En qué presentación entrega el producto (granel, caja, etc)?

V.7a Producto:	V.7b Presentación para venta:
1 =	

2 =	
3 =	

V.8. ¿Cuáles son los requisitos de calidad que le exigen para comprar el producto?

V.8a Producto:	V.8b Característica:	V.8c Rango aceptado:
1 =		
2 =		
3 =		

V.9. ¿Existe saturación del mercado (al ofrecer sus productos) en alguna parte del año, cuál y para qué productos?

V.9a Producto:	V.9b Época de saturación:*											
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
1 =												
2 =												
3 =												

\*Marcar con una "x" el o los recuadros de los meses que correspondan

V.10. ¿Qué otras empresas comercializadoras importantes conoce?

V.10a Empresa:	V.10b Teléfono y/o ubicación:	V.10c Contacto:
1 =		
2 =		
3 =		

## VI. ARTICULACIÓN DE CADENAS PRODUCTIVAS Y DE VALOR

VI.1. ¿Cómo Califica usted su relación de compra venta con los siguientes actores?:

VI.1a Nivel de relación:

1 = Proveedor de insumos

2 = Comprador de productos no procesados(coyote)

3 = Agroindustria

4 = Comercializadoras

5 = Consumidor Final

Código de Tipo de Relación:

1 = Favorable (cercana)

2 = Desfavorable (lejana)

VI.1b Tipo de relación:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

VI.2. ¿Considera usted que el funcionamiento actual de las cadenas productivas es adecuado para su actual forma de producción en la actividad apoyada por la AC?

VI.2a      VI.2.b



1 = \_\_\_\_\_

2 = \_\_\_\_\_

3 = \_\_\_\_\_

VI.6. ¿Cuenta usted con información acerca de los Comités Sistema Producto?

1 = Sí

2 = No

VI.6a. Si la respuesta es afirmativa: ¿Considera usted que los Comités Sistema Producto fortalecen las cadenas productivas agrícolas?

1 = Sí

2 = No

VI.6b. Qué ventajas cree usted que pueda obtener a través de los Comités Sistema Producto? (en caso de que participe en alguno)

1 = \_\_\_\_\_

2 = \_\_\_\_\_

3 = \_\_\_\_\_

VI.6c

Comentarios: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



**Fundación Queretana para el Desarrollo Rural, A.C.**

**ENTREVISTA para ESTUDIO DE CASO  
Prestadores de Servicios Profesionales (PSP),  
Jefes de Centro de Apoyo al Desarrollo Rural (CADER),  
Jefes de Distrito de Desarrollo Rural (DDR) y  
Autoridades Municipales (AM)**

**EVALUACIÓN ESTATAL COMPLEMENTARIA  
Grupo de Programas de Desarrollo Rural de la  
Alianza Contigo 2003**

**Instrucciones de llenado:**

- l. Encerrar en un círculo el número de la opción que corresponda
- m. Las opciones generales de respuesta categórica son:
  - 1 = Sí
  - 2 = No
  - 99 = no sabe
- n. Seguir las instrucciones de cada pregunta
- o. Verificar las preguntas que proceden para cada actor (PSP, CADER o DDR)
- p. Será necesario anotar todos los comentarios que el entrevistado realice y toda la información extra que se proporcione

**1. DATOS GENERALES**

- 1.1. Fecha de realización de la entrevista: \_\_\_\_\_
- 1.2. Nombre del entrevistador: \_\_\_\_\_
- 1.3. Número de entrevista: \_\_\_\_\_
- 1.4. Municipio: \_\_\_\_\_
- 1.5. Localidad: \_\_\_\_\_
- 1.6. Nombre del PSP, Jefe de CADER, DDR o AM: \_\_\_\_\_
- 1.7. Edad: \_\_\_\_\_
- 1.8. Sexo:  
1 = Masculino

2 = Femenino

## I. CONOCIMIENTOS GENERALES DEL PROGRAMA

I.1. PSP: A través de qué programas de Desarrollo Rural, trabajó usted como PSP? (se puede seleccionar más de una opción)

- |                                    |                     |
|------------------------------------|---------------------|
| <b>I.1ª Programa o componente:</b> | <b>I.1b Rama:</b>   |
| 1 = PAPIR                          | 1 = Agrícola        |
| 2 = PRODESCA                       | 2 = Pecuario        |
| 3 = PROFEMOR                       | 3 = No Agropecuario |

I.2. PSP, CADER, DDR y AM: Usted realiza labores de difusión de los programas?

- 1 = Si  
2 = No

I.3. PSP, CADER, DDR y AM: En caso afirmativo cuáles son las herramientas de difusión que se utilizan con mayor frecuencia?

Medios de Difusión:

- 1 = Reuniones con Autoridades Municipales  
2 = Reuniones con Productores  
3 = Folletos  
4 = Otro, especifique

---



---



---

I.4. PSP, CADER, DDR y AM: ¿Cuál es el procedimiento de selección de beneficiarios y/o de proyectos?

---



---



---

I.5. PSP, CADER, DDR y AM: ¿Qué otros programas conoce?

<b>II.5a Nombre del Programa :</b>	<b>I.5b Dependencia:</b>	<b>I.5c Objetivo:</b>
1 =		
2 =		
3 =		



I.5d. PSP, CADER, DDR y AM: ¿Cuáles son las tres principales diferencias que puede mencionar entre los otros programas y Alianza Contigo?

1 = \_\_\_\_\_

2 = \_\_\_\_\_

3 = \_\_\_\_\_

## II. EVALUACIÓN O IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES

### PSP, DDR, CADER y AM:

II.1. ¿Cuáles considera usted que son las necesidades más urgentes de los beneficiarios y sus comunidades? (marcar las 3 más importantes para cada columna)

II.1a Necesidades del beneficiario :	II.1b Necesidades de la Comunidad:	II.1c Necesidades en la actividad apoyada por la AC:
1 = Ingresos	1 = Caminos	1 = Espacio (local, taller, establo, tierras, etc)
2 = Alimentación	2 = Centro de salud	2 = Infraestructura
3 = Salud	3 = Transporte	3 = Asesoría técnica o capacitación
4 = Educación	4 = Comunicación(teléfono)	4 = Transporte
5 = Vestido	5 = Agua Potable	5 = Comercialización
6 = Vivienda	6 = Luz	6 = Almacenamiento
7 = Otras (especifique)	7 = Drenaje	7 = Insumos
	8 = Otras (especifique)	8 = Otras (especifique)

II.2. ¿Usted considera que algunas de estas necesidades se satisfacen con la recepción del apoyo de la AC?

1 = Si

2 = No

II.2a Si la respuesta es sí; ¿Cuáles necesidades se satisfacen para cada caso?

II.2a Necesidades del beneficiario :	II.2b Necesidades de la Comunidad:	II.2c Necesidades en la actividad apoyada por la AC:
1 = Ingresos	1 = Caminos	1 = Espacio (local, taller, establo, tierras, etc)
2 = Alimentación	2 = Centro de salud	2 = Infraestructura
3 = Salud	3 = Transporte	3 = Asesoría técnica o capacitación
4 = Educación	4 = Comunicación(teléfono)	4 = Transporte
5 = Vestido	5 = Agua Potable	5 = Comercialización
6 = Vivienda	6 = Luz	6 = Almacenamiento

Evaluación Desarrollo Rural 2003

7 = Otras (especifique)	7 = Drenaje 8 = Otras (especifique)	7 = Insumos 8 = Otras (especifique)

II.3. Usted considera que los proyectos y las solicitudes de apoyo se realizaron con base en estas necesidades prioritarias?

- 1 = Siempre
- 2 = Casi siempre
- 3 = Casi Nunca
- 4 = Nunca

II.4a. De las necesidades mencionadas, ¿cuáles pueden satisfacerse con apoyo de Alianza, cuales con otros programas y cuales no se pueden satisfacer?

<b>II.4a Necesidades Familiares :</b>	<b>II.4aa Si/No</b>	<b>II.4ab Con qué programa(s)</b>
1 = Ingresos		
2 = Alimentación		
3 = Salud		
4 = Educación		
5 = Vestido		
6 = Vivienda		
7 = Otras (especifique)		
<b>II.4b Necesidades de la Comunidad:</b>	<b>II.4ba</b>	<b>II.4bb</b>
1 = Caminos		
2 = Centro de salud		
3 = Transporte		
4 = Comunicación(teléfono)		
5 = Agua Potable		
6 = Luz		
7 = Drenaje		
8 = Otras (especifique)		
<b>II.4c Necesidades en la actividad apoyada por la AC:</b>	<b>II.4ca</b>	<b>II.4cb</b>
1 = Espacio (local, taller, establo, tierras, etc)		
2 = Infraestructura		
3 = Asesoría técnica o capacitación		
4 = Transporte		
5 = Comercialización		
6 = Almacenamiento		
7 = Insumos		
8 = Otras (especifique)		

### III. EVALUACIÓN DE EXPECTATIVAS CON RESPECTO AL APOYO

III.1. PSP: Exprese su opinión acerca del apoyo en los siguientes aspectos:

<b>III.1a Aspecto Físico (Calidad/cantidad)</b>	<b>III.1b Instalación, funcionalidad, adaptabilidad (física/mecánica)</b>	<b>III.1c Puesta en marcha (organización, administración, producción o venta)</b>
1 = Tal como lo esperaba	1 = Tal como lo esperaba	1 = Tal como lo esperaba
2 = Mejor de lo que esperaba	2 = Mejor de lo que esperaba	2 = Mejor de lo que esperaba
3 = Peor de lo que esperaba	3 = Peor de lo que esperaba	3 = Peor de lo que esperaba

III.2. PSP, CADER, DDR y AM: Usted considera que los apoyos entregados son compatibles con las actuales condiciones geográficas, climáticas, productivas y de mercado? (señale todas las opciones que correspondan para cada caso)

	III.2a Si / No
<b>III.2a Condiciones físicas:</b>	
1 = Clima	
2 = Tipo de suelo	
3 = Ciclos productivos	
<b>III.2b Mercado:</b>	
1 = Competencia	
2 = Demanda	
<b>III.2c Producción:</b>	
1 = Acceso a materias primas e insumos	
2 = Capacidad productiva	
3 = Calidad	
4 = Almacenamiento	
5 = Transporte y distribución	
6 = Transformación y procesamiento	
<b>III.2d Capacidades:</b>	
1 = Administrativas	
2 = De organización	
3 = De gestión	

III.2e Comentarios: \_\_\_\_\_

## IV. ORGANIZACIÓN (Pregs. 64-67 FAO)

### PSP, CADER, DDR y AM:

IV.1. Usted prefiere trabajar con productores individuales o con organizaciones o grupos de productores?

- 1 = Con individuos
- 2 = Con organizaciones

IV.2. Encuentra usted algún beneficio en el trabajo realizado a través de organizaciones o grupos de productores?

- 1 = Sí
- 2 = No

IV.3. Qué opina acerca de los apoyos otorgados a través de organizaciones o grupos de productores?

- 1 = Es conveniente
- 2 = Es desfavorable

IV.4. Cuales son los 3 principales problemas que enfrentan las organizaciones o grupos de productores?

<p><b>IV.4a</b> Estructura/capacidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1 = Liderazgo</li> <li>2 = Administración</li> <li>3 = Forma de trabajo</li> <li>4 = Convocatoria</li> <li>5 = Sentido de pertenencia</li> <li>6 = Información</li> <li>7 = Capacitación</li> <li>8 = Otro(s), especifique _____</li> </ul>	<p><b>IV.4b Proyecto y actividad productiva:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1 = Comercialización</li> <li>2 = Transporte</li> <li>3 = Acceso a Crédito</li> <li>4 = Infraestructura</li> <li>5 = Otro(s), especifique _____</li> </ul>
--	--

IV.5. ¿Qué características tienen las organizaciones que presentan los mejores resultados? (seleccionar sólo una opción para cada rubro)

<p><b>IV.5a Tipo de beneficiarios:*</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1 = Grupos de mujeres</li> <li>2 = Jóvenes</li> <li>3 = Indígenas</li> <li>4 = Discapacitados</li> <li>5 = Ancianos</li> </ul>	<p><b>IV.5d Sector de actividad:*</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1 = Producción primaria</li> <li>2 = Transformación</li> <li>3 = Servicios o agronegocios</li> </ul>
<p><b>IV.5b Conocimiento de Actividad:*</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1 = Actividad nueva</li> <li>2 = Con experiencia previa en la actividad</li> </ul>	<p><b>IV.5e Rama de Actividad:*</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1 = Agrícolas</li> <li>2 = Pecuarios</li> <li>3 = Agronegocios</li> <li>4 = No Agropecuarios</li> </ul>
<p><b>IV.5c Conocimiento del producto:*</b></p>	<p><b>IV.5f Antigüedad del grupo:*</b></p>

1 = Producto Tradicional  
2 = Producto nuevo

1 = Grupos formados para recibir el apoyo  
2 = Grupos con experiencia en trabajo organizado

\*Seleccionar sólo una opción para cada rubro

## V. MIGRACIÓN

PSP, CADER, DDR y AM:

V.1. ¿Qué nivel de importancia otorga usted al problema de la migración, en relación con los proyectos y apoyos de la AC?

1 = Muy importante  
2 = Importante  
3 = Poco Importante

V.2. ¿Qué condiciones se requiere satisfacer para que los beneficiarios y sus familias permanezcan en su comunidad y eviten la migración?

1 = Empleo-Ingresos  
2 = Estudios  
3 = Otra(s), explique

---



---



---

V.3. ¿Cree usted que los programas de la AC facilitan el arraigo de los beneficiarios y sus familias en sus comunidades de origen?

1 = Sí  
2 = No

V.4. ¿Cree usted que en el futuro y debido al apoyo recibido de la AC los beneficiarios evitarán la necesidad de migrar?

1 = Sí  
2 = No

## VI. PRODUCCIÓN Y PRODUCTIVIDAD

PSP, CADER, DDR y AM:

IV.1. ¿Cuáles son los productos y servicios que han presentado los mejores resultados? Mencione los 3 más importantes para cada caso.

Productos*				Servicios o componentes*	
VI.1a Agrícolas	VI.1b Pecuarios	VI.1c No agropecuarios	VI.1d Agronegocios	VI.1e Capacitación	VI.1f Organización
1 =	1 =	1 =	1 =	1 =	1 =
2 =	2 =	2 =	2 =	2 =	2 =

3 =	3 =	3 =	3 =	3 =	3 =
-----	-----	-----	-----	-----	-----

\*Mencione los 3 más importantes para cada caso  
(comparar respuesta con frecuencia en entrega de componentes, en gabinete)

VI.2. ¿Cuáles son los productos y servicios que usted considera que deben de apoyarse en los ejercicios futuros?

Productos				Servicios o componentes	
VI.2a Agrícolas	VI.2b Pecuarios	VI.2c No agropecuarios	VI.2d Agronegocios	VI.2e Capacitación	VI.2f Organización
1 =	1 =	1 =	1 =	1 =	1 =
2 =	2 =	2 =	2 =	2 =	2 =
3 =	3 =	3 =	3 =	3 =	3 =

## VII. ARTICULACIÓN DE CADENAS PRODUCTIVAS Y DE VALOR

PSP, CADER, DDR y AM:

VII.1. Cómo Califica usted la relación compra venta entre:

VII.1a Nivel de relación:

1 = Productor primario / Proveedor de insumos

2 = Productor primario / Comprador de productos no procesados(coyote)

3 = Productor primario / Agroindustria

4 = Productor primario / Comercializadoras

5 = Productor primario / Consumidor Final

VII.1b Tipo de relación

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Código de Tipo de Relación:

1 = Favorable (cercana)

2 = Desfavorable (lejana)

VII.2. ¿Considera usted que el funcionamiento actual de las cadenas productivas es adecuado?

VII.2a VII.2b \_\_\_\_\_

1 = Sí Explique: \_\_\_\_\_

2 = No

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

VII.3. Mencione usted el nivel de importancia que otorga a la articulación eficiente entre cada uno de los actores involucrados en las cadenas productivas y de valor para favorecer la productividad y la venta de los productos agropecuarios.

Explique.

VII.3a

1 = Muy importante

VII.3b \_\_\_\_\_

Explique: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

- 2 = Regular
  - 3 = Poco Importante
- 

VII.4. ¿Qué esquema de articulación propondría usted para eficientar la comunicación entre estos actores? Explique o esquematice su respuesta o propuesta.

VII.4a Actores a considerar:

- 1 = Productor primario
- 2 = Proveedor de insumos
- 3 = Comprador (coyote)
- 4 = Agroindustria
- 5 = Comercializadoras
- 6 = Consumidor final

VII.4b

Explique: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

VII.5. ¿Cuáles cree que son los 3 factores principales que dificultan la eficiente relación entre estos actores?

Factores:

1 = \_\_\_\_\_

2 = \_\_\_\_\_

3 = \_\_\_\_\_

VII.6. ¿Cuenta usted con información acerca de los Comités Sistema Producto?

1 = Sí

2 = No

VII.7. Si la respuesta es afirmativa: ¿Considera usted que los Comités Sistema Producto fortalecen las cadenas productivas agrícolas?

1 = Sí

2 = No

VII.8. ¿Qué ventajas se pretenden obtener a través de los Comités Sistema Producto?

1 = \_\_\_\_\_

2 = \_\_\_\_\_

3 = \_\_\_\_\_

Comentarios: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

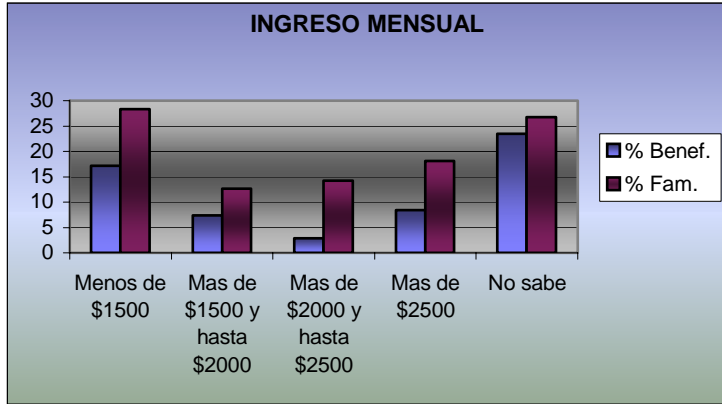
\_\_\_\_\_



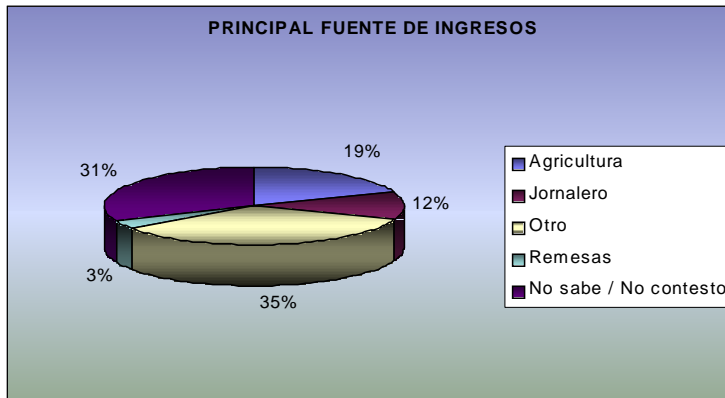
### 3.2. Análisis estadístico PAPIR

#### I INGRESOS

##### 1.1 A cuánto asciende su ingreso mensual?

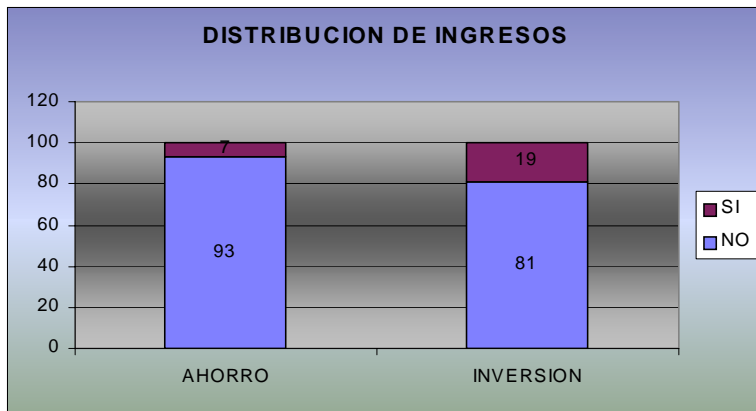
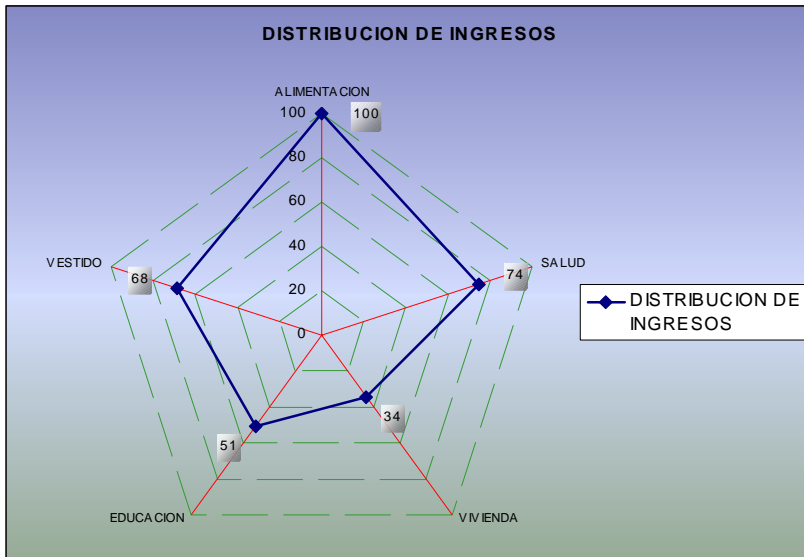


##### 1.2 Cuál es su principal fuente de ingresos

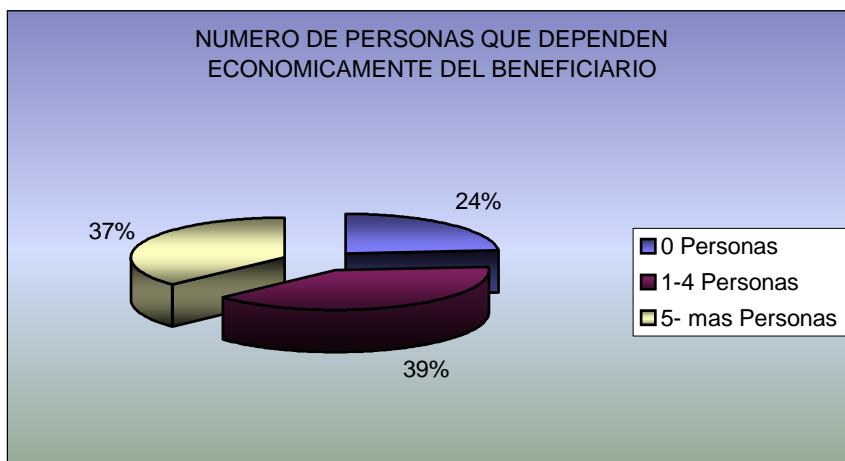


##### 1.3 Qué porcentaje de sus ingresos (totales familiares) proviene de la actividad apoyada por la AC

##### 1.4 De qué manera distribuye sus egresos (familiares)? Y (Rubro y %)

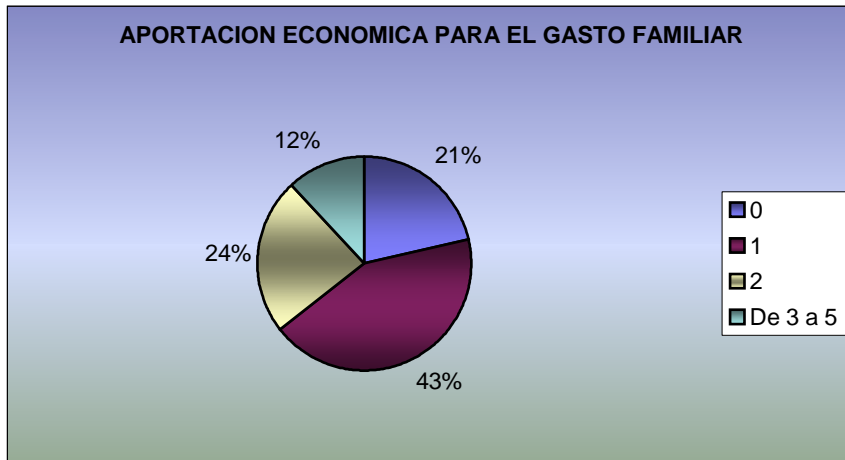


1.5 Cuántas personas dependen económicamente de usted?

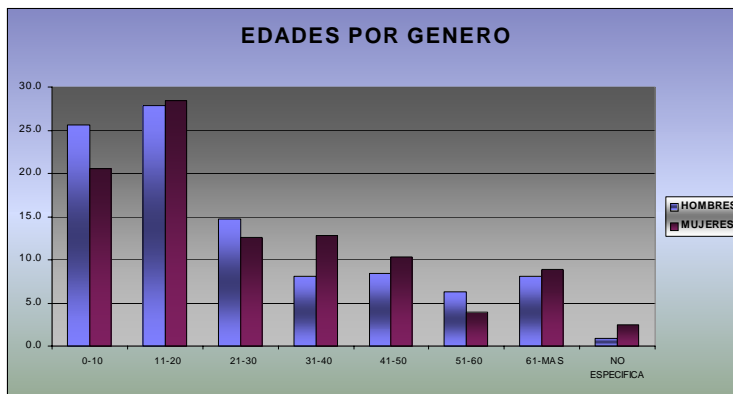


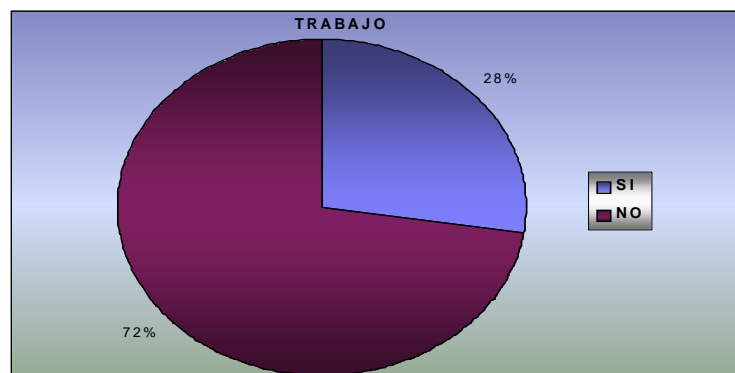
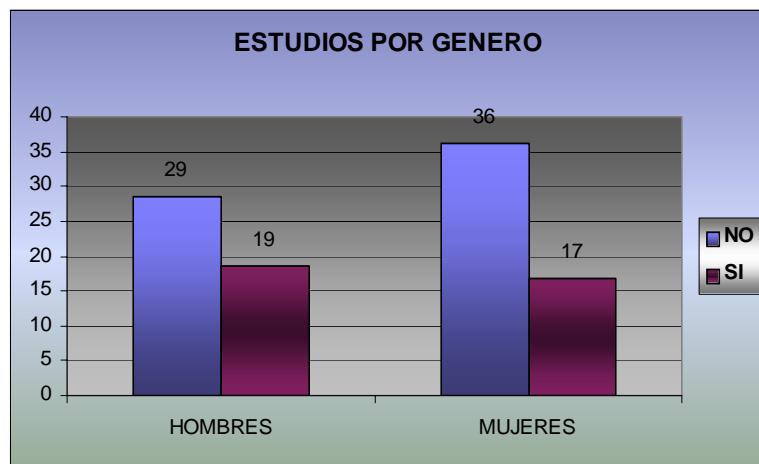
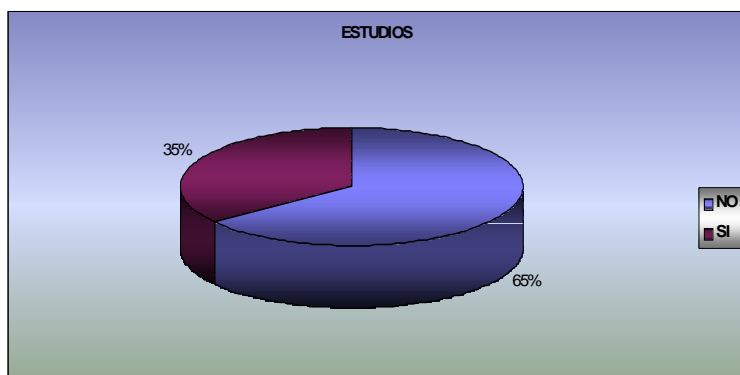
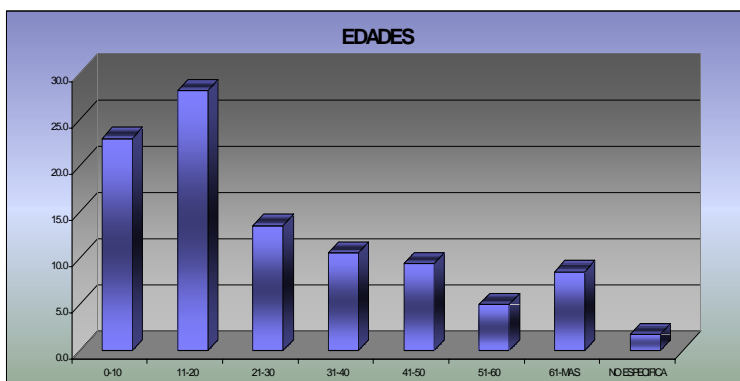
1.5a De las personas que habitan en la misma casa, cuántas aportan económicamente para

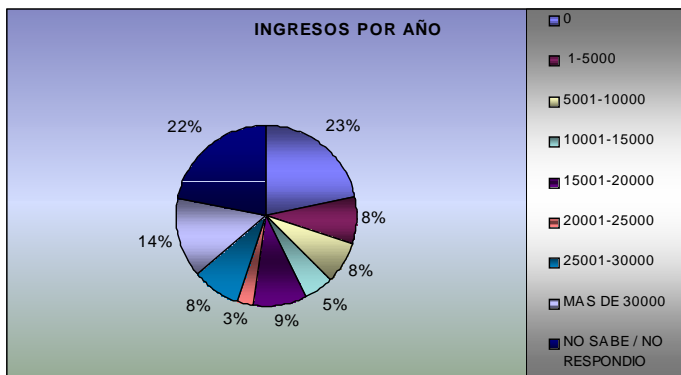
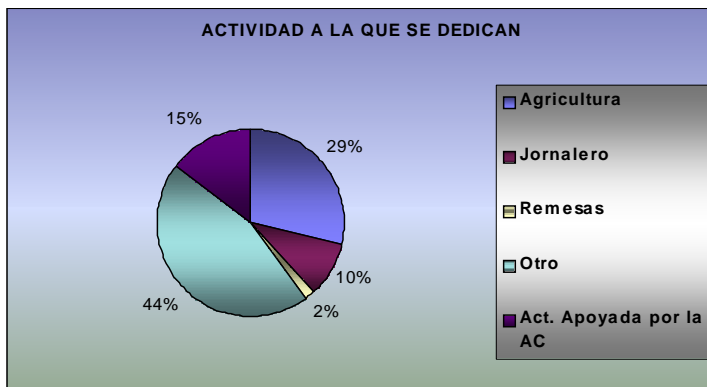
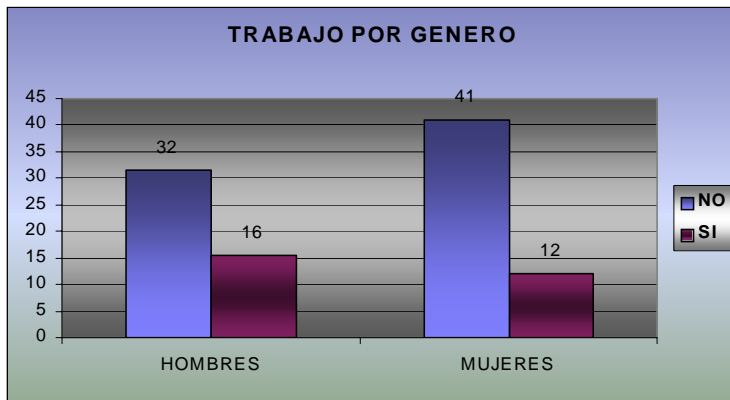
el gasto familiar?



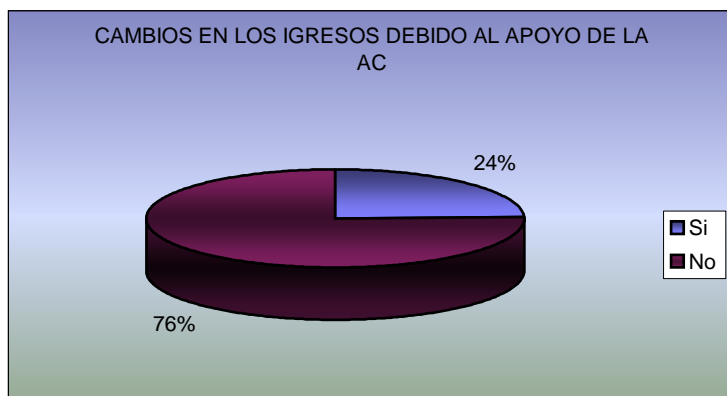
1.6 Por cada miembro de la familia (que habita en el mismo lugar) especificar los datos requeridos





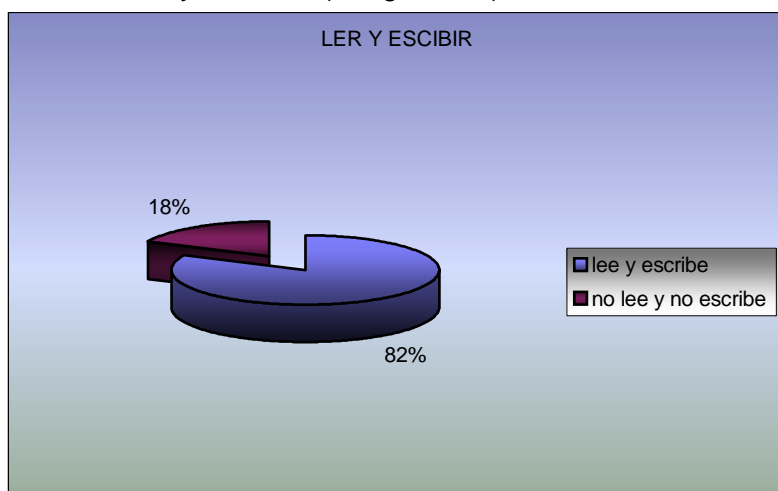


1.7 Ha percibido algún cambio en sus ingresos debido al apoyo de la AC (PARIR O PRODESCA), en caso afirmativo, especificar los ingresos percibidos en la actividad apoyada antes y después de recibir el apoyo



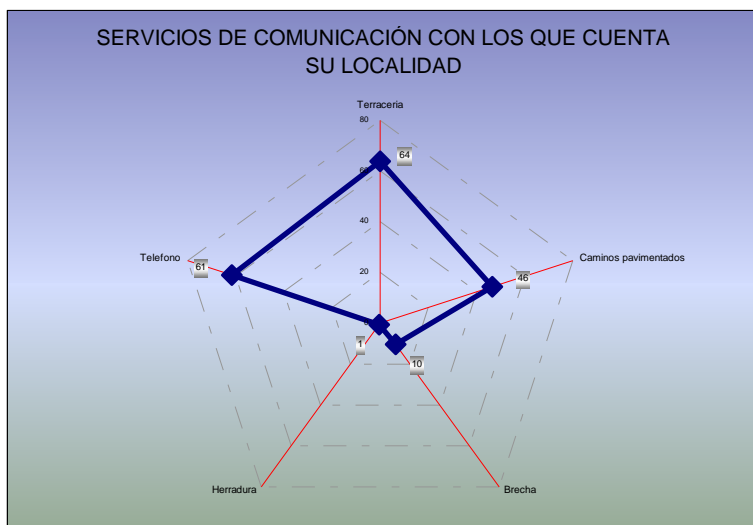
## II CARACTERÍSTICAS SOCIO CULTURALES

### II.1 Sabe leer y escribir? (Marginación)

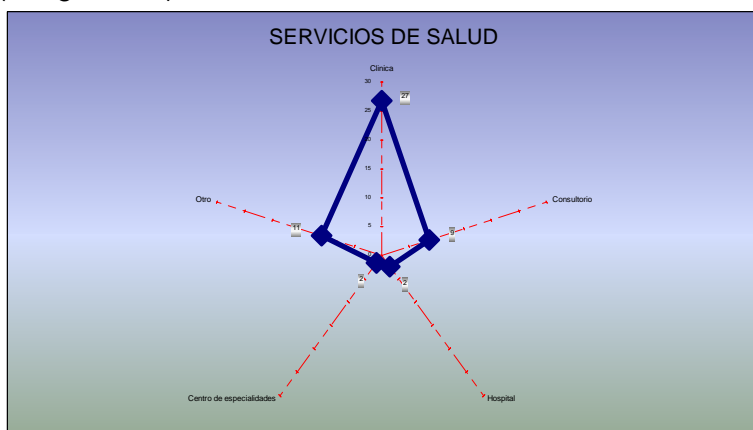


II.1.c Pertenece usted a algún grupo indígena? En caso afirmativo, especifique a cual (Marginación)

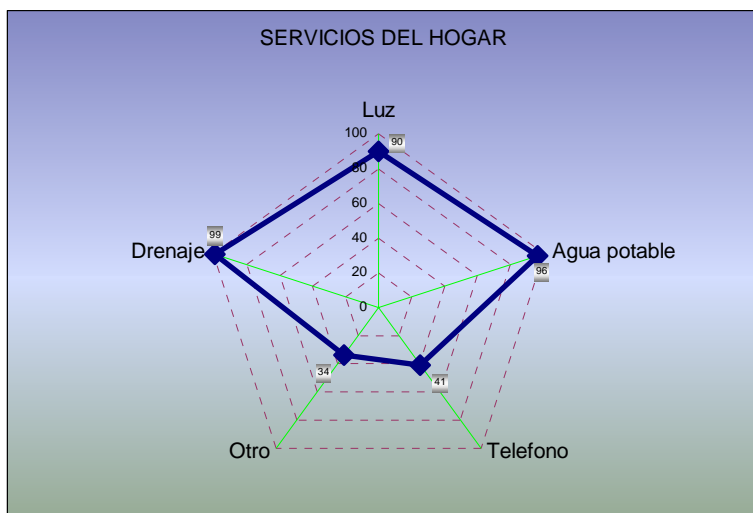
II.2 Con que servicios de comunicación cuenta su localidad (puede señalar varias opciones) (Marginación) especifique desde hace cuanto tiempo se cuenta con cada servicio.



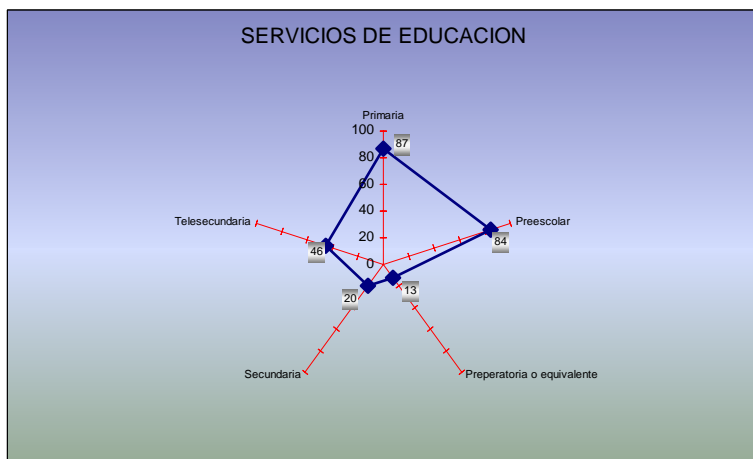
II.3 ¿Con qué servicios de salud cuenta su localidad?(puede señalar varias opciones) (Marginación)



II.4 ¿Con qué servicios cuenta dentro del hogar? (Marginación)

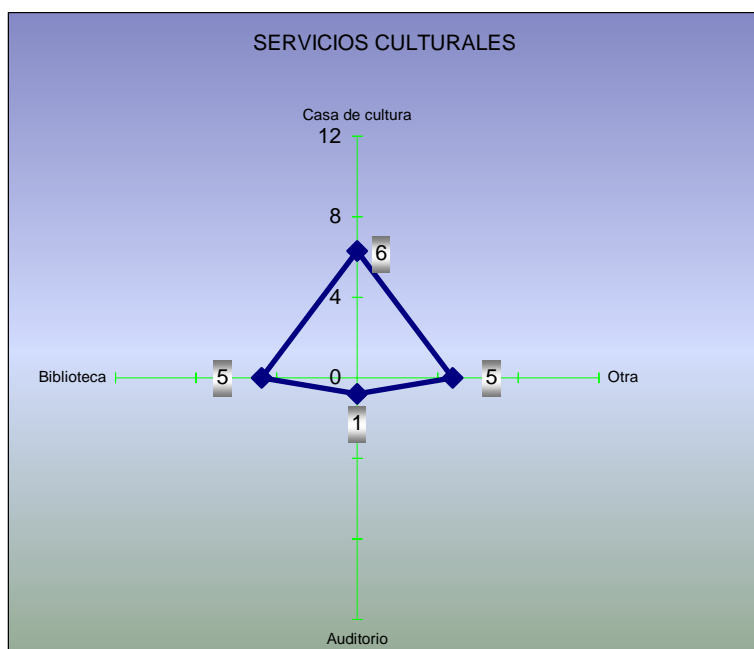


II.5 ¿Con qué servicios educativos cuenta su comunidad? (Marginación)



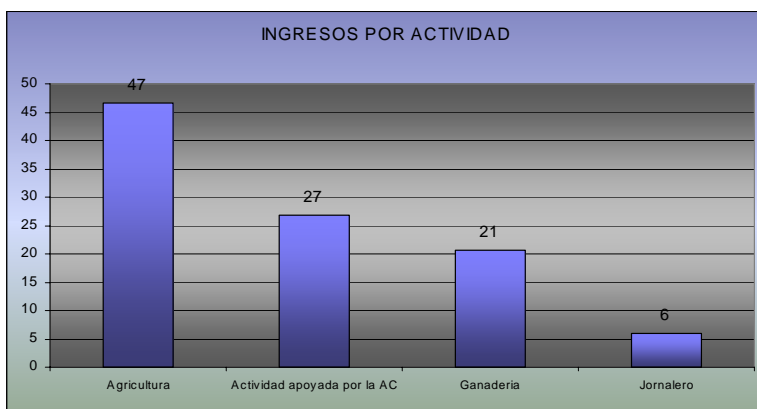
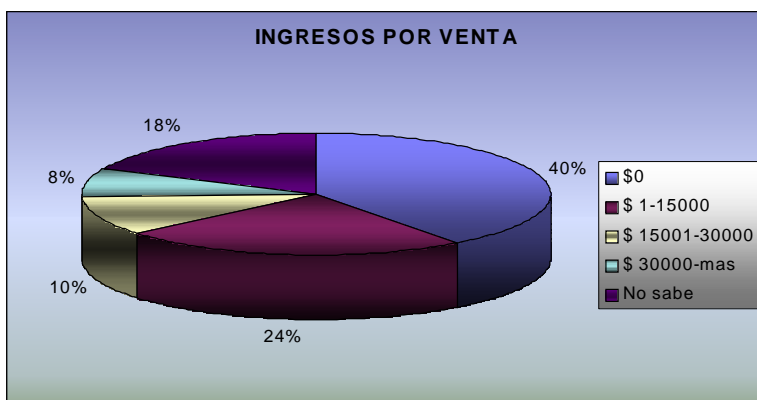
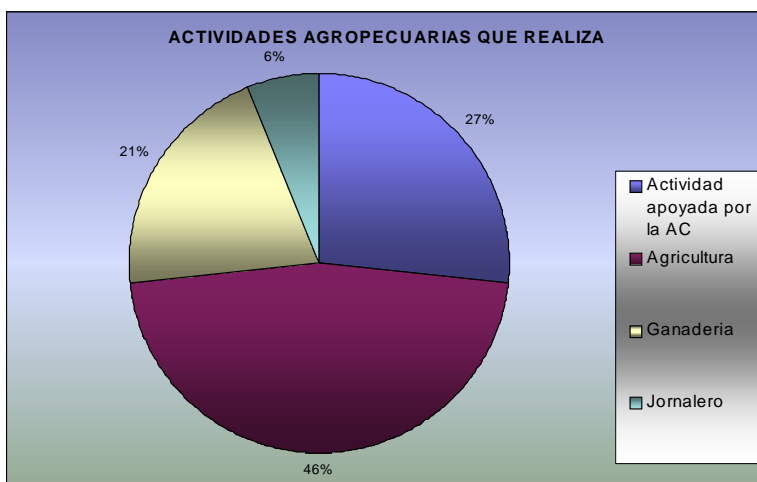
II.6 ¿Con que servicios culturales cuenta su comunidad? (Marginación)



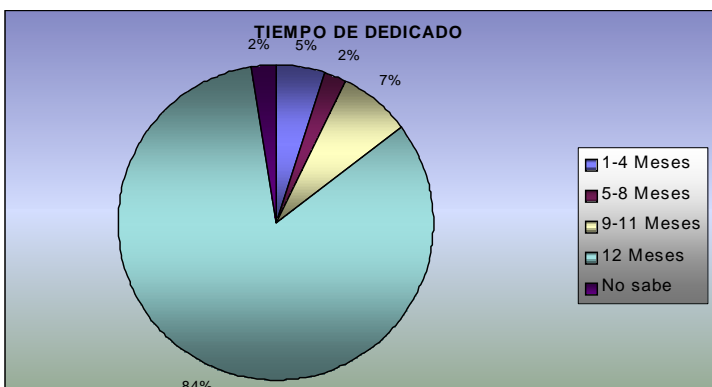


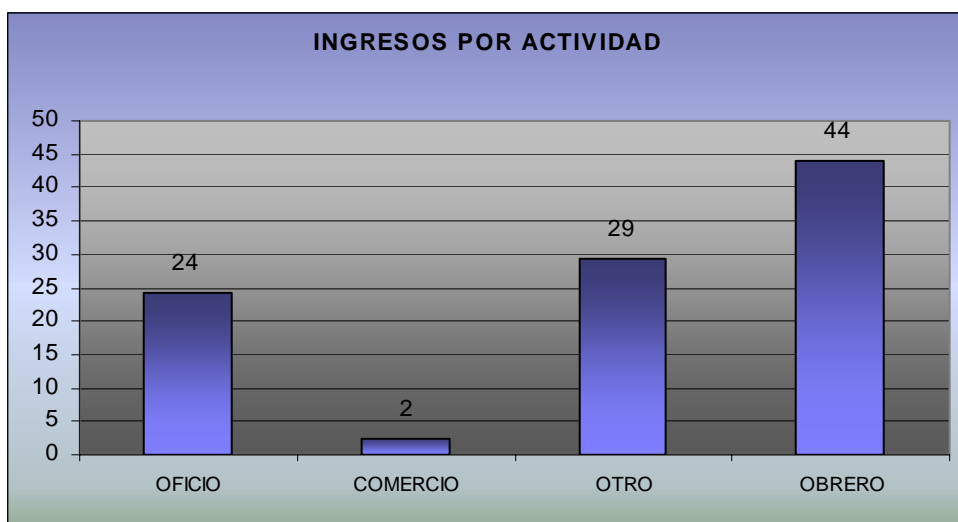
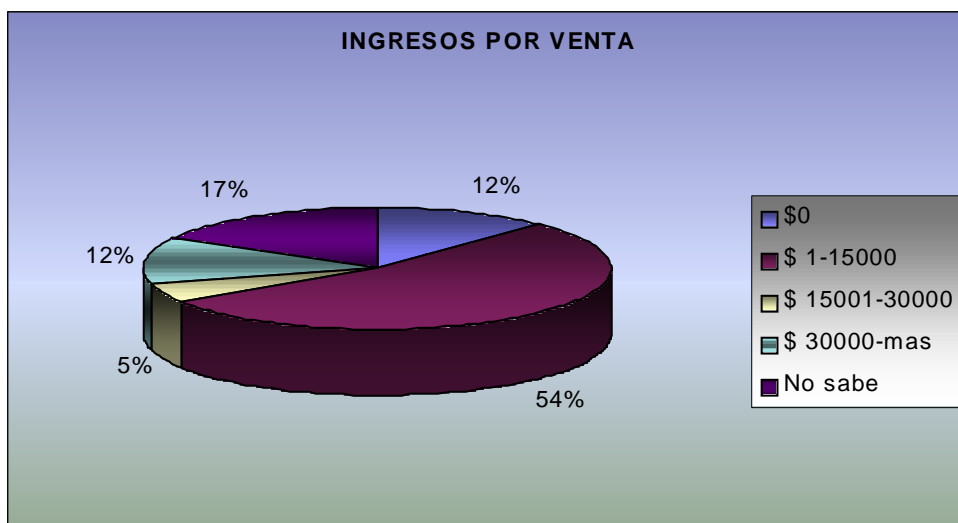
### III PRODUCCIÓN Y PRODUCTIVIDAD

III.1 ¿Qué actividades agropecuarias realiza? (una fila por cada actividad)



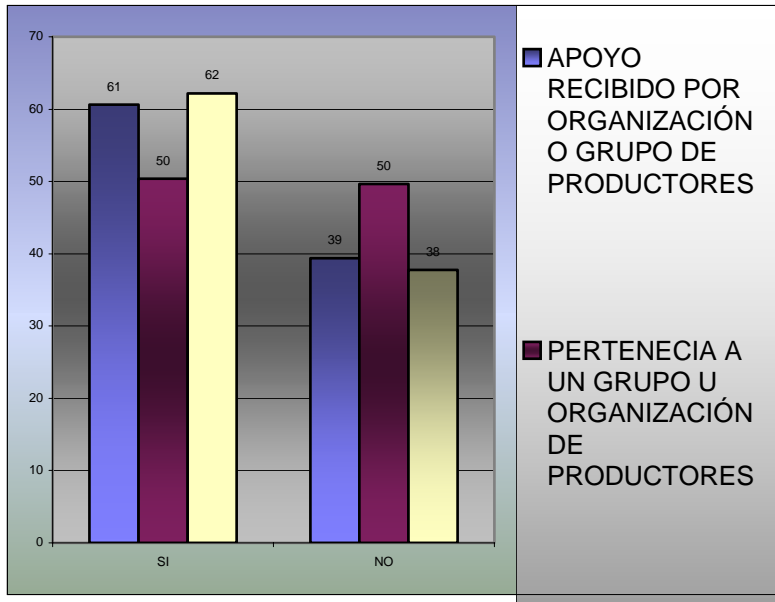
III.2 ¿Qué actividades no agropecuarias realiza? (una fila por cada actividad)





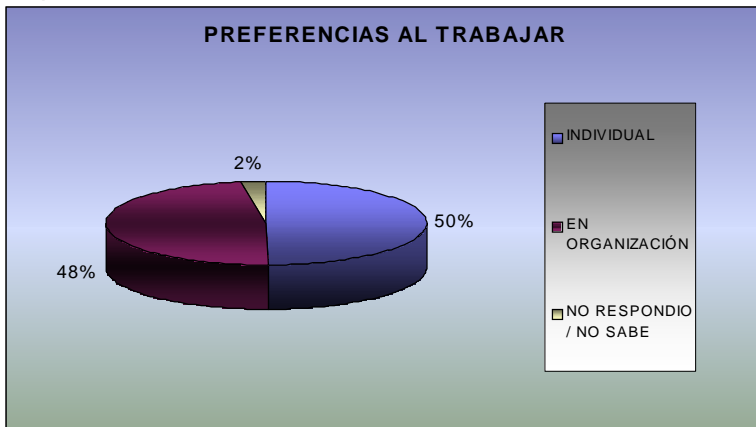
#### IV ORGANIZACIÓN

IV.1 Usted recibió el apoyo a través de alguna organización o grupo de productores?



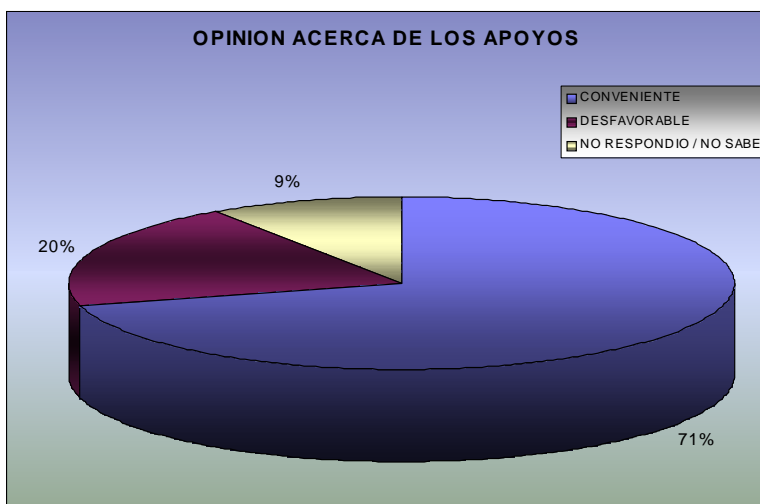
IV.2. Alguna vez ha pertenecido o trabajado dentro de una organización o grupo de productores?

IV.3. Usted prefiere trabajar de manera individual o a través de organizaciones o grupos de productores?

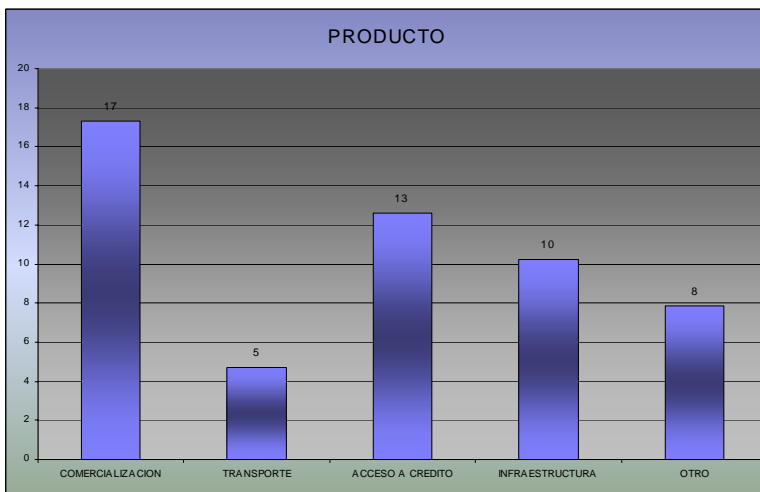
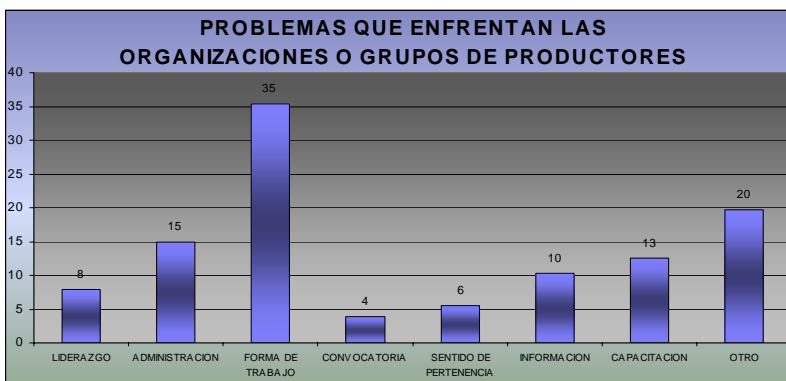


IV.4. Encuentra usted algún beneficio en el trabajo realizado a través de organizaciones o grupos de productores?

IV.5. Que opina acerca de los apoyos otorgados a través de organizaciones o grupos de productores?

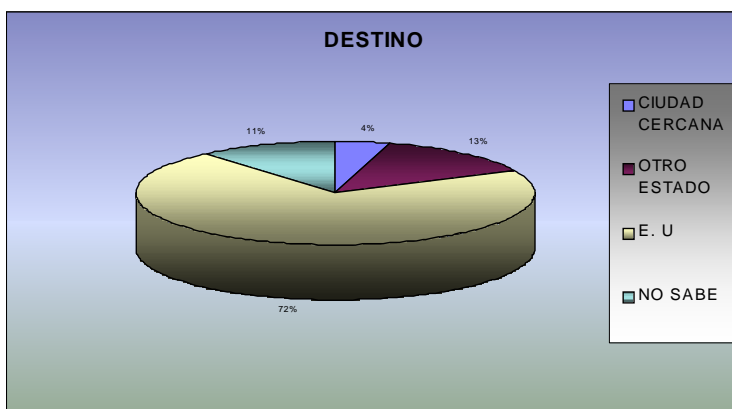
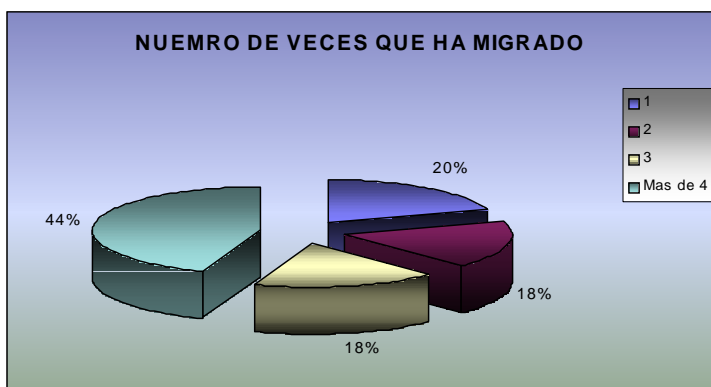
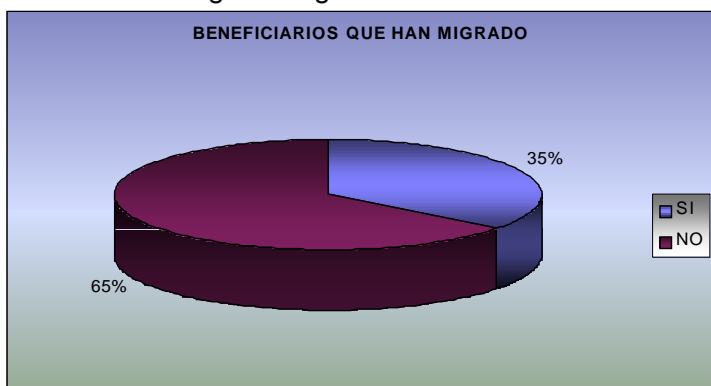


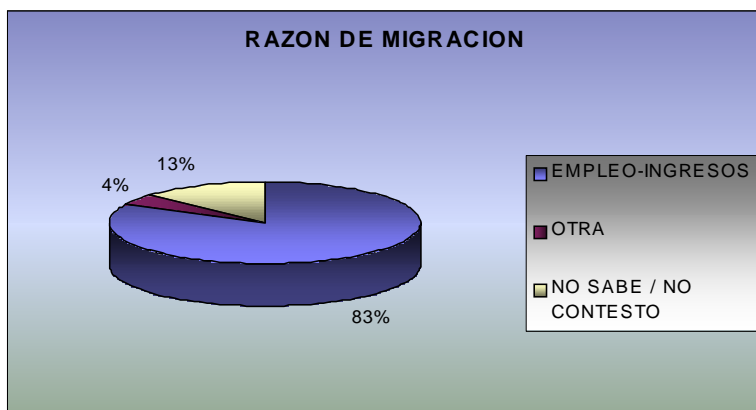
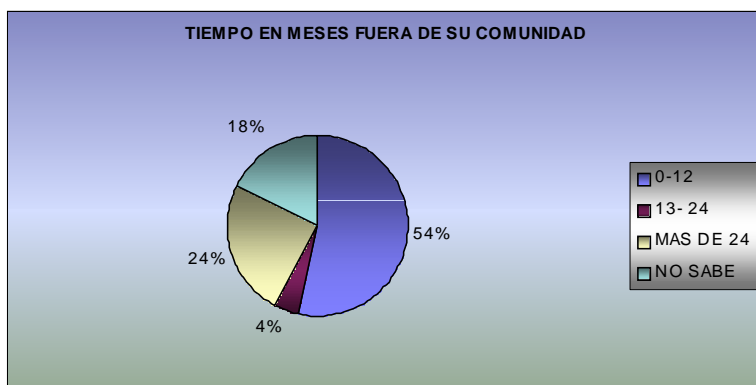
IV.6 Cuales son los principales que enfrentan las organizaciones o grupos de productores



## V MIGRACIÓN

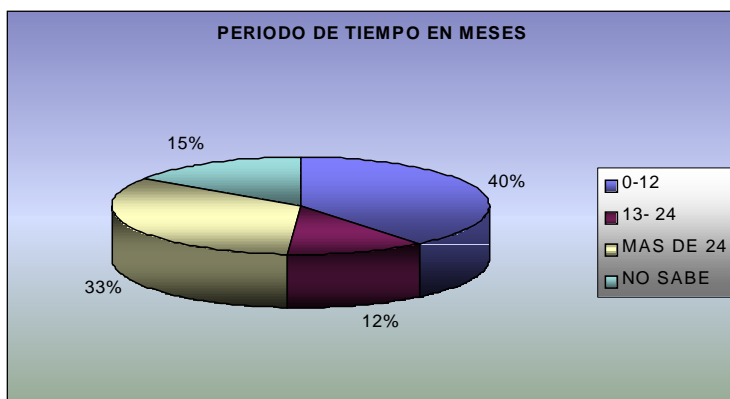
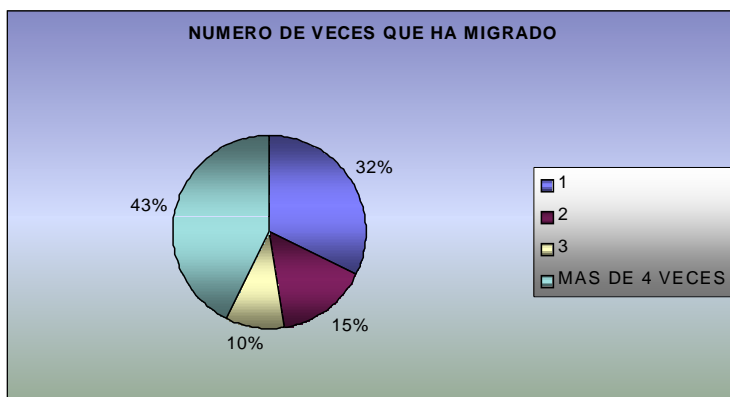
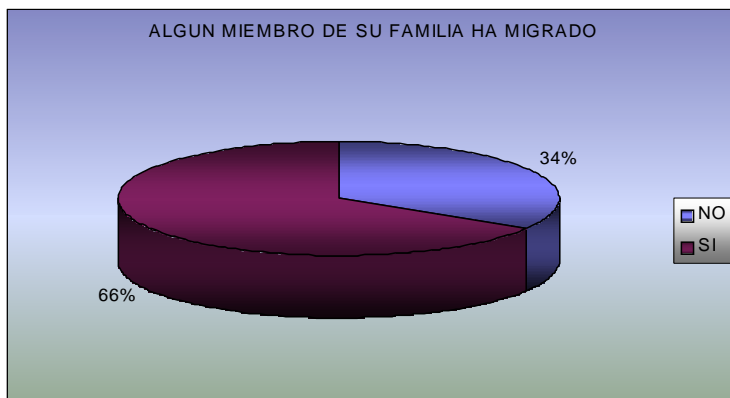
### V.1.Usted ha migrado alguna vez?

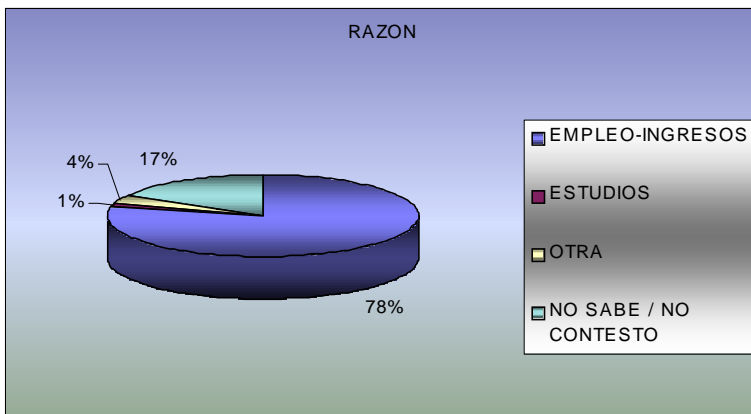
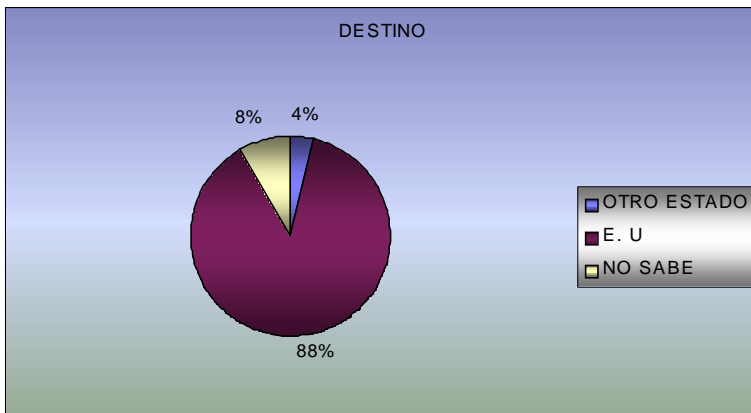




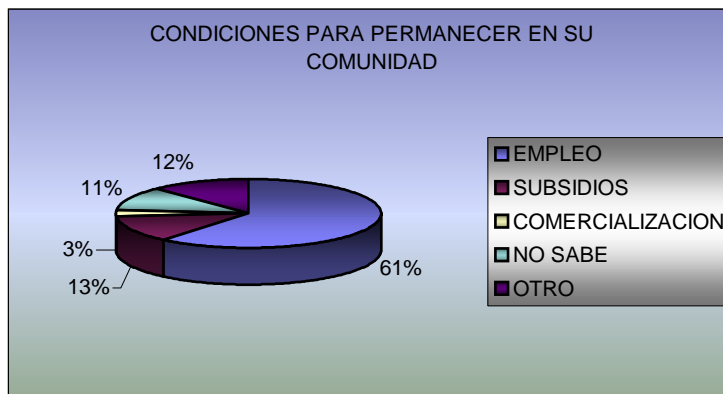
V.2. Algun miembro de su familia ha migrado alguna vez?







V.3. Que condiciones requiere satisfacer para permanecer en su comunidad y evitar la necesidad de migrar?



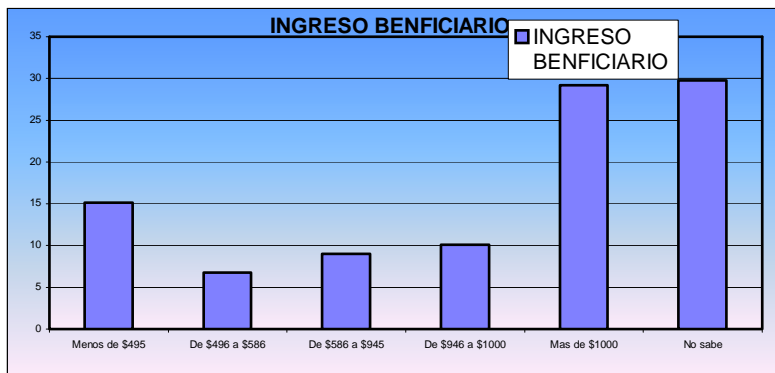
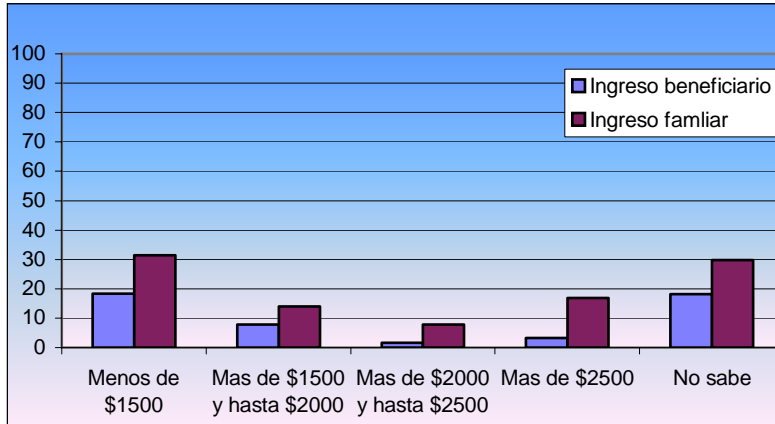
V.4. Cree usted que en el futuro y debidi al apoyo recibido de la AC (PAPIR o PRODESCA) usted y sus familiares evitarán la necesidad de migrar?



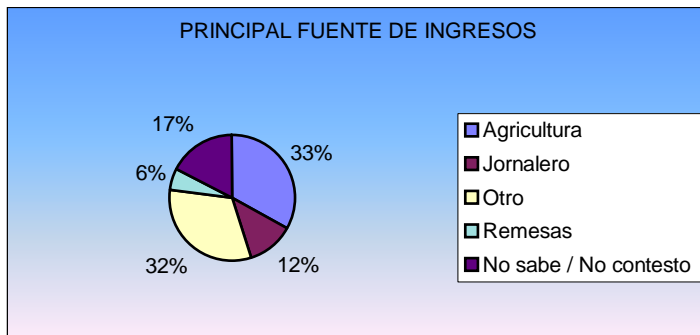
### 3.3. Análisis estadístico PADER

#### I INGRESOS

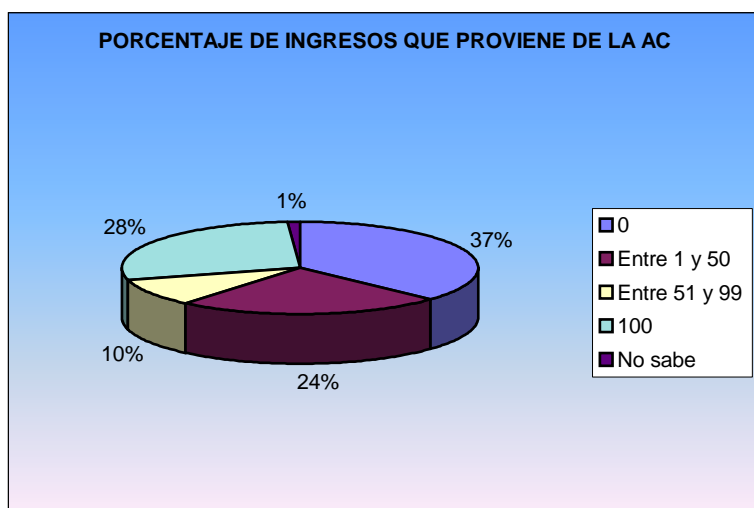
##### 1.1 A cuánto asciende su ingreso mensual?



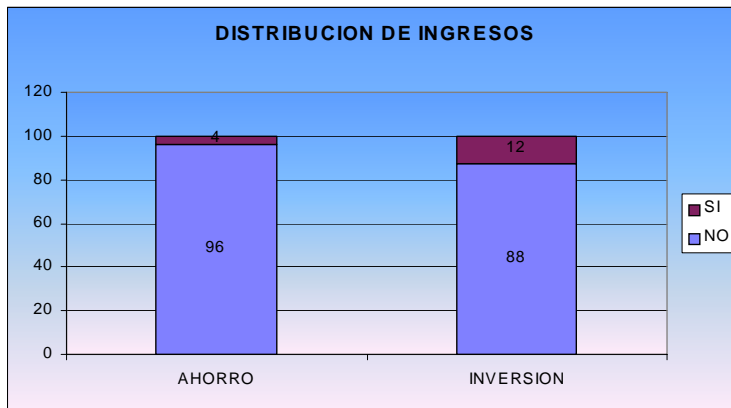
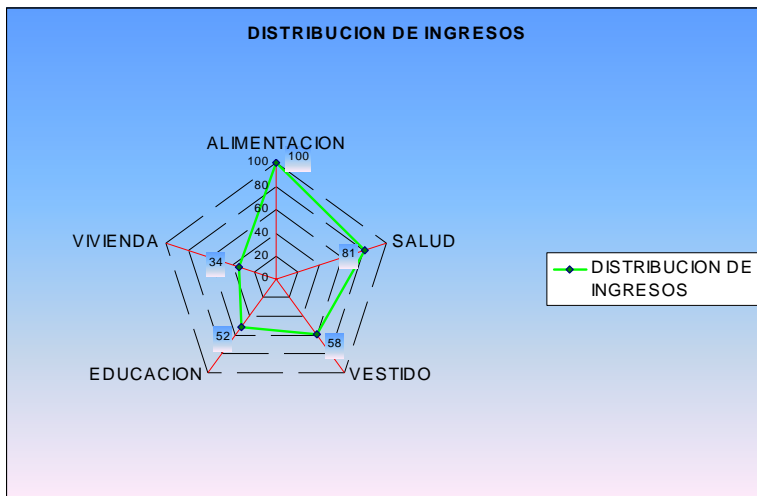
##### 1.2Cuál es su principal fuente de ingresos



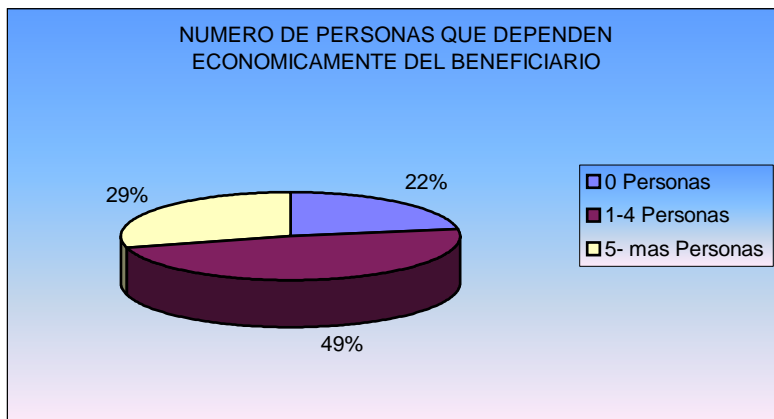
1.3 Qué porcentaje de sus ingresos (totales familiares) proviene de la actividad apoyada por la AC



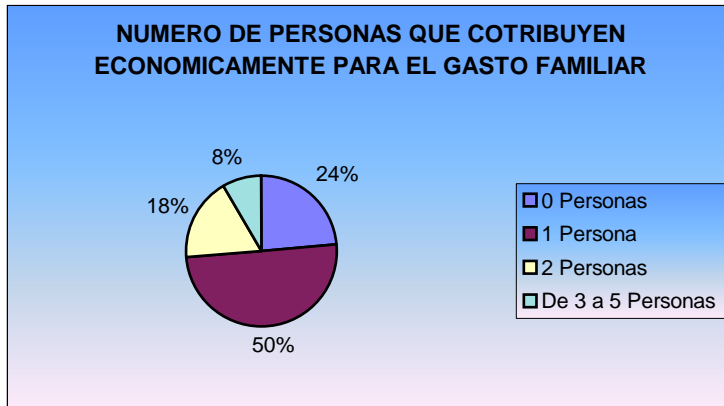
1.4 De qué manera distribuye sus egresos (familiares)? Y (Rubro y %)



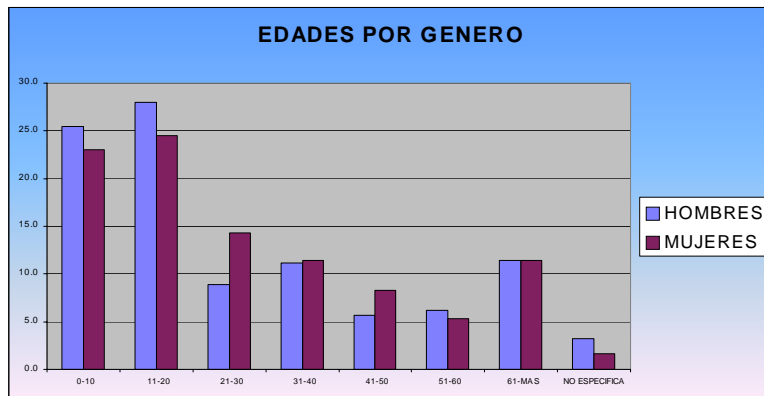
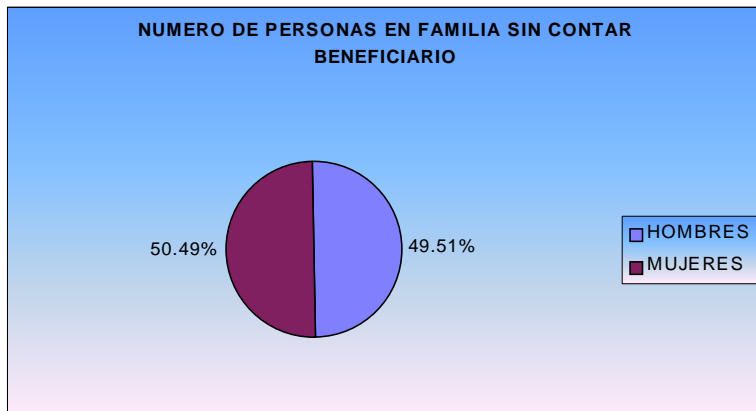
1.5 Cuántas personas dependen económicamente de usted?

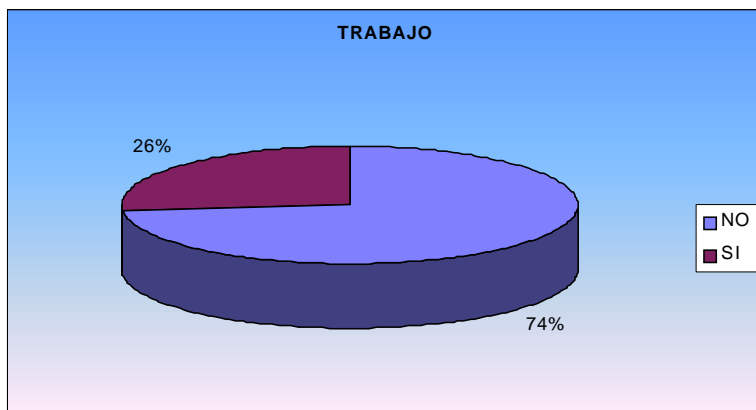
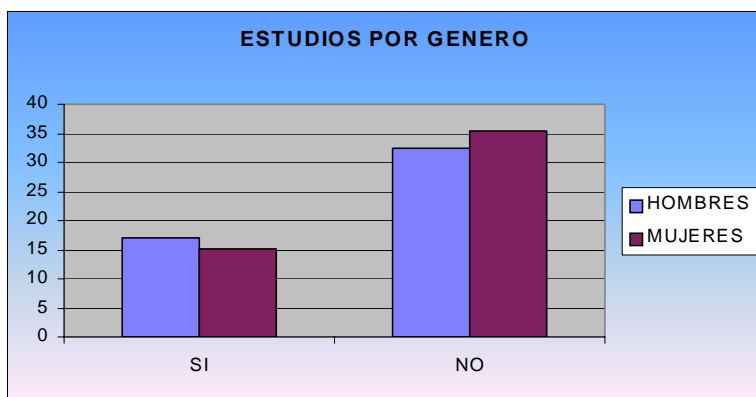
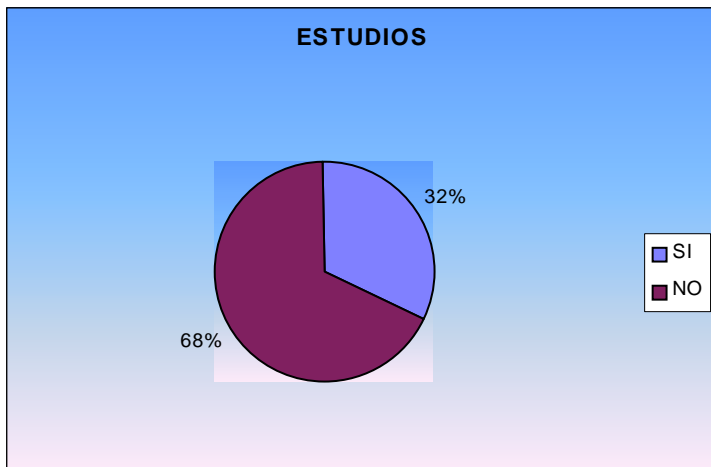
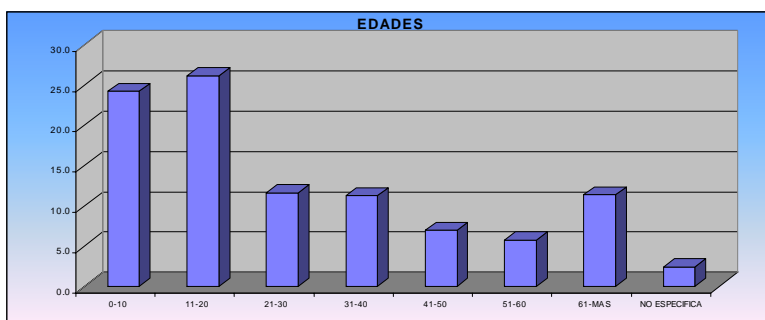


1.5a De las personas que habitan en la misma casa, cuántas aportan económicamente para el gasto familiar?

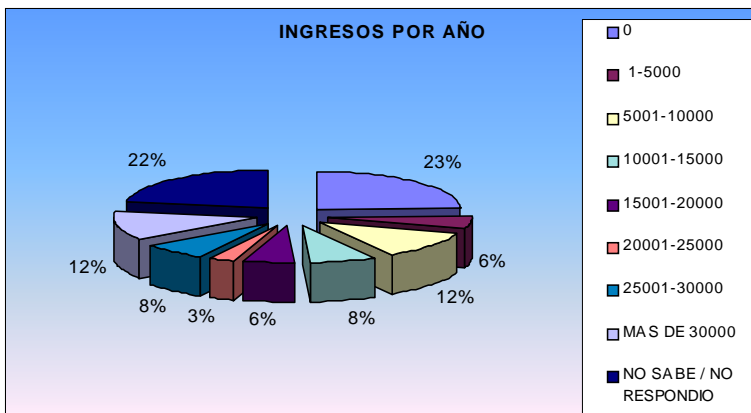
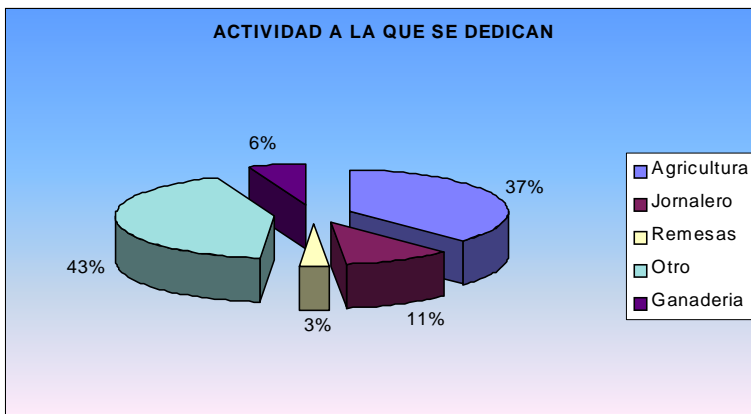
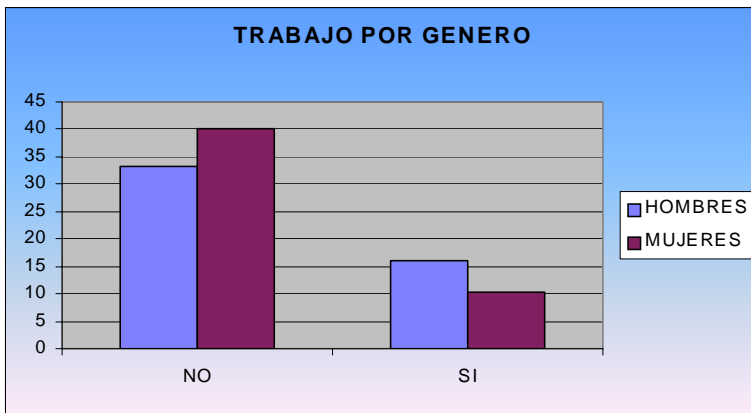


1.6 Por cada miembro de la familia (que habita en el mismo lugar) especificar los datos requeridos

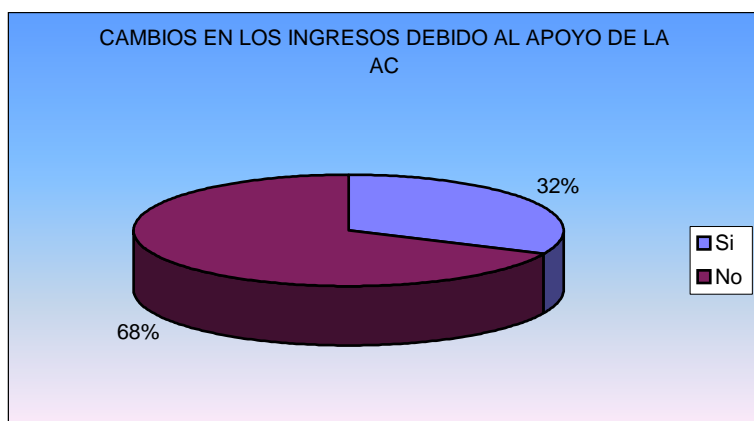






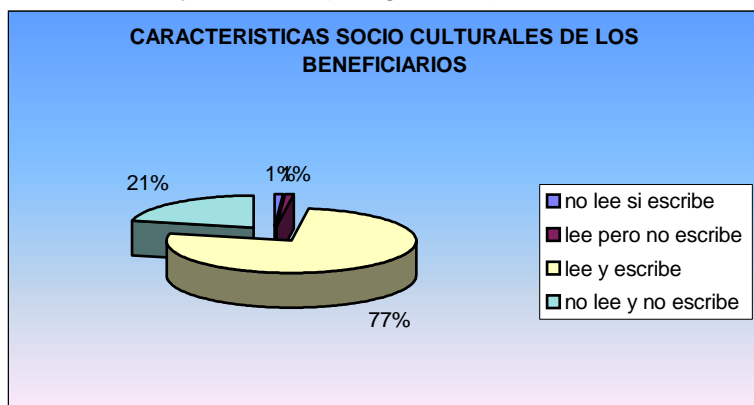


1.7 Ha percibido algún cambio en sus ingresos debido al apoyo de la AC (PAPIR O PRODESCA), en caso afirmativo, especificar los ingresos percibidos en la actividad apoyada antes y después de recibir el apoyo



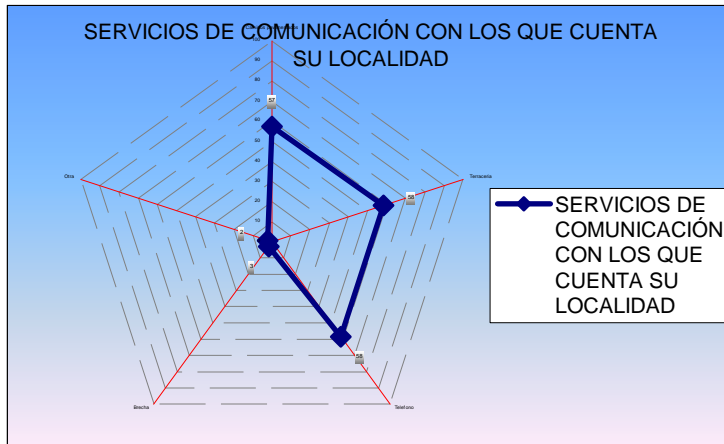
## II CARACTERÍSTICAS SOCIO CULTURALES

### II.1 Sabe leer y escribir? (Marginación)

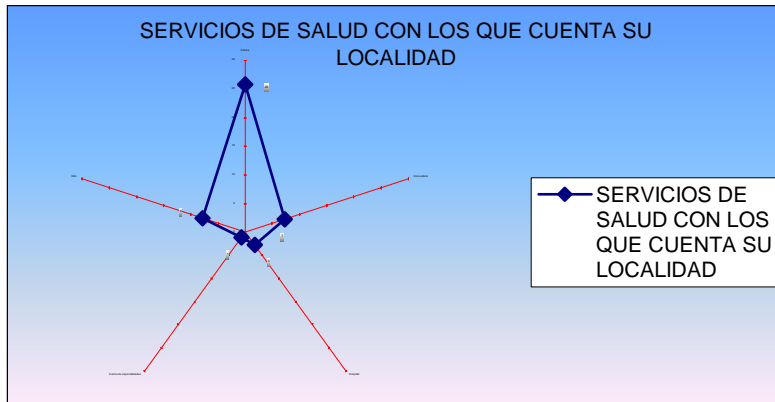


II.1.c Pertenece usted a algún grupo indígena? En caso afirmativo, especifique a cual (Marginación)

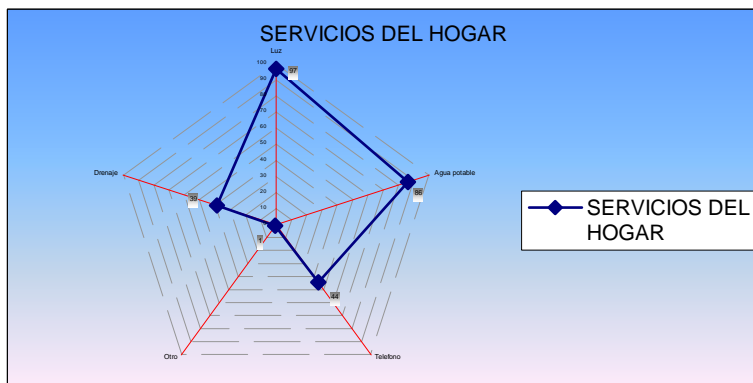
II.2 Con que servicios de comunicación cuenta su localidad (puede señalar varias opciones) (Marginación) especifique desde hace cuanto tiempo se cuenta con cada servicio.



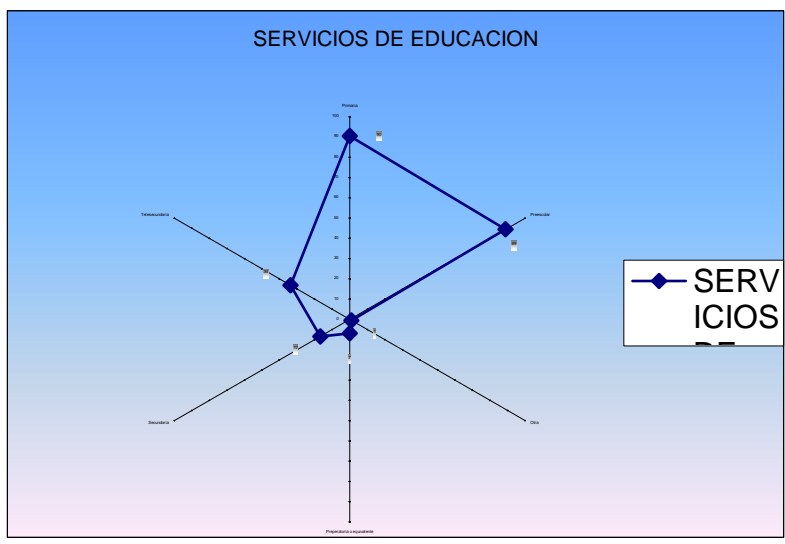
II.3 ¿Con qué servicios de salud cuenta su localidad?(puede señalar varias opciones)  
(Marginación)



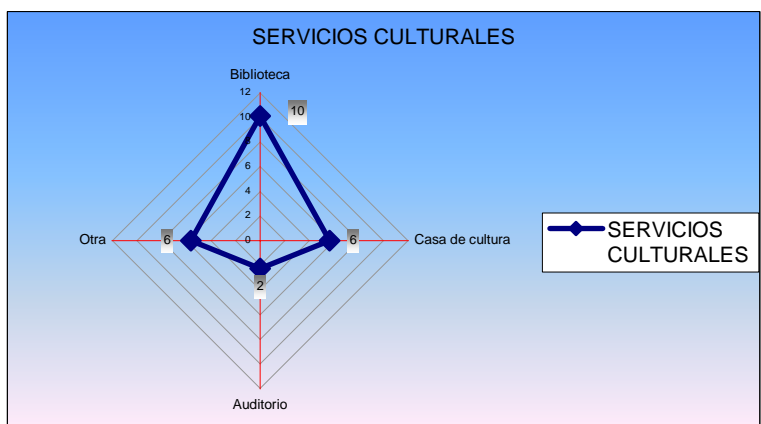
II.4 ¿Con qué servicios cuenta dentro del hogar? (Marginación)



II.5 ¿Con qué servicios educativos cuenta su comunidad? (Marginación)

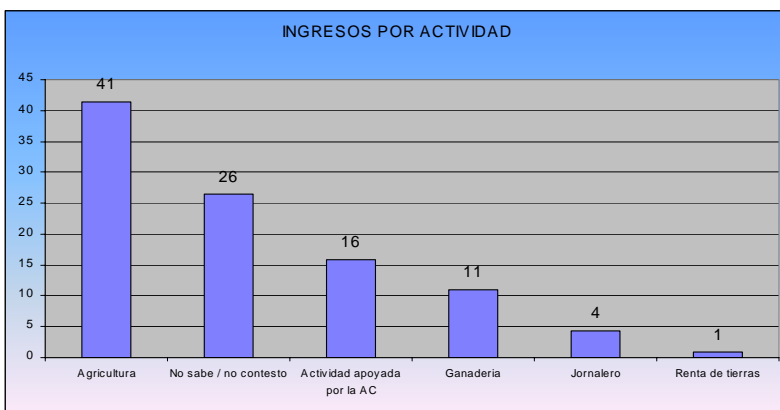
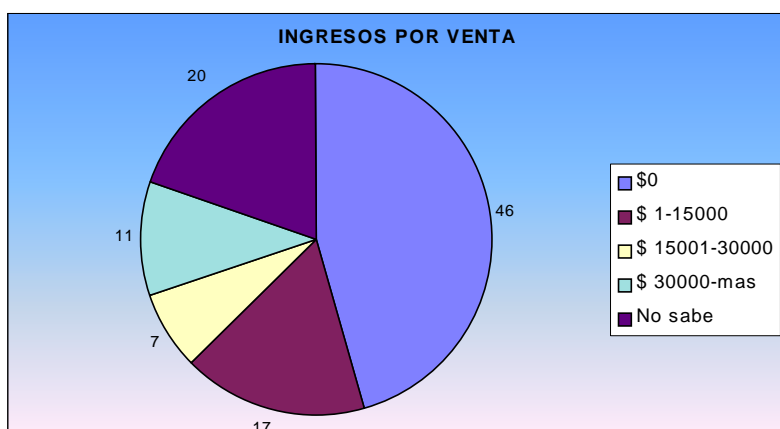
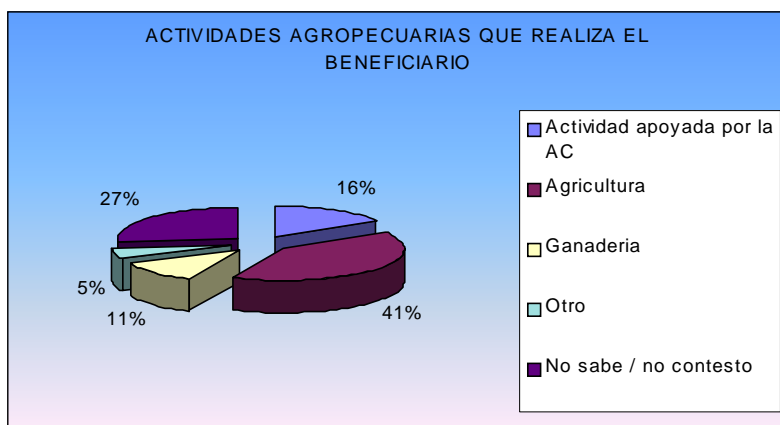


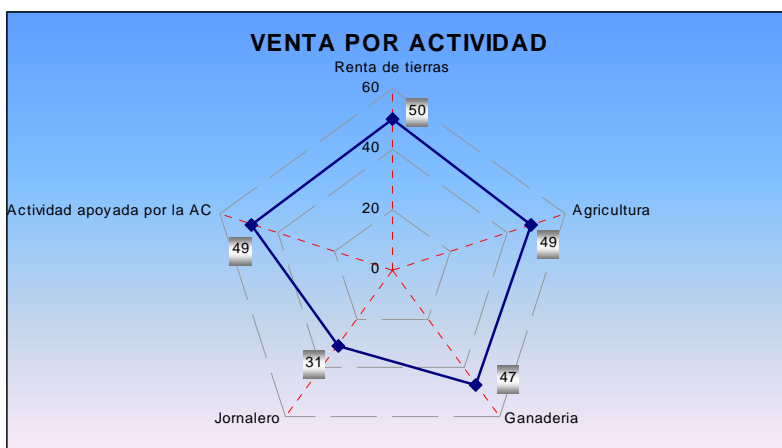
II.6 ¿Con que servicios culturales cuenta su comunidad? (Marginación)



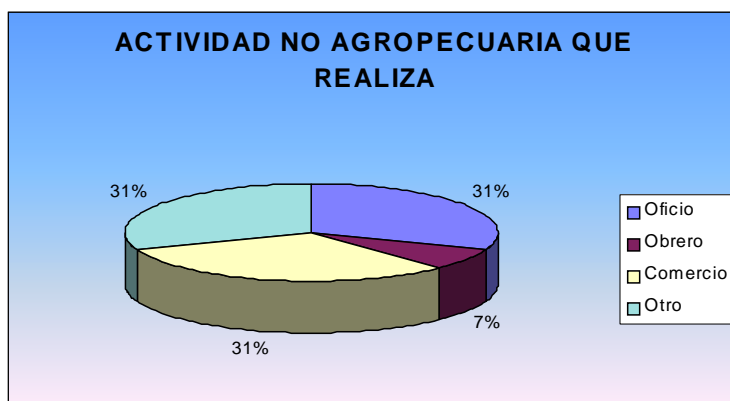
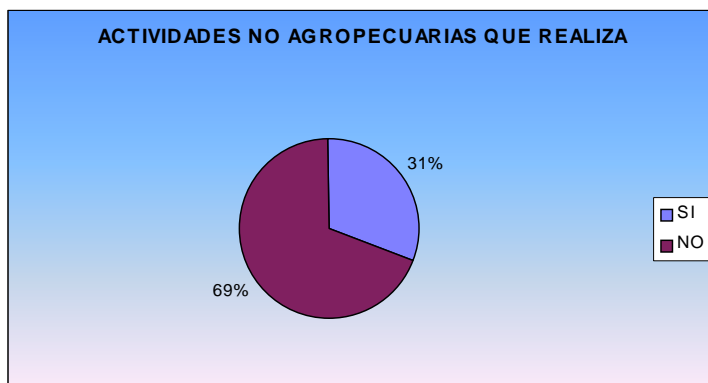
### III PRODUCCIÓN Y PRODUCTIVIDAD

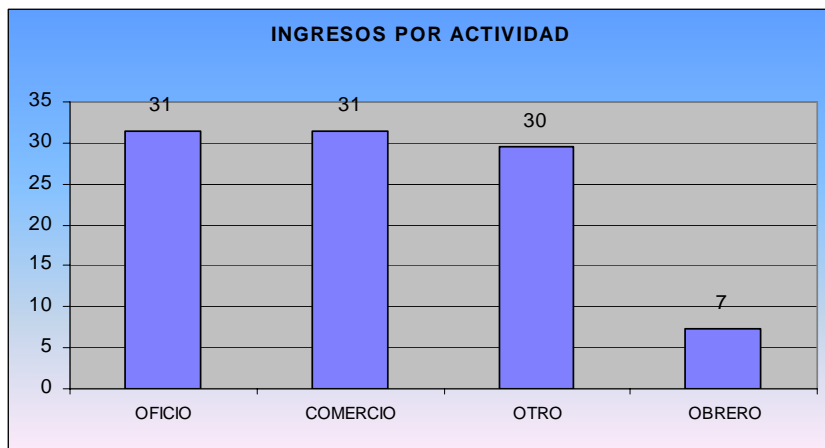
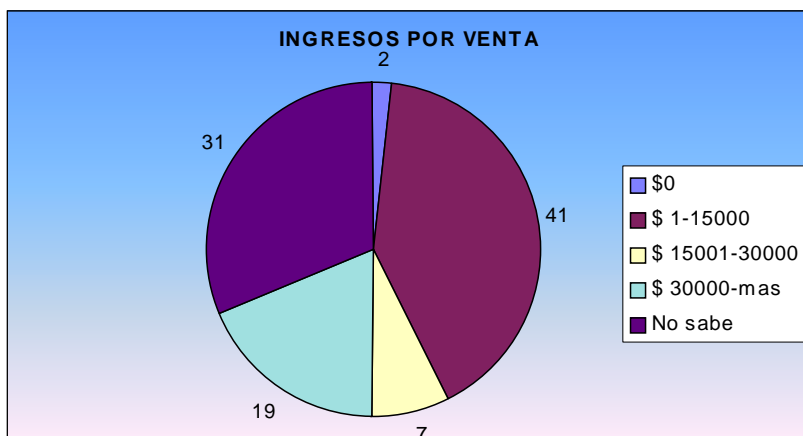
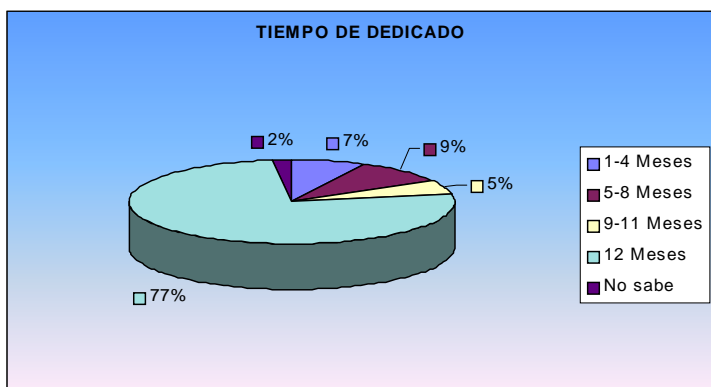
III.1 ¿Qué actividades agropecuarias realiza? (una fila por cada actividad)





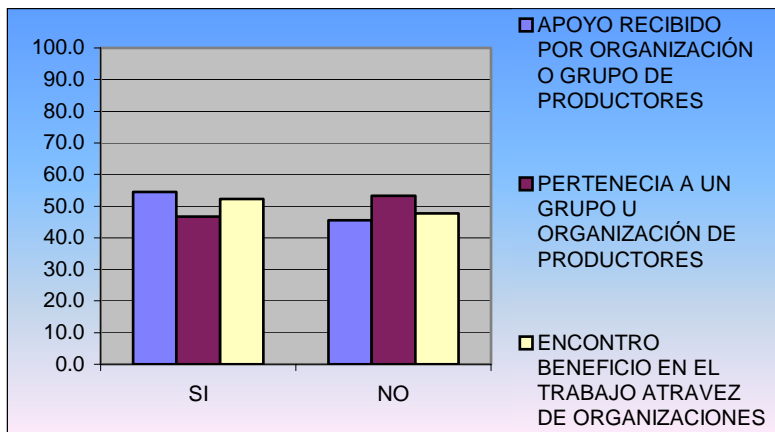
III.2 ¿Qué actividades no agropecuarias realiza? (una fila por cada actividad)





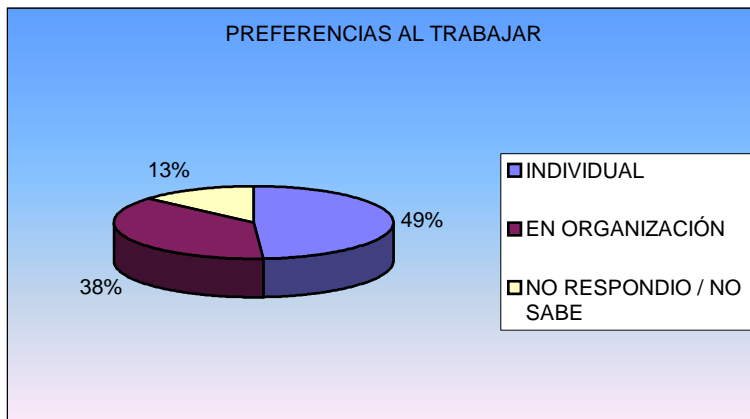
#### IV ORGANIZACIÓN

IV.1 Usted recibió el apoyo a través de alguna organización o grupo de productores?



IV.2. Alguna vez ha pertenecido o trabajado dentro de una organización o grupo de productores?

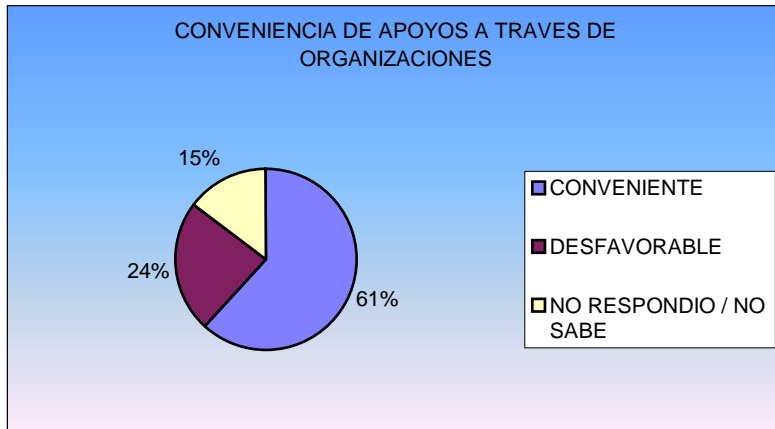
IV.3. Usted prefiere trabajar de manera individual o a través de organizaciones o grupos de productores?



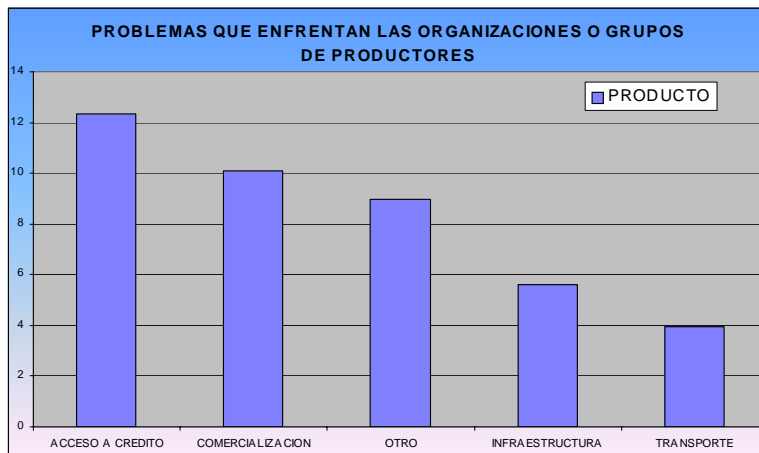
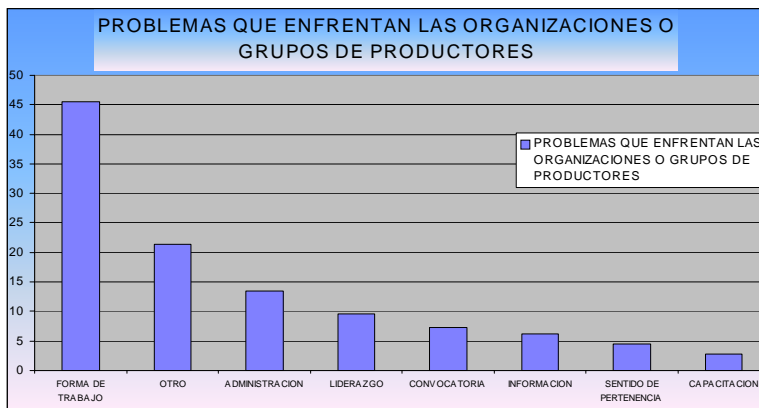
IV.4. Encuentra usted algún beneficio en el trabajo realizado a través de organizaciones o grupos de productores?

IV.5. Que opina acerca de los apoyos otorgados a través de organizaciones o grupos de productores?



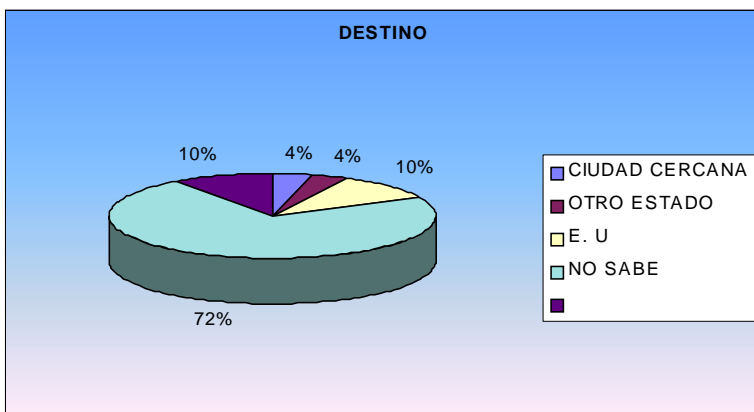
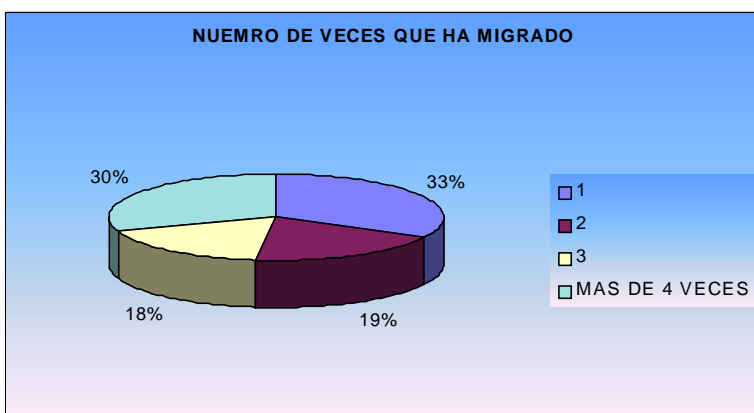
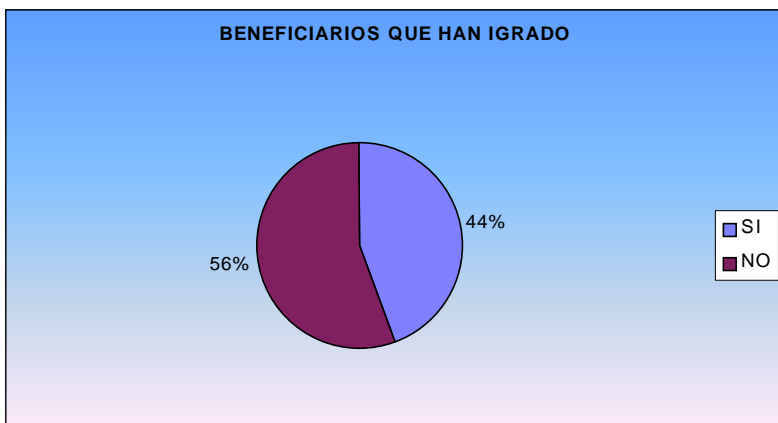


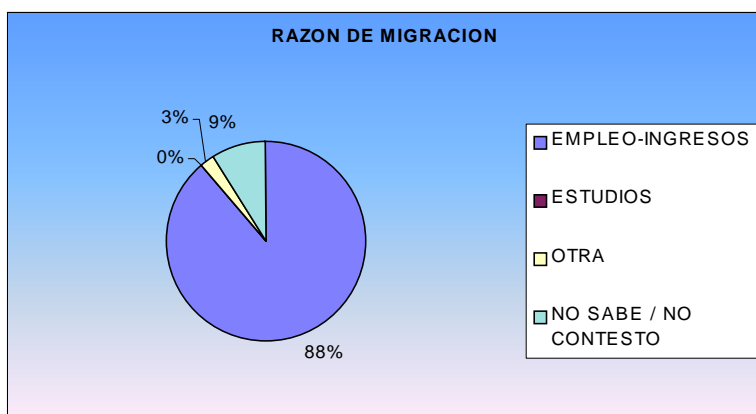
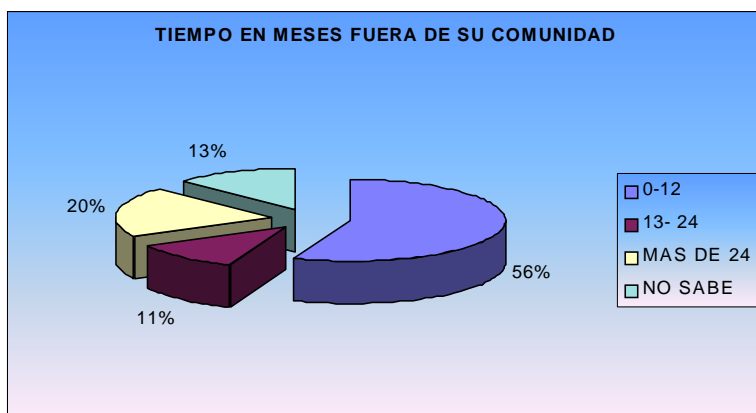
IV.6 Cuales son los principales que enfrentan las organizaciones o grupos de productores



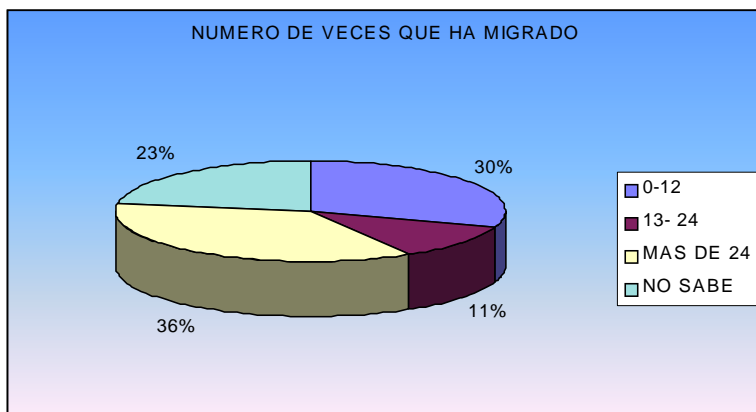
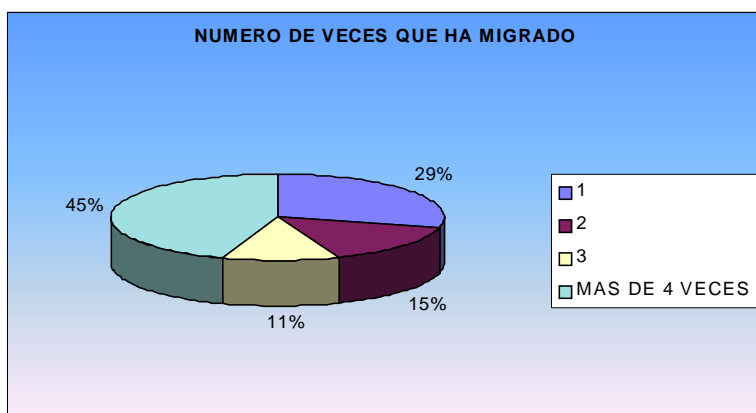
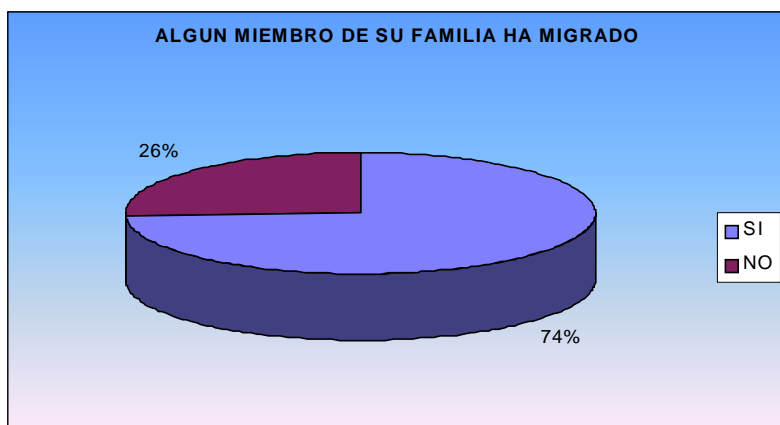
**V MIGRACIÓN**

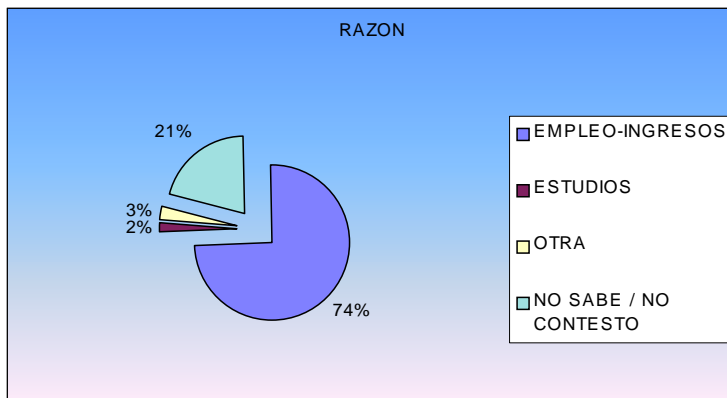
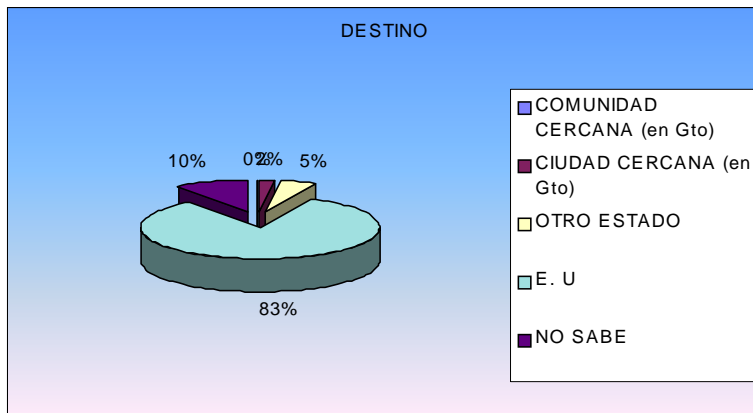
V.1. Usted ha migrado alguna vez?



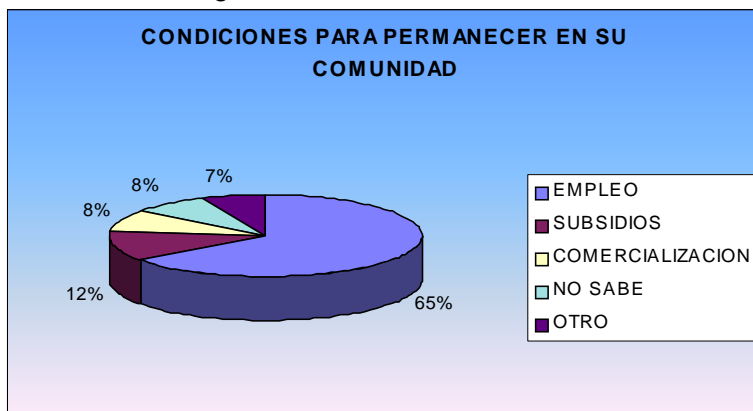


V.2. Algun miembro de su familia ha migrado alguna vez?





V.3. Que condiciones requiere satisfacer para permanecer en su comunidad y evitar la necesidad de migrar?



V.4. Cree usted que en el futuro y debido al apoyo recibido de la AC (PAPIR o PRODESCA) usted y sus familiares evitarán la necesidad de migrar?

