



# Evaluación Alianza Contigo 2003



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

SAGARPA

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

### **Nayarit**

# MÉXICO

SEPTIEMBRE, 2004



# Evaluación Alianza Contigo 2003



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

**Nayarit**

# Directorio

## GOBIERNO DEL ESTADO DE NAYARIT

C. P. Antonio Echevarría Domínguez  
Gobernador Constitucional del Estado

Lic. Carlos Hernández Ibarría  
Secretario de Desarrollo Rural

Ing. Miguel Ángel Pérez Luna  
Director General de Desarrollo  
Agropecuario

Ing. Jesús Espinosa Castro  
Jefe del Departamento de Recursos  
Naturales y Acuacultura

## 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 Cortes  
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

Lic. Serafín Paz Garibay  
Delegado de la SAGARPA en el Estado

## COMITÉ TÉCNICO ESTATAL DE EVALUACIÓN

Lic. Serafín Paz Garibay... Presidente  
Ing. Carlos Torres Robledo... Presidente Suplente  
Ing. Miguel Ángel Pérez Luna... Secretario Técnico  
Ing. Manuel Azcona Salamanca... Representante de los Productores  
Ing. Leocadio Mena Hernández... Representante de Profesionistas y Académicos  
Lic. Ulises Castro Alvarez... Representante de Profesionistas y Académicos

Ing. Israel Elías Muñiz Díaz... Coordinador del CTEE

---

Servicios Profesionales Elementales para el Desarrollo Agropecuario, S.C.... Entidad Evaluadora Estatal  
M.C. Laura Leticia Vega López... Responsable de la Evaluación

**Este estudio fue realizado por la Entidad Evaluadora Estatal:**

**Servicios Profesionales Elementales para el Desarrollo Agropecuario, S.C.  
SEPEDA, S.C.**

Lic. Roberto Zepeda Zepeda

**Director de la Empresa**

M.C. Laura Leticia Vega López

**Director del proyecto**

**Consultores**

Ing. David Ortega Navarro

Ing. J. Adolfo Zepeda Zepeda

L.I.E. Horacio Sánchez Alatorre

# Índice de contenido

	Pág.
Resumen ejecutivo.....	1
Introducción .....	7
Capítulo 1.....	11
1.1. La estrategia de Desarrollo Rural .....	11
1.1.1. <i>La pertinencia de la estrategia</i> .....	11
1.1.2. <i>Correspondencia conceptual y operativa del Programa con las líneas estratégicas de la SAGARPA</i> .....	11
1.1.3. <i>Elementos específicos de la estrategia de desarrollo rural</i> .....	12
1.2. Evolución física y financiera del Programa .....	14
1.2.1. <i>Evolución presupuestaria</i> .....	15
1.2.2. <i>Cumplimiento de metas para el ejercicio 2003.</i> .....	16
1.2.3. <i>Articulación del Programa con las líneas estratégicas de política sectorial</i> .....	16
Capítulo 2.....	18
2.1. Caracterización general de la economía rural del Estado de Nayarit .....	18
2.2. Factores que condicionan el desempeño de las actividades apoyadas por el Programa.....	23
2.2.1. <i>Disponibilidad y acceso a los insumos y servicios</i> .....	23
2.2.2. <i>Grado de capitalización de las unidades de producción</i> .....	24
2.2.3. <i>Esquemas de comercialización</i> .....	25
2.3. Correspondencia entre la orientación general del Programa y la problemática identificada .....	26
3.1. La capitalización de las unidades de producción fomentada por el PAPIR. ....	30
3.1.1. <i>El Tejido Institucional en la implementación y operación del PAPIR</i> .....	30
3.1.2. <i>La orientación de las inversiones en función de una visión estratégica del desarrollo rural.</i> .....	31
3.1.3. <i>Mecanismos de selección de beneficiarios y de asignación de recursos</i> .....	32
3.1.4. <i>El concepto del proyecto, su rol en la demanda de inversiones y como mecanismo de selección del beneficiario.</i> .....	32
3.1.5. <i>La asignación de los recursos entre grupos y regiones prioritarias.</i> .....	33
3.1.6. <i>La Asignación de los recursos a cadenas productivas de alta inclusión Social.</i> .....	33
3.1.7. <i>La supervisión y el seguimiento de las inversiones financiadas por PAPIR.</i> ...	34
3.2. El desarrollo de capacidades en el medio rural (PRODESCA).....	34
3.2.1. <i>La contribución del PRODESCA al desarrollo de un mercado de servicios profesionales</i> .....	35
3.2.2. <i>La contribución del PRODESCA al desarrollo de capacidades en la población rural</i> .....	35
3.2.3. <i>La Contribución del PRODESCA a la generación de proyectos de calidad</i> .....	36
3.2.4. <i>Los prestadores de servicios profesionales formación y perfil profesional, capacitación reciente apoyada por el Programa.</i> .....	37
3.2.5. <i>Calidad de los servicios profesionales, rol y desempeño del CECADER</i> .....	37
3.2.6. <i>Mecanismos de acreditación de PSP, dinámica en la entrada y salida de profesionales de la red estimulada por el Programa.</i> .....	38

3.2.7. <i>El tejido Institucional del subprograma</i> .....	39
3.3. El fortalecimiento institucional y la consolidación organizativa. ....	39
3.3.1. <i>Conformación de Consejos Municipales y Distritales de Desarrollo Rural Sustentable y aporte del PROFEMOR en este proceso.</i> .....	40
3.3.2. <i>Legitimidad de los Consejos, participación social, dinámica de funcionamiento</i> .....	40
3.3.3. <i>Aportes del PROFEMOR en la generación de Planes Municipales de Desarrollo Rural Sustentables</i> .....	41
3.3.4. <i>Financiamiento logrado para las inversiones priorizadas en los Planes Municipales de Desarrollo Rural Sustentable</i> .....	41
3.3.5. <i>Alcances del Fortalecimiento Organizativo, ámbitos a los que se orienta y pertinencia de los mismos.</i> .....	41
3.3.6. <i>Sostenibilidad de los procesos desencadenados por el Programa</i> .....	42
3.3.7. <i>Criterios y mecanismos de selección de organizaciones económicas y formas de acceso de éstas al apoyo del PROFEMOR.</i> .....	42
3.3.8 <i>Formación y perfil profesional de los coordinadores y técnicos</i> .....	43
3.3.9. <i>Calidad y pertinencia de los servicios brindados.</i> .....	43
3.3.10. <i>Mecanismos de control de calidad, soporte y seguimiento al desempeño y a los servicios de los técnicos y coordinadores del PROFEMOR</i> .....	43
3.4 Cambios relevantes en los procesos 2004 .....	44
3.5 Temas adicionales de la evaluación de Procesos. ....	45
3.5.1 <i>Análisis de los tiempos requeridos en cada una de las etapas del proceso de gestión del apoyo.</i> .....	46
3.5.2 <i>Percepción de los productores sobre la gestión del apoyo</i> .....	48
Capítulo 4.....	53
4.1. Indicadores de Impacto del PAPIR .....	53
4.1.1. <i>Indicadores de Impacto de primer nivel</i> .....	53
4.1.2. <i>Indicadores de impacto de segundo nivel</i> .....	57
4.2. Impactos de PRODESCA .....	62
4.3. Impactos de PROFEMOR.....	63
4.4. Impactos de la Estrategia de Desarrollo Rural en su conjunto .....	65
Capítulo 5.....	66
5.1. Conclusiones.....	66
5.2. Recomendaciones .....	71
Bibliografía .....	75

## Índice de cuadros

Cuadro 1.2.1.1. Evolución de la inversión de Desarrollo Rural 1997-2003* (Base 2002=100).....	15
Cuadro 1.2.1.2. Evolución de los beneficiarios del Programa de Desarrollo Rural 1997-2003 .....	15
Cuadro 1.2.1.3. Presupuesto autorizado y número de beneficiarios por grupos de programas Alianza 2003 * .....	16
Cuadro 2.1.1. Producto Interno Bruto del Estado de Nayarit.....	18
Cuadro 2.1.2. Valor de la producción agrícola en el año 2003 .....	19
Cuadro 2.1.3. Valor de la producción pecuaria en canal del año 2003 .....	20
Cuadro 2.1.4. Población ocupada por actividad económica 2003 .....	21
Cuadro 2.1.5. Actividad principal de las Unidades de Producción de los ejidatarios.....	21
Cuadro 3.5.3.1. Causa del no ejercicio de recursos autorizados PAPIR 2003.....	51
Cuadro 4.1.1.1. Conjunto de índices para actividades agrícolas para el año 2003.....	55
Cuadro 4.1.1.2. Conjunto de índices para actividades pecuarias para el año 2003.....	55
Cuadro 4.1.1.3. Indicadores de Empleo en las UPR Actividades Agrícolas para el año 2003.....	56
Cuadro 4.1.1.4. Indicadores de Empleo en las UPR Actividades Pecuarias .....	56
Cuadro 4.1.1.5. Indicadores de Empleo en las UPR Actividades No agropecuarias.....	57
Cuadro 4.1.2.1. Cambio en los activos en las UPR .....	58
Cuadro 4.1.2.2. Inicio de nuevas actividades para el 2003 .....	60
Cuadro 4.1.2.3. Reconversión productiva para el 2001 y 2003 .....	60

## Índice de figuras

Figura 1 Esquema típico del canal de comercialización de frijol.....	22
--	----

## Índice de anexos

Anexo 1 Metodología de la evaluación	
Anexo 2 Información complementaria al contenido de los capítulos	

## Siglas

APC	Alianza para el Campo
CADER	Centro de Apoyo al Desarrollo Rural
CDI	Comisión para el Desarrollo de Pueblos Indígenas
CECADER	Centro de Calidad para el Desarrollo Rural
CODER	Comisión Estatal de Desarrollo Rural
CMDRS	Consejo Municipal de Desarrollo Sustentable
CONAPO	Consejo Nacional de Población
CTEE	Comité Técnico Estatal de Evaluación
DDR	Distrito de Desarrollo Rural
EEE	Entidad Evaluadora Estatal
FAO	Organización de la Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
FOFAE	Fideicomiso Estatal de Distribución de Fondos
INEGI	Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática
PADER	Programa de Apoyo al Desarrollo Rural
PAPIR	Programa de Apoyo a Proyectos de Inversión Rural
PRODESCA	Programa de Desarrollo de Capacidades en el Medio Rural
PROFEMOR	Programa de Fortalecimiento de Empresas y Organización Rural
PSP	Prestadores de Servicios Profesionales
SAGARPA	Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación
SEDER	Secretaría de Desarrollo Rural
SISER	Sistema de Información del Sector Rural
UPR	Unidad de Producción Rural
UTOE	Unidad Técnica Operativa Estatal

## Presentación

La Alianza para el Campo es una de las principales estrategias implementadas por el Gobierno Federal y los gobiernos de los estados para detonar el desarrollo del sector agropecuario en cada uno de las entidades, involucrando de manera importante a los productores rurales.

A fin de conocer los resultados de la ejecución de los programas de la Alianza, desde su implementación se estableció la obligatoriedad de su evaluación externa para entender los procesos en los que se desarrollan los programas, su desempeño y los impactos que generan en las unidades de producción rural.

En este contexto, la empresa Servicios Profesionales Elementales para el Desarrollo Agropecuario, S.C. (SEPEDA, S.C.) desarrolla en el presente documento los resultados del proceso de evaluación del Programa de Desarrollo Rural en el Estado de Nayarit en su ejercicio 2003, responsabilizándose del contenido y la calidad de la información que en él se plasman, así como de los juicios y opiniones que en relación a los resultados del desempeño e impactos del Programa se emiten.

Para preservar la objetividad de la evaluación y la imparcialidad de SEPEDA, S. C en la emisión de las aseveraciones, se desarrolló una compilación sistemática de información y resultados de la implementación del Programa en base al cumplimiento de objetivos, logro de metas, e impactos generados, a fin de contar con argumentos sólidos para formular conclusiones y recomendaciones útiles que permitan a los operadores del Programa mejorar su implementación en los próximos ejercicios.

El proceso de evaluación fue coordinado y conducido por el Comité Técnico Estatal de Evaluación de Nayarit, estableciendo los elementos de verificación para la aplicación de la metodología desarrollada por la Unidad Técnica de Apoyo FAO así como su enfoque conceptual, de igual forma, coordinó las reuniones con los funcionarios directivos, operativos y técnicos involucrados en la instrumentación y operación del Programa en el Estado, así como la revisión y calificación de los productos presentados.

La empresa Servicios Profesionales Elementales para el Desarrollo Agropecuario, S.C., hace extensivo su agradecimiento a: el Licenciado Serafín Paz Garibay, Delegado Estatal de la SAGARPA y al Licenciado Carlos Hernández Ibarra, Secretario de Desarrollo Rural del Gobierno del Estado de Nayarit, por el interés de fomentar la cultura de evaluación externa del programa de Desarrollo Rural, así como por las facilidades otorgadas a la EEE para la elaboración de este estudio.

A los integrantes de la CODER, la UTOE, DDR's, CADER's por su atención y valiosa colaboración para enriquecer sustancialmente esta evaluación y al CTEE por el apoyo logístico proporcionado durante todo el proceso de la evaluación del Programa.

Agradecemos especialmente a todos los productores por el tiempo que dedicaron para brindarnos la valiosa información que sirvió para estructurar el resultado final de esta evaluación.

## Resumen ejecutivo

El programa de Desarrollo Rural cuenta con subprogramas como: PAPIR, PRODESCA y PROFEMOR, estos como parte de la Alianza, actúan como herramienta para dar respuesta a la estrategia de desarrollo rural implementada en la entidad. Enseguida se muestran los principales resultados de la operación del Programa.

### Indicadores básicos de la evaluación

Crterios	Conceptos		Valor
Metas Programadas (miles de pesos)	Aportación federal		27,400.00
	Aportación estatal		9,400.00
	Aportación de productores		10,602.98
	Beneficiarios programados		19,724
Metas Alcanzadas (miles de pesos)	Aportación federal (pesos)		14,255.47
	Aportación estatal (pesos)		4,985.93
	Aportación de productores (pesos)		6,363.11
	Beneficiarios atendidos		25,802
Cumplimiento (%)	De metas del número de beneficiarios		130.81
	De metas financieras		47.71
Importancia relativa con respecto a APC	Presupuesto		28.30
	No de beneficiarios		20.90
Subsidio promedio por beneficiario (\$)	PAPIR		9,402.32
	PRODESCA		608.30
	PROFEMOR		205.67
	TOTAL GLOBAL		745.73
Principales impactos del Programa	Índice de Ingreso	Actividades agrícolas	1.28
		Actividades pecuarias	1.39
	Cambios en el empleo	Actividades agrícolas	1.01
		Actividades pecuarias	1.33
		Actividades no agropecuarias	24.77
	Índice Cambio Tecnológico	Actividades agrícolas	0.02
		Actividades pecuarias	0.07
	Índice de Reconversión Global (%)		5.77
	Índice de Desarrollo de Capacidades (VCI)		0.08
	Desarrollo de las organizaciones y Alianza (IOA)		67.44
Fechas	Fecha de inicio		25/julio/2003
	Avance físico financiero		27/mayo/2004

### Síntesis de las características del Programas en el Estado.

Los municipios que en mayor medida atendió el Programa son: Santa Maria del Oro (15.44%), Ahuacatlán (14.63%), San Blas (14.63%), Ixtlán del Río (8.13%) y Acaponeta (8.13%) de acuerdo al total de beneficiarios que se apoyaron.

La población que atiende el Programa tiene una edad promedio de 49 años, el 74.79% son hombres y el 25.20% son mujeres, con 5 años de educación (en promedio); el

57.26% se dedica a la agricultura, el 29.84% de los beneficiarios se dedican a actividades pecuarias y el 12.90% de los beneficiarios se dedica a la actividades no agropecuarias.

Las metas financieras no se han cumplido pues para el 27 de mayo de 2004 se ejerció el 46.22% del presupuesto programado para el PRODESCA, el 48.22% para PAPIR, mientras que el presupuesto de PROFEMOR se ejerció en un 100%. Las metas físicas se cumplieron exitosamente ya que se atendieron 6,078 beneficiarios más de los que se habían programado.

La evolución de los programas de Desarrollo Rural muestran un crecimiento del 100% en cuanto al presupuesto programado del año 2000 al 2002. Esto se debe básicamente a las políticas orientadas al Desarrollo Rural.

La atención a cadenas agroalimentarias utiliza más de 9 millones de pesos, las que reciben mayor parte de los recursos es frijol, ganadería y acuicultura y pesca con más de 2 millones de pesos cada una. Los recursos destinados a las cadenas habrán de beneficiar a 2,400 productores.

El Programa canaliza apoyos a productores de bajos recursos en zonas marginadas y no marginadas, de tal manera que sus unidades de producción tengan un bajo nivel de capitalización. El capital promedio de las unidades de producción es de 121,263 pesos, en donde la maquinaria, equipo, construcciones e instalaciones aportan el 47.17% de los casos con capital<sup>1</sup>.

### **Principales resultados del análisis del contexto y su correspondencia con el Programa**

La principal actividad en el Estado es la agrícola, con un valor en la producción agrícola de 3,282,927,900.50 pesos. La producción pecuaria, participa con un valor de la producción de 1,236,197,090 pesos.

La producción agrícola en el Estado orienta la producción de granos, (frijol, maíz y sorgo) y de frutales como el mango, el plátano y el café. En la producción pecuaria destaca la explotación de ganado bovino.

El Programa está apoyando cadenas importantes en el Estado como el frijol, el maíz, mango y bovinos doble propósito (carne), lo que ha impactado de una u otra forma en la capitalización de las unidades de producción, sin embargo, este impacto es casual y no causal pues se atienden las solicitudes de apoyos individuales o a través de un grupo conforme al orden cronológico de llegada, no existe una enfoque explícito que dirija el destino de los apoyos bajo el concepto de cadenas productivas.

Los recursos que se ejercen en el Programa no son suficientes para satisfacer las necesidades y la demanda de apoyos, sin embargo, a la fecha de esta evaluación había un subejercicio de aproximadamente el 50% de los recursos programados y comprometidos en 2003, la causa de esto es por cuestiones administrativas-burocráticas.

---

<sup>1</sup> Cuestionario a beneficiarios PAPIR 2003.

Los impactos del Programa son mínimos, las causas de estos resultados son variadas pero la falta de planeación desde el origen que marque objetivos específicos de desarrollo de zonas y grupos prioritarios o cadenas a impulsar mediante el Programa es uno de los principales limitantes para alcanzarlos. A la fecha de esta evaluación se habían ejercido el 50% de los recursos programados y comprometidos en 2003, la causa de esto es por cuestiones administrativas-burocráticas. En la entidad no se aplicaron criterios específicos para otorgar apoyos por tipo de productor, puesto que se aplico lo establecido en el diseño del Programa.

**Principales resultados de la evaluación de procesos con base en los cuatro ejes de análisis.**

El desempeño se ve afectado principalmente por el retraso de la emisión oportuna de las Reglas de Operación lo cual provoca que se acorten los tiempos para la recepción y dictamen de las solicitudes, causando severos contratiempos (tanto a solicitantes como a servidores públicos) para radicar los recursos.

El 75 % de las solicitudes de apoyos a la demanda libre requiere de 120 días para poder contar físicamente con el bien, para la ejecución de proyectos integrales se requiere de más de 180 días, de tal manera que hay lentitud en el proceso provocando un desfaseamiento con respecto a los ciclos de producción.

El proceso de comunicación entre las instancias y los beneficiarios enfrenta grandes deficiencias, pues se requiere en promedio de 20 días para que se consuma la notificación de la aprobación del apoyo, sin embargo, se han llegado a requerir como mínimo 14 días y como máximo 75 días para este proceso. El 91.96% de las notificaciones se efectuaron durante noviembre y diciembre. El tiempo mínimo que se requirió para la firma del Acta Entrega fue de un día y como máximo 192 días, lo cual muestra falta de seguimiento de los operadores del Programa a los beneficiarios y a los proveedores.

Los CADER al igual que los DDR dieron prioridad para seleccionar a los beneficiarios de acuerdo al orden cronológico de llegada, considerando únicamente que no se repitiera el tipo de apoyo solicitado por los productores en ejercicios anteriores.

Del 25% de beneficiarios apoyados a través de un proyecto, el 88% son mujeres, el 12% pertenece a un Grupo de Jóvenes Emprendedores. Hasta el momento del análisis de la información no se presentó ningún antecedente de apoyo a Grupos de la Tercera Edad que solicitara apoyos mediante un proyecto. De los productores que solicitaron apoyo vía la demanda libre el 19% se ubicó en Grupos de Tercera Edad y el 11% a Mujeres, la gran mayoría (70%) de las solicitudes a la demanda libre no clasifica dentro de ningún grupo prioritario considerado por el Programa.

Para el 2003, el 19.5% de los que obtuvieron apoyo lo hicieron a través de un técnico de la Alianza (DPAI o PRODESCA). El 90% de los productores beneficiados siguen aplicando las sugerencias del profesional y declaran que las recomendaciones fueron satisfactorias y necesarias para la obtención del apoyo. El 30% de los beneficiarios manifiesta que como consecuencia de la capacitación ha aprendido a realizar una

actividad administrativa, siendo el registro de los costos de producción y los niveles de producción las más importantes.

La principal limitante para tener acceso al financiamiento es la falta de garantías líquidas y prendarias de los productores. Para el ejercicio 2003, el 15% de las proyectos contemplaba componentes adicionales de fuentes de financiamiento diferentes a la aportación del PAPIR,

Para los funcionarios directivos y operativos del Programa, el arreglo institucional para la operación del subprograma es de regular a bueno (calificación de 7.8), así mismo, el vínculo existente entre la CODER y el FOFAE es muy buena y la coordinación de la CODER con la UTOE se evaluó como buena, mientras que la relación que existe entre la CODER y los PSP es mínima.

El PROFEMOR ha participado en el fortalecimiento de la organización, colaborando en la creación de cinco Consejos Distritales (Tepic, Santiago Ixc. Ahuacatlán, Compostela, y Acajoneta) y ocho Consejos Municipales (El Nayar, Huajicori, la Yesca, Jala, Ixtlán del Río, Santa María del Oro, San Pedro Lagunillas y Amatlán de Cañas).

El 56% de los funcionarios directivos y operativos del Programa afirman que a partir de la incorporación de los técnicos PROFEMOR se ha fortalecido la estructura de los consejos municipales y el 57% de los funcionarios operativos considera que los CMDRS desarrollan planes de desarrollo rural sustentables

Para el 2003 se apoyó a 27 organizaciones de primer nivel, con un total de \$1'350,000 en beneficio de 2,792 productores. El subprograma aportó recursos para 12 organizaciones de segundo nivel, este tipo de figuras se apoyó con \$1'800,000 beneficiando a 9,941 productores.

### **Principales resultados e impactos de PAPIR, PRODESCA y PROFEMOR.**

Del total de los beneficiarios el 57.72% se dedican a la actividad agrícola, el 66.66% obtuvo cambios positivos en el ingreso inducidos por Alianza. Del total de beneficiarios, el 29.27% se dedican a la actividad pecuaria y el 11.11% de estos han manifestado cambios en el ingreso inducidos por Alianza, la principal actividad a la que se dedican es la producción de ganado bovino de doble propósito.

Las actividades agrícolas que registran mayor índice de producción son las plantaciones y/o frutales incluyendo la piña y el mango, las actividades que generan mayores excedentes son las plantaciones y/o frutales (mango y piña) y cultivos agroindustriales (caña de azúcar). Para las actividades pecuarias, el índice de producción es mayor en bovinos de carne, esto se debe principalmente a que los productores fueron beneficiados con semovientes para mejorar su hato ganadero.

En cultivos agroindustriales (caña), hortalizas (chile) y plantaciones (papaya) actividades agrícolas se utiliza un mayor número de jornales contratados y las plantaciones y/o frutales (plátano, mango y papaya) y cultivos agroindustriales (caña de azúcar) utilizan mayor número de jornales familiares. Para actividades pecuarias, la principal actividad

donde se emplea un mayor número de jornales es en bovinos de doble propósito para carne.

Para el 2003, el 61.46% de las UPR no presentaron cambios en sus activos, dentro de las actividades desarrolladas, la actividad ganadera es la que muestra menos cambios.

Para actividades agrícolas, los cultivos que mostraron mayor crecimiento en la producción son: Mango, piña y caña de azúcar. Para actividades pecuarias, los beneficiarios que obtuvieron crecimiento en los rendimientos es en bovino de doble propósito para leche y para carne.

Para el 2003, se tuvieron 71 cultivos después del apoyo, el 33.33% de los cultivos nuevos son hortalizas (jitomate) y el 66.67% de plantaciones y/o frutales (plátano y papaya). La superficie sembrada de plantaciones y/o frutales paso 10% a 15.72% de la superficie total. Los cultivos que obtienen una reconversión son plátano y papaya y para el caso de las hortalizas este se debe a la producción de jitomate.

El Índice de Desarrollo de Capacidades (VCI) es igual a 0.08 siendo poco significativo, los productores desarrollan actividades de administración o gestión cuando pertenecen a organizaciones, mientras que el participar como productor individual dificulta este tipo de actividad. Las principales actividades de gestión que han desarrollado los beneficiarios es fomentando la organización, pues ya se han constituido grupos de productores, los beneficiarios también han gestionado financiamiento para desarrollar un proyecto productivo.

Los Consejos Municipales y Distritales están por finalizar su consolidación, a la fecha el Programa no ha ejercido recursos PAPIR. La generación de Planes Municipales y Distritales aún no se han concluido. El retardo en la publicación de los Planes, no permiten que se desarrolle la gestión y promoción de proyectos estratégicos.

El proceso de municipalización no se han dado en la entidad debido a la falta de arreglo institucional entre la SEDER y la SAGARPA, es necesario atender la demanda de la población y a través de este proceso se simplificaría la operación del Programa.

### **Recomendaciones relevantes**

Para una mejor focalización de los beneficiarios y tipos de apoyo que debe otorgar el Programa, es necesario realizar una regionalización socioeconómica actual del Estado que incluya además una estratificación de productores, con esto se tendría la visión exacta de las necesidades de cada una de las regiones y productores que hay en la entidad.

La eficiencia operativa se ve impactada positivamente si los Consejos Municipales y Distritales participaran en forma explícita de las acciones del Programa; descargarían trabajo a instancias como los CADER y DDR que están saturadas ya que atienden todos los programas que se lleva a cabo en el Estado para el sector agropecuario

Es necesario dar continuidad al convenio de federalización y descentralización realizado entre las instancias encargadas en este proceso, con el propósito de mejorar la operación del Programa.

Es necesario retomar los convenios entre el gobierno federal y estatal para incorporar al Estado al proceso de municipalización, esto permitiría la operación del Programa en forma más eficiente, en varios sentidos, los municipios pueden funcionar como ventanillas de atención, se pueden aplicar recursos del municipio vía el Programa y en general aprovechar la estructura de los ayuntamientos. Por otra parte se incidiría favorablemente en la operación de los Consejos Municipales de Desarrollo Rural Sustentable con todas las ventajas que esto trae consigo.

En la planeación del Programa y bajo el contexto de la federalización es importante que en la estrategia de operación se busque que en los proyectos apoyados confluyan y participen otras dependencias que trabajan o canalizan apoyos a la misma población objetivo como son SEDESOL, DIF, CDI entre otros; esto daría relevancia y sostenibilidad a los proyectos.

Los productores participaran de las acciones cuando conozcan en forma clara la estrategia de desarrollo que representa el Programa, por lo que es necesario un esfuerzo adicional en la promoción a detalle de lo que es la Alianza y los programas que la componen, ya que para los productores , la Alianza es “algo bueno”.

## Introducción

En la actualidad es necesario instrumentar políticas agrícolas dirigidas a mejorar el nivel de vida de la población rural y a través de los programas de Alianza Contigo se han fortalecido las actividades agrícolas, pecuarias y actividades no agropecuarias de la entidad. El impacto que los apoyos generan es posible cuantificarlos a través de la evaluación externa, de esta manera la evaluación sirve como herramienta para que los funcionarios puedan tomar decisiones para los siguientes ejercicios del Programa en cuanto a su operación y planeación y los resultados que se quieren alcanzar con el mismo.

El presente capítulo analiza la importancia, objetivos, el enfoque de la evaluación, así como las fuentes de información, diseño de la muestra y el tipo de procesamiento que se da a la información cualitativa y cuantitativa de la evaluación.

### **Bases de la evaluación**

La Alianza Contigo cuenta con aportaciones tripartitas para su operación en las que se involucran recursos federales, recursos estatales y recursos de los mismos productores, de esta manera, es importante se evalúen los programas para determinar el éxito global y tomar decisiones importantes sobre el mismo.

**Fundamento Legal.** El fundamento legal de la evaluación se da conforme al artículo 54, fracción IV, inciso b, del Presupuesto de Egresos de la Federación 2003, y en atención a las disposiciones de este “los programas de la APC deberán ser evaluados por instituciones académicas y de investigación u organismos especializados de carácter nacional o internacional, que cuenten con reconocimiento y experiencia en las respectivas materias de los programas”, y a fin de evaluar su apego al capítulo 10 de las Reglas de Operación de la Alianza para el Campo correspondientes al ejercicio 2003. La evaluación analiza los beneficios socio-económicos de sus acciones, así como su costo-efectividad.

**Elemento central para mejorar la política agropecuaria y rural.** La evaluación externa de Alianza Contigo sirve como herramienta para que el gobierno federal y estatal formulen políticas agropecuarias y rurales que a su vez fomenten programas dirigidos al sector agropecuario y a la población rural del país y que estos programas respondan de manera real a las necesidades de la población.

**Mecanismo de rendición de cuentas y transparencia en el uso de los recursos.** La evaluación de un Programa representa un informe a la sociedad, así mismo esta diseñada para satisfacer las inquietudes de instancias públicas, instancias coordinadoras, y productores, entre otros. La evaluación sirve como mecanismo de rendición de cuentas y transparencia en el uso de recursos y para que se cumpla la exigencia legal.

### **Objetivos de la evaluación**

La evaluación de los programas de Alianza Contigo contribuyen en gran medida a cuantificar los impactos que los apoyos generan en la población y de esta manera se han

formulados objetivos que contribuyan al mejor desempeño de la evaluación del programa de Desarrollo Rural en la entidad.

### **Objetivo general**

Analizar la articulación y consistencia del Programa de Desarrollo Rural en el Estado, con el propósito de concluir y recomendar sobre la pertinencia de sus componentes, la articulación entre los subprogramas y la identificación de la población rural objetivo del Programa. A partir de lo anterior y cuando corresponda, se propondrán áreas de mejora del Programa y en su caso, cambios en el diseño y operación del mismo, para incrementar su eficacia operativa y sus impactos.

### **Objetivos específicos**

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

### **Enfoque de la evaluación**

El enfoque de la evaluación parte de dos criterios fundamentales: la utilidad práctica y la oportunidad de sus resultados a efectos de la toma de decisiones.

**Utilidad y oportunidad de los resultados.** La utilidad de la evaluación del Programa de Desarrollo Rural de Alianza, nos permite obtener información sobre los procesos y los impactos obtenidos en el 2003, y de esta manera contribuye a que los tomadores de decisiones reorienten actividades o bien fortalezcan las acciones emprendidas por el Programa. La oportunidad de los resultados de la evaluación de los programas de Alianza 2003, permite a los diferentes actores que toman decisiones reorientar medidas que modifiquen los Programas en marcha, particularmente sobre aspectos operativos.

**Evaluación de procesos 2003-2004 y evaluación de impactos 2001-2003.** Debido al tipo de evaluación que se realiza, esta comprende el análisis de impactos y de procesos mismos que comprenden los siguientes periodos de análisis. El periodo para la evaluación de procesos se enmarca a los ejercicios 2003 y 2004 y la evaluación de impactos se consideran los años 2001 y 2003, debido a los plazos en que los apoyos ya han tomado cierto periodo de maduración en sus inversiones. La evaluación del Programa de Desarrollo Rural comprende el análisis de los subprogramas PAPIR, PRODESCA y PROFEMOR.

### **Análisis del Programa de Desarrollo Rural con base en los cuatro ejes de análisis.**

La evaluación del Programa de Desarrollo Rural parte de dos ámbitos: la evaluación de procesos y la de impactos.

- La evaluación de procesos analiza el funcionamiento de las instancias estatales y locales sobre la planeación de las acciones del programa, la coordinación entre ellas y el arreglo institucional que se establece influye decisivamente en los resultados e impactos del Programa. Los ejes de la evaluación son: La estrategia de desarrollo rural expresada en el Programa de Desarrollo Rural de Alianza Contigo 2003. La capitalización de las unidades de producción rural fomentada por el PAPIR. El desarrollo de capacidades en el medio rural y el fortalecimiento institucional y la consolidación organizativa.
- La evaluación de impactos del Programa de Desarrollo Rural analiza las acciones del mismo y muestra los impactos en el mediano plazo, a partir de este análisis se tendrá en cuenta una visión de proceso y considerará la maduración gradual de las acciones e inversiones del Programa. De esta manera la evaluación de impactos considera cuatro ejes: Los impactos de la inversiones orientadas a la capitalización de la Unidades de producción Rural (UPR). Los impactos en el desarrollo de capacidades y de un mercado de servicios profesionales. Los impactos en el fortalecimiento de organizaciones económicas de productores y en la constitución de Consejos Municipales y Distritales de Desarrollo Rural Sustentable y finalmente, los impactos combinados de la estrategia de desarrollo rural en su conjunto, a partir de la conjunción de las acciones de los tres subprogramas que lo conforman.

### **Análisis de contexto y de correspondencia con la política agropecuaria y rural del Estado.**

La evaluación considera el análisis de las necesidades estatales en materia rural y las acciones del gobierno en la entidad para atenderlas con el propósito de verificar la correspondencia del Programa con el contexto y las políticas estatales en desarrollo rural. De tal forma el Plan Estatal de Desarrollo 2000 - 2005, considera la promoción y articulación de diversas cadenas productivas de amplia inclusión social y la atención a regiones prioritarias. De tal manera, que hay coincidencia con lo establecido en las Reglas de Operación del Programa de Desarrollo Rural.

### **Fuentes de Información, diseño muestral y procesamiento de información**

**Fuentes de Información.** Para realizar la presente evaluación se tomó como base los Términos de Referencia y la Guía Metodológica y se consideraron las siguientes fuentes de información documental:

- Se revisaron documentos normativos y programáticos, como: Reglas de Operación, Guía Normativa del Programa, Términos de Referencia para la Evaluación, Plan Nacional de Desarrollo, Plan Estatal de Desarrollo y Programa Sectorial SAGARPA 2001-2006. De los Programas de Desarrollo Rural, se revisaron, Anexos Técnicos, actas de la Comisión de Desarrollo Rural, avances y cierres físicos y financieros, lista de beneficiarios del PAPIR 2003, lista de

beneficiarios de PADER 2001, convenios e informes de evaluaciones externas de años anteriores.

- Estadísticas estatales del sector de la SAGARPA e INEGI, censos agropecuarios, índices de grados de marginación de la CONAPO y estadísticas agropecuarias del SIAP entre otros.
- Entrevistas beneficiarios y no beneficiarios: a funcionarios, representantes de organizaciones, técnicos e investigadores. Encuestas aplicadas a una muestra estadística de beneficiarios.
- Fuentes complementarias de información como observaciones directas que se adquieren en el proceso de la evaluación.

**Diseño muestral.** El diseño que se emplea para la evaluación se establece en el manual de “Método de muestreo para la evaluación estatal de la Alianza Contigo 2003” publicado por la FAO-SAGARPA. Este método de muestreo aleatorio simple nos da un 95% de confianza y el 10% de precisión.

Para el PAPIR el total de beneficiarios es de 1,326 y se realizaron 127 encuestas; para el caso de PADER 2001 se realizaron 139 encuestas de un total de 2,979 productores beneficiados. Se aplicaron 49 entrevistas a otros actores, las cuales están conformadas por: 4 Funcionarios Directivos, 12 Funcionarios Operativos, 7 Coordinadores de Consejos de Desarrollo Rural Sustentable, 8 representantes de Organizaciones Económicas de Primer y Segundo Nivel y 18 Prestadores de Servicios Profesionales.

**Método de análisis de la información.** El análisis de la información se basa en dos enfoques: el análisis cualitativo que sirve para establecer el cumplimiento de los objetivos del Programa y el segundo enfoque es el cuantitativo que parte de una base de datos resultado de la captura de la información de encuestas y entrevistas a productores y funcionarios en el sistema Lotus Notes y Excel, esta base de datos nos permitió identificar las tendencias, y calcular los indicadores (definidos por la FAO-SAGARPA) que arrojan información sobre la respuesta de los actores del Programa.

# Capítulo 1

## Análisis de la Estrategia de Desarrollo Rural

México tiene una larga experiencia en la promoción del desarrollo rural con la instrumentación de programas que coadyuvan a mejorar el nivel de vida de la población, es así que los programas de Alianza entran a impulsar al sector agropecuario y de manera particular, el Programa de Desarrollo Rural se ha convertido en una de las herramientas que fortalecen la política agropecuaria en el país.

En este capítulo se realiza un análisis sobre la estrategia de desarrollo rural y se contrasta con la problemática actual de la economía rural en la entidad, también se analiza las características actuales y la evolución del Programa.

### 1.1. La estrategia de Desarrollo Rural

Las acciones estratégicas impulsadas en la actualidad tienen como herramienta al Programa de Desarrollo Rural y a través de este se busca dar respuesta a los objetivos de la Ley de Desarrollo Rural Sustentable y a los establecidos en el Plan Nacional de Desarrollo.

#### 1.1.1. La pertinencia de la estrategia

La estrategia de desarrollo rural conforme a la Ley de Desarrollo Rural Sustentable se orienta a: impulsar el desarrollo del sector rural con visión de integralidad; prevé la coordinación y la concurrencia de las diferentes dependencias y autoridades federales, estatales y municipales; crea instancias que permitan la participación de la sociedad en el diseño de las políticas para el campo; la sostenibilidad y uso racional de los recursos naturales y por último la visión de mediano y largo plazo promoviendo apoyos multianuales.

Las acciones se orientan a impulsar el desarrollo rural se proyectan con una visión de integralidad de largo plazo con el objetivo de propiciar la producción sustentable y la construcción de capital social.

De esta manera, los programas de Alianza Contigo y de manera particular el Programa de Desarrollo Rural y los subprogramas que lo integran (PAPIR, PROFEMOR y PRODESCA) forman parte de la estrategia del Gobierno Federal para impulsar el desarrollo rural, siendo pertinente el diseño del Programa y la estrategia de desarrollo, para lograr en conjunto los objetivos de las políticas dirigidas al sector agropecuario y rural.

#### 1.1.2. Correspondencia conceptual y operativa del Programa con las líneas estratégicas de la SAGARPA

La Alianza Contigo 2003 a través del Programa de Desarrollo Rural actúa en cuatro grandes áreas de atención estratégica: 1) Reconversión Productiva; 2) Integración de cadenas agroalimentarias y de pesca; 3) Atención a grupos y regiones prioritarias; y 4)

Atención a factores críticos. La operación del Programa de Desarrollo Rural corresponde a líneas estratégicas que establece la SAGARPA y debido a las características propias del Programa las estrategias son convergentes a la integración de cadenas agroalimentarias y de pesca y a la atención de grupos y regiones prioritarias. Sin embargo, la reconversión productiva solo la atiende el Programa de manera casual y la atención a factores críticos se atiende solo en ocasiones que se consideren necesarias como la atención a productores que sufrieron pérdidas durante el paso del Huracán Kenna en el año 2002. En el Anexo Técnico, se asigna al menos el 35% del presupuesto a las cadenas de amplia inclusión social, en función de las prioridades establecidas por los distritos; las cadenas incluyen a: frijol (\$2,265,581.00), café (\$1,359,349.00), mango (\$906,233.00), ganadería (\$2,265,581.00) y acuacultura y pesca (\$2,265,581.00). Para grupos prioritarios se asignó \$5,178,471.00 pesos, estos grupos están integrados por mujeres, jóvenes, indígenas, personas de la tercera edad y discapacitados.

### **1.1.3. Elementos específicos de la estrategia de desarrollo rural**

La estrategia de desarrollo rural parte de fundamentos que a medida que el Programa va tomando mayor importancia es necesario considerarlos como elementos para la operación del mismo, estos elementos específicos son:

Los **proyectos**, se deben tomar como criterio para justificar y asignar eficientemente los recursos, y una vez que se hayan incorporado los proyectos, estos deben ser integrales y tener un periodo para su ejecución y maduración en el mediano plazo. Las Reglas de Operación 2003 establecen destinar parte de los recursos a través de proyectos, en el Anexo Técnico del PAPIR se programó ejercer el 59% para el ejercicio 2003 en relación a la atención de productores vía proyecto.

En las entrevistas realizadas con diversos actores estrechamente relacionados con el Programa, coinciden en que la asignación de recursos se debe realizar a través de proyectos, sin eliminar en su totalidad la demanda libre, para algunos funcionarios, esta última debe continuar pues permite entre algunos aspectos resolver necesidades inmediatas de los productores y mitigar presiones de grupos sociales

**La generación de un mercado de servicios profesionales.** Se debe generar un mercado de servicios profesionales capaces de responder la demanda del mercado, que fortalezcan la elaboración de proyectos productivos y que brinden asistencia técnica agropecuaria. La generación de un mercado de servicios profesionales se realiza a través del INCA Rural y el CECADER. El primero actúa conformando una Red de Prestadores de Servicios y la capacitación de los mismos. El segundo, supervisa el servicio y la calidad con que actúan los Prestadores de Servicios Profesionales.

En la entidad el programa de Desarrollo Rural ha fortalecido la oferta de servicios profesionales y a través de instancias como la SAGARPA y la SEDER han contribuido al desarrollo del mismo. Los PSP que colaboraron con el subprograma PRODESCA son 85.

**El fortalecimiento a organizaciones económicas y a consejos municipales o distritales.** La estrategia de desarrollo rural aplicada en la entidad a través de la Alianza ha fortalecido la organización. De tal manera que en el Programa de Desarrollo Rural y a través de lo establecido en el Anexo Técnico 2003, el monto que se programó a

Fortalecimiento de Empresas y Organización Rural es de \$3'581,915, de los cuales el 21.78% corresponden a fortalecimiento institucional, el 64.56% a consolidación organizativa, el 8.79% a fomento empresarial y el 4.88% comprende los gastos de operación y evaluación.

**La integralidad y multianualidad del proyecto en una visión de desarrollo de mediano plazo.** En la entidad los PSP diseñan proyectos productivos y pocos de ellos dan seguimiento al mismo lo cual trae como consecuencia que los productores no continúen con el proyecto y que los impactos sean mínimos en las UPR. A pesar de que los proyectos sean integrales y de mediano plazo es necesaria la continuidad en la asesoría de los técnicos.

**La identificación de la población objetivo del Programa.** Las Reglas de Operación de Alianza<sup>2</sup> establece que el Programa de Desarrollo Rural atiende a Productores de Bajos Ingresos en zonas marginadas, productores de bajos ingresos, en zonas no marginadas, Productores de Bajos Ingresos en transición, al resto de los productores, a población rural que esta participando en Proyectos Modulares, a Grupos de Productores y organizaciones económicas de base que deseen formular, implementar o consolidar proyectos productivos modulares o proyectos productivos integrales de desarrollo regional.

De acuerdo a la población objetivo que atiende el Programa, los apoyos se dirigen preponderantemente a los beneficiarios de bajos ingresos y de manera particular la población en el Estado cumple con los criterios establecidos en las Reglas de Operación.

#### ***1.1.4. Avances en el proceso de municipalización del Programa de Desarrollo Rural de Alianza iniciado en 2004.***

A partir del 2004 el Programa de Desarrollo Rural promueve la municipalización de sus instrumentos de apoyo a la organización rural, el desarrollo de capacidades y la inversión productiva. Con particular importancia para que a partir de este proceso, los habitantes de las poblaciones rurales puedan participar en la orientación de los recursos del Programa a través de los Consejos Municipales de Desarrollo Rural Sustentable (CMDRS).

No hay duda de que este proceso es importante para la estrategia de desarrollo rural y en el Estado ya se constituyo el 40% de los CMDRS, sin embargo, algunos de los entrevistados mencionaron una cifra menor de avance, pues el avance del proceso, solo se conoce a nivel regional o distrital. Para el 2004 no se ha dado el proceso de municipalización pues aún persisten problemas operativos como la falta de coordinación entre las instancias y la falta de interés en el mismo.

En el Estado no hay acuerdos o decisiones locales que permitan emprender acciones orientadas al desarrollo de las comunidades a través de la municipalización, sin embargo, es importante la contribución de Alianza en la formulación de los planes de desarrollo, elaboración de diagnósticos y la constitución de consejos.

---

<sup>2</sup> La población objetivo que atiende el Programa de Desarrollo Rural esta establecida en las Reglas de Operación, artículo 8 fracciones I, II, III y IV y de acuerdo al artículo 80 del Subprograma de Desarrollo de Capacidades en el Medio Rural (PRODESCA).

Para el 2004 el proceso de municipalización aún no se ha dado, debido a la falta de

**1.1.5. La relación entre el Programa y los otros programas de Alianza. La complementariedad de objetivos y acciones.**

La complementariedad que se da entre el Programa de Desarrollo Rural y los programas de Alianza es que son herramientas de las políticas para fortalecer y mejorar el nivel de vida de la población rural. Sin embargo, la población objetivo que atiende el programa de Desarrollo Rural se diferencia de la de otros programas de Alianza así como los mismos apoyos que otorga, de tal manera que la complementariedad de los programas es mínima.

**1.1.6. Los cambios recientes en la estrategia de desarrollo rural de Alianza respecto a la visión del desarrollo rural, los subprogramas que operacionalizan la estrategia, los componentes de apoyo y la población objetivo.**

En la actualidad el enfoque de desarrollo rural ya no está limitado a las actividades agropecuarias y silvícolas en las comunidades, puesto que la población tiene diversas capacidades para desarrollar actividades no agropecuarias.

De esta manera la solución que propone el desarrollo rural es: una política de desarrollo rural integral, generar apoyos eficientes y oportunos, enfoque de cadena productiva, la federalización y marco jurídico<sup>3</sup>. Los cambios que han surgido a través de la estrategia no han modificado a los programas o subprogramas pues sigue operando el Programa de Desarrollo Rural a través de los subprogramas que son: el PAPIR, el PRODESCA y el PROFEMOR, que integran los mismos componentes de apoyo y la población objetivo.

De los cambios que ha propiciado la estrategia de desarrollo rural sobresale la capacitación y organización, que son factores importantes en la estrategia, de tal manera que estos factores son atendidos por los subprogramas que conforman el Programa de Desarrollo Rural, otro cambio sustancial es el establecimiento del proceso de municipalización que permite ejecutar parte de los recursos del Programa a través de los municipios, así como incorporar la participación de la población en la definición de las prioridades del desarrollo.

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

De 1996 a la fecha las políticas diseñadas orientadas al sector agropecuario han tomado diferentes vertientes, y para el caso de Alianza los programas han cambiado para poder ser parte de la estrategia nacional que colabore a mejorar el nivel de vida de la población rural. A efectos de las políticas orientadas a impulsar el desarrollo rural, el Programa ha tomado mayor importancia a nivel estatal y a la fecha es parte importante para el desarrollo de la población de las comunidades rurales.

El Programa de Desarrollo Rural ha tomado importancia en las comunidades rurales para obtener apoyos que colaboren a desarrollar actividades que mejoren el nivel de vida de la

---

<sup>3</sup> Propuesta de Desarrollo Rural y Agroalimentario 2001-2006. SAGARPA

población, o bien que impulsen a grupos prioritarios (mujeres, jóvenes, personas de la tercera edad) para que se incorporen a la actividad productiva de sus comunidades.

### 1.2.1. Evolución presupuestaria

A partir de 1996 en que la Alianza inició operaciones se ha observado que el Programa a cambiado el nombre de sus componentes, de hecho a partir de 2002 inicia la operación de los subprogramas PAPIR, PRODESCA y PROFEMOR, que son ahora el punto de análisis de la evaluación.

**Cuadro 1.2.1.1. Evolución de la inversión de Desarrollo Rural 1997-2003\***  
(Base 2002=100)

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003 <sup>4</sup>
<b>Presupuesto programado</b>							
Federal	11,805.84	14,860.66	14,025.14	19,702.49	35,250.79	27,339.85	26,150.03
Estatad	11,885.52	11,978.70	10,310.63	8,443.76	12,448.93	12,017.80	8,971.18
Productor	N/d	N/d	14,036.45	15,330.18	N/d	8,209.91	10,119.27
<b>Total</b>	<b>23,691.36</b>	<b>26,839.36</b>	<b>31,438.36</b>	<b>43,476.42</b>	<b>47,699.72</b>	<b>47,567.56</b>	<b>35,121.21</b>
<b>Presupuesto ejercido</b>							
Federal	11,805.71	14,670.39	13,582.64	12,540.61	28,079.44	23,769.86	13,605.14
Estatad	11,822.73	11,591.56	9,494.63	5,305.41	9,872.57	10,529.89	4,758.47
Productor	11,777.42	12,119.99	14,262.21	4,732.27	N/d	21,147.84	6,072.83
<b>Total</b>	<b>35,405.86</b>	<b>38,381.94</b>	<b>37,339.48</b>	<b>22,578.29</b>	<b>37,952.04</b>	<b>55,447.60</b>	<b>24,436.44</b>

Fuente: SEPEDA, S.C., con base en los Finiquitos de los ejercicios y los Avances Físicos y Financieros, Anexos Técnicos y Addenda 1997-2003 de la Alianza para el Campo en el Estado de Nayarit.

N/d: No disponible

\* Cifras en miles de pesos a valores constantes.

La aportación del gobierno federal y estatal ha sido importante para el desempeño del Programa y sobre todo la aportación proporcional de los beneficiarios. La evolución del Programa ha mostrado un crecimiento en el presupuesto programado en el año 1997, 5 de cada diez pesos eran aportados por el gobierno federal y en la misma proporción eran las aportaciones del gobierno estatal, mientras que para el ejercicio 2003 la aportación estatal tuvo un decremento en 26.16%, mostrando que siete de cada diez pesos eran aportaciones federales. En el caso del presupuesto ejercido se muestra un crecimiento de 181.53% de 1997 a 2002, para 2003 tuvo un decremento del 55.92%, con respecto al año anterior, este efecto se debe a que no ha concluido el ejercicio del Programa.

**Cuadro 1.2.1.2. Evolución de los beneficiarios del Programa de Desarrollo Rural 1997-2003**

Beneficiarios	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Programados	N/d	N/d	18,156	27,907	24,105	16,507	19,724
Atendidos	26,366	18,879	23,084	19,025	22,817	25,987	25,802

Fuente: SEPEDA, S.C., con base en los Finiquitos de los ejercicios y los Avances Físicos y Financieros, en los Anexos Técnicos y Addenda 1997-2003 de la Alianza para el Campo en el Estado de Nayarit.

N/d: No disponible

<sup>4</sup> Presupuesto ejercido al 27 de mayo de 2004.

Para 1999 los beneficiarios atendidos han rebasado en un 27% a los programados, y en 2002 y 2003 en un 57% y 31% respectivamente. El promedio de beneficiarios que ha participado en el Programa es de 23,137.14 productores de 1997 a 2003. De los productores programados el promedio es de 21,279.9 productores de 1999 a la fecha. Para el 2002, este es el año en que se registra el mayor número de productores que fueron beneficiados pues los apoyos se orientaron a apoyar productores que sufrieron pérdidas por el Huracán Kenna.

**Cuadro 1.2.1.3. Presupuesto autorizado y número de beneficiarios por grupos de programas Alianza 2003 \***

Programas	Aportación		Total de las Aportaciones	Número de beneficiarios	
	Federal	Estatad		Programados	Atendidos
<b>Fomento Agrícola</b>	21,114,430	10,600,000	31,714,430	14,064	4,613
<b>Fomento Ganadero</b>	11,000,000	12,500,000	23,500,000	5,036	2,867
<b>Desarrollo Rural</b>	27,400,000	9,400,000	36,800,000	19,724	25,802
<b>Sanidad e Inocuidad Agroalimentaria</b>	24,000,000	10,000,000	34,000,000	55,267	47,800
<b>Otros</b>	2,000,000	2,000,000	4,000,000	0	0
<b>Total</b>	<b>85,514,430</b>	<b>44,500,000</b>	<b>89,196,643</b>	<b>94,091</b>	<b>81,082</b>

Fuente: SEPEDA, S.C., con base en información de la Delegación estatal de SAGARPA.

\* Miles de pesos

A diferencia de los programas de Alianza el de Desarrollo Rural recibió el 32.04% del total del presupuesto para 2003, Sanidad e Inocuidad Agroalimentaria el 28.06% ambos programas absorben el 60.10% del presupuesto de Alianza, el primero por ser parte de la estrategia de desarrollo rural (componentes de apoyo), el segundo tomó importancia debido a que se quiere mantener y preservar la sanidad en productos agropecuarios en la entidad.

### **1.2.2. Cumplimiento de metas para el ejercicio 2003.**

A la fecha del avance físico financiero del 27 de mayo del 2004, del programa de Desarrollo Rural, las metas físicas se cumplieron en más del 100%, atendándose a 6,078 beneficiarios más de los programados. Los apoyos se dirigieron en un 8.50% a productores de bajos ingresos en zonas marginadas, el 64.91% a los que habitan en zonas no marginadas, el 26.55% a productores de bajos ingresos en transición y el 0.02% a el resto de productores.

Las metas financieras se cumplieron en un 100% para el PROFEMOR, el 46.22% para el PRODESCA y el 48.66% en el PAPIR, este retraso en el cumplimiento de las metas se debe diversos factores. Uno de los principales es que los beneficiarios que cuentan con proyectos aprobados no han ejercido sus apoyos, otra causa es que hubo retraso en la publicación de las Reglas de Operación.

### **1.2.3. Articulación del Programa con las líneas estratégicas de política sectorial**

El Programa de Desarrollo Rural atiende las líneas estratégicas planteadas por la política sectorial, así se observa en el Anexo Técnico puesto que para el subprograma PAPIR, el

cual representa el gasto más significativo del Programa siendo de \$21,445,000.00 pesos, de los cuales el 70% de los recursos corresponde a las zonas marginadas y a pesar de que se programa gran cantidad de los recursos para estas zonas, en la operación son las que menos recursos han recibido a la fecha del avance financiero del mes de mayo, pues el 14.63% de la población beneficiada pertenece a zonas de alta y muy alta marginación.

Dentro del PAPIR, el monto total asignado a zonas marginadas, el 80% se dirige a productores de bajos ingresos. El total de beneficiarios programados por el PAPIR es de 6,438 productores.

Otra línea estratégica referente a cadenas agroalimentarias prioritarias y de acuerdo al Anexo Técnico utiliza el 35% del presupuesto y a través del PAPIR, más de 5 millones de pesos. La cadena agroalimentaria que recibe la mayor parte de los recursos es el frijol con (\$2,265,581.00 pesos), ganadería con (\$2,265,581.00 pesos), acuacultura y pesca con (\$2,265,581.00 pesos), café con (\$1,359,349.00 pesos) y mango con (\$906,233.00 pesos). Los recursos destinados a las cadenas habrán de beneficiar a 2,400 productores.

Así las líneas estratégicas de la política sectorial esta articulada al diseño del Programa de Desarrollo Rural, sin embargo, ha presentado problemas la operación del mismo. La congruencia que se da entre el diseño del Programa y la instrumentación de la política sectorial federal y estatal en el Estado es buena.

## Capítulo 2

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

En este apartado se analizan el conjunto de elementos contextuales que condicionan el desarrollo de las actividades que apoya el Programa de Desarrollo Rural, con el objetivo de identificar los factores críticos que limitan su desempeño productivo y de mercado, así como las áreas de oportunidad que potencian su crecimiento.

#### 2.1. Caracterización general de la economía rural del Estado de Nayarit

El sector rural mantiene una amplia influencia en la economía del Estado de Nayarit, que se refleja en que un 90.38% de sus comunidades tienen una población menor a 500 habitantes y menos del 2% son comunidades con más de 2500 habitantes<sup>5</sup>. Así mismo en el año 2002 el sector primario participó con el 19.86% del Producto Interno Bruto estatal.

**Cuadro 2.1.1. Producto Interno Bruto del Estado de Nayarit**

Concepto	1998	2000	2002
Agropecuaria, silvicultura y pesca	1,447,768	1,637,403	1,636,517
Minería	15,378	10,835	18,627
Industria manufacturera	759,265	718,594	633,357
Construcción	305,661	364,751	406,939
Comercio, restaurantes y hoteles	1,311,506	1,375,654	1,317,638
Transporte, almacenaje y Comunicaciones	742,162	811,347	890,833
Servicios	3,385,841	3,530,850	3,659,805
<b>Total</b>	<b>7,792,590</b>	<b>8,259,353</b>	<b>8,333,470</b>

Fuente: INEGI. Sistema de Cuentas Nacionales de México.  
Miles de pesos a precios de 1993

El PIB estatal creció de 1998 al 2000 en un 6%; el crecimiento del 2000 al 2002 fue de apenas el 0.89%. El sector comercio restaurantes y hoteles es representativo y en el 2002 aporta el 15.81% del valor y total del PIB industrial y la actividad de servicios como la mayor generadora de recursos con un 43.91%.

En apoyo al desarrollo de la entidad y de acuerdo al Plan Estatal de Desarrollo el Estado cuenta con una extensión de 3,326.7 kilómetros de carreteras de esta el 55% tienen pavimento y el resto son caminos rurales terracerías principalmente. Se cuenta además con una red ferroviaria de 311 kilómetros que atraviesan todo el territorio, conectando a varios de los municipios más importantes, así como un aeropuerto nacional y 28 pistas aéreas ubicadas la mayoría en la sierra.

<sup>5</sup> Datos para el año 2000.

Aunque la infraestructura de comunicaciones no es la mejor, satisface en gran medida las necesidades de transporte de los productos que salen del campo y al interior de las comunidades al menos en el periodo de producción las terracerías y caminos sacacosechas son transitables.

#### a) Volumen y valor de la producción de las actividades agropecuarias

Las actividades productivas del sector rural en Nayarit, se desarrollan en la producción primaria, dentro de las que destaca la agricultura, de tal forma que en el año 2003 el valor de la producción agrícola alcanzó 3,282,927.9 miles de pesos.

**Cuadro 2.1.2. Valor de la producción agrícola en el año 2003**

Cultivo	Superficie sembrada (has)	Superficie cosechada (has)	Valor de la producción (pesos)
Perennes	135,251.1	107,475.55	1,544,445,897.90
Granos	179,257.75	171,197.55	889,008,566.00
Hortalizas	17,647.25	12,831.25	476,043,900.00
Otros	14,236.75	13,625.75	373,429,536.50
<b>Total</b>	<b>346,392.85</b>	<b>305,130.10</b>	<b>3,282,927,900.40</b>

Fuente: SEPEDA, S.C., con base en información de la Delegación Estatal de la SAGARPA.

Dentro de los cultivos cíclicos en el 2003 destaca el tabaco con el 19% del valor de la producción, y granos como el maíz, frijol y sorgo que en conjunto representan más del 48% del valor total de la producción con porcentajes de participación de aproximadamente el 16% cada cultivo. En lo que respecta a la superficie cosechada mantienen importancia los mismos cultivos, sobresaliendo el frijol con 68,826 hectáreas cosechadas, que significan el 34.8% del total; le siguen en importancia el sorgo con el 25.6%, el maíz con 23.56% y el tabaco con el 5% de la superficie total cosechada.

Para el mismo año el cultivo de la caña ocupa el primer lugar en cuanto al valor de la producción de los cultivos perennes, aportando el 41.98% del valor total. En orden de importancia le siguen pastos y praderas en verde, frutales como el mango y plátano, que aportan el 18.44%, 16.98% y el 8.35% respectivamente, sin considerar el rubro de pastos y praderas en verde, que normalmente son de autoconsumo, los tres cultivos restantes aportan el 67.31% del valor de la producción total.

Los pastos y praderas en verde aportan un 35.49% de la superficie cosechada en perennes; la caña de azúcar un 25.62%; el cultivo de mango un 15.35% y el café un 11.03%, los últimos tres cultivos representan el 52% del total de la superficie cosechada.

Otra actividad importante en el Estado es la producción pecuaria, con un valor de la producción en el 2003 de 1,236,197.09 miles de pesos, distribuidos en las siguientes especies:

**Cuadro 2.1.3. Valor de la producción pecuaria en canal del año 2003**

<b>Especie</b>	<b>Valor de la producción (miles de pesos)</b>	<b>Participación porcentual</b>
Bovino carne	439,399.28	35.60
Ave carne	365,229.90	29.59
Bovino leche	217,622.94	17.63
Porcino carne	95,110.28	7.71
Ave huevo	91,781.84	7.44
Caprino y ovino carne	15,815.84	1.28
Apicultura	9,234.01	0.75
<b>Total</b>	<b>1,236,197.09</b>	<b>100.00</b>

Fuente: SEPEDA, S.C., con base en información de la Delegación Estatal de la SAGARPA

La ganadería bovina es la predominante en el Estado, aún cuando las condiciones son propicias para la explotación de cualquier especie, incluso como la de avestruz explotación que en el Estado es incipiente pero que empieza generar aceptación por algunos productores.

En lo que respecta a la producción pesquera, que origina una importante derrama económica en la entidad con una producción en el año 2002 de 18,644 toneladas de peso desembarcado y un valor de la producción de 320,421,000 pesos, en donde destaca la producción de camarón con 5,710 ton, le sigue en importancia la mojarra con 3,192 ton y el ostión con 1,259 ton el resto de la producción se distribuye en más de 27 especies que se explotan en el Estado.

En relación a la infraestructura del sector agropecuario la hidráulica reviste gran importancia, ya que se tienen 50 pozos profundos, 570 Km. de canales y 3,625 Km. de drenes, además de 565 km de caminos, 2477 estructuras y 21 casetas; permitiendo el desarrollo de la agricultura bajo riego y el uso de agua para la ganadería. Por lo demás para el proceso de producción no existe mayor infraestructura y la existente es referida al manejo poscosecha.

## **b) El empleo**

La población total del Estado en el año 2003 de acuerdo a las estimaciones de la CONAPO es de 980,830 habitantes de los cuales el 49.5 % son mujeres. La población económicamente activa es de 398,200 con un nivel de escolaridad de 7.7 años, es decir, no llegan a concluir el segundo año de secundaria. El desempleo abierto es de 8,597 personas en edad productiva por lo que la población ocupada es de 389,603 personas y son las actividades agropecuarias las que demandan mayor cantidad de mano de obra.

**Cuadro 2.1.4. Población ocupada por actividad económica 2003**

Actividad económica	Total	Hombres	Mujeres
<b>Entidad</b>	389,603	250,311	139,292
<b>Distribución porcentual</b>			
Actividades agropecuarias	25.6	37.6	3.9
Industria extractiva, de transformación y electricidad	10.8	7.7	16.3
Construcción	6.7	10.4	0.2
Comercio	19.5	13	31.2
Otros	37.4	31.3	48.4
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: INEGI-STPS. Encuesta Nacional de Empleo, 2003. Aguascalientes, Ags., México, 2003.

De las 99,738 personas que se emplean en las actividades agropecuarias, 5,432 son mujeres, es decir, el 5.45%, que contrasta con las 43,459 mujeres que trabajan en el rubro del comercio.

### c) Unidades de Producción

La referencia más próxima en lo referente a las unidades de producción rural, se encuentra en el Censo Agrícola, Ejidal y Ganadero de 1991 publicado por el INEGI, por lo que para estructurar este apartado se tomará como base el Censo Ejidal 2001 que refleja en gran medida las características del sector rural.

En el estado de Nayarit existen 403 ejidos y comunidades agrarias, con una superficie de tierra total de 2,279,803 hectáreas, de estas la superficie que esta parcelada (en usufructo de un ejidatario o comunero) es de 879,499 has. El promedio de superficie por productor es de 12.9 hectáreas, es decir, en el Estado se tienen 68,178 UPR.

**Cuadro 2.1.5. Actividad principal de las Unidades de Producción de los ejidatarios**

Actividad	Ejidos o comunidades	Porcentaje
Agrícola	374	92.80
Ganadera	15	3.72
Pesca	12	2.98
Otra	2	0.50
<b>Total</b>	<b>403</b>	<b>100.00</b>

Fuente: SEPEDA,S.C., con base en el VIII Censo Ejidal, 2001.

En el 92.80% de los ejidos o comunidades, la actividad principal de las unidades de producción es la agricultura, que rebasa por mucho a la actividad ganadera y de pesca. Por otra parte existe un 50% de ejidos o comunidades que realizan además de las actividades agropecuarias, otras actividades como artesanías, turismo, acuacultura, industria y extracción de minerales, aunque no como actividad principal.

El 98 % de las comunidades tiene actividad agrícola y el 87.6% actividad ganadera lo que manifiesta la importancia de estas actividades en el sector rural del estado.

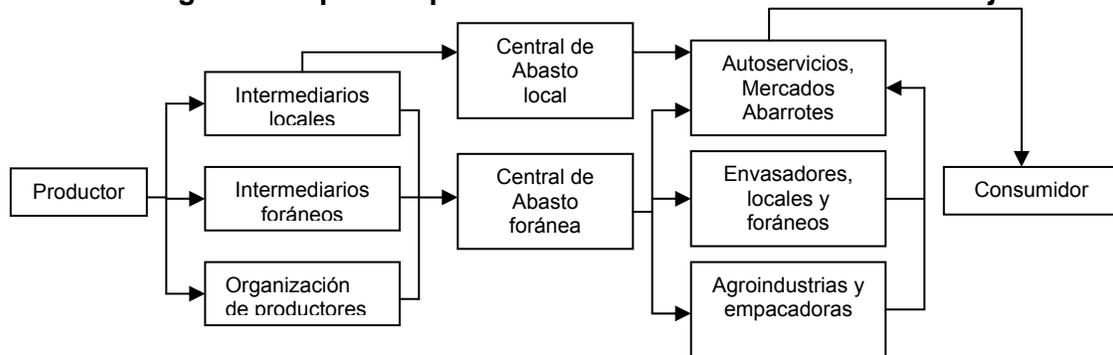
Al interior de las unidades de producción, en general la infraestructura productiva es deficiente y escasa; así por ejemplo es generalizado el uso de tejabanos para el resguardo del equipo y se cuenta en algunos casos con pozos profundos o someros. Los productores pecuarios utilizan a lo más corrales de manejo rústicos en sus explotaciones y cercos de alambre en los agostaderos.

#### d) Características de los mercados de los principales insumos y productos

Los proveedores de los insumos que se utilizan en las actividades económicas se encuentran establecidos en el estado y ofertan todo lo relacionado las actividades mediante casas comerciales ubicadas principalmente en las ciudades de Tepic, Santiago Ixcuintla, Ixtlán del Río, Tuxpan y Tecuala por mencionar algunas de las más importantes. El problema en este sentido es la baja capacidad de compra de los productores ya que las realizan en forma aislada, con la desventaja que esto conlleva.

Los productos obtenidos, como sorgo, maíz, frijol, mango, carne de res, leche, pescado y camarón etc. en general tienen una demanda permanente en el mercado nacional y estatal (productos como el mango y camarón tienen alta aceptación en el mercado internacional), por lo que los riesgos de venta son referentes a precios bajos. El detonante del mercado es sin duda la industria y el Estado carece además de agroindustria, de infraestructura productiva, lo que ocasiona que los productos sean comercializados con intermediarios, sin ningún valor agregado, por lo que el margen de ganancia se ve reducido.

**Figura 1 Esquema típico del canal de comercialización de frijol.**



De los eslabones representados en la figura anterior los productores han logrado el acopio de frijol vía las organizaciones, situación que no ocurre con la mayoría de las actividades, como lo es la producción de bovino en donde se acentúa de sobremanera el intermediarismo, al igual que en el sector pesquero; el camarón y el pescado salen al mercado local y nacional generalmente en fresco sin ningún valor agregado y el productor participa solo en el primer eslabón del mercado vendiendo al intermediario minorista.

La infraestructura básica en apoyo al mercado de los productos consiste en una red de 32 centros de acopio y recepción de productos agrícolas principalmente granos, (muchos de los cuales no operan por lo daños que sufrieron con el Huracán "Kenna") 65 empacadoras de frutas y hortalizas diseminadas en las áreas de producción y dos centrales de abasto ubicadas en Tepic. Para el sector pecuario se cuenta con rastros municipales para el sacrificio de ganado bovino; tres plantas pasteurizadoras de leche; fabricas de alimento

balanceado, basculas y corrales de manejo y naves para la producción porcícola y de aves.

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

Nayarit es un Estado con un desarrollo incipiente que se caracteriza por la explotación directa de sus abundantes recursos naturales, en donde las actividades se realizan con un bajo nivel tecnológico, que no sobrepasa por ejemplo la preparación de la tierra con maquinaria en el caso de las actividades agrícolas, aunque existen áreas donde se utiliza tecnología de punta, como sistemas de acolchado y fertirrigación, esto no es generalizado. Los procesos productivos no están integrados por lo que la productividad es baja y el valor agregado a la producción no esta presente.

Las actividades apoyadas por el Programa, se enfocan consecuentemente al sector agropecuario, en las que destacan los cultivos de frijol, maíz y mango, en la actividad pecuaria los bovinos de doble propósito (carne) ocupan un lugar importante en la aplicación de los apoyos recibidos por los beneficiarios. Las actividades no agropecuarias apoyadas son talleres de costura y el procesamiento de alimentos.

Son múltiples los factores que afectan o favorecen el desarrollo óptimo de las actividades enmarcadas en los apoyos del Programa, dentro de ellos los aspectos sociales y económicos, que cuantitativamente se abordaron en el punto 2.1 de este capítulo, por lo que a continuación se hará referencia los aspectos que inciden sobre los procesos de producción y comercialización de los productos.

### **2.2.1. Disponibilidad y acceso a los insumos y servicios**

Los productores tienen acceso sin mayor restricción a los insumos que requieren las actividades productivas que realizan, existen en cantidad y en la calidad que demandan sus procesos de producción. Sin embargo, por las características de las unidades de producción con explotaciones extensivas o de baja escala y la nula integración a la cadena de la que forman parte, las condiciones en las que participan del mercado de los insumos son totalmente desfavorables, pues realizan compras personalizadas y con bajos volúmenes, no realizan economías de escala, ni en el volumen de producción ni en la compra de los insumos para la producción. Luego entonces el encarecimiento de sus procesos productivos es inevitable, impactando negativamente en las utilidades esperadas.

El mercado de los servicios profesionales de consultoría y extensionismo, no esta plenamente desarrollado, aunado a que el productor desconoce a los ofertantes y los servicios que proporcionan. Los proyectos y actividades apoyadas por el Programa recibieron servicios del PRODESCA en un bajo porcentaje, y los servicios contratados por los propios productores prácticamente no existen. Tenemos así una falta de cultura por parte de los productores que se rehúsan a contratar servicios y una falta de respuesta por parte de los profesionales del campo a las necesidades de los productores, en donde se ofrezcan soluciones a los diferentes problemas que surgen, un binomio difícil de solucionar.

De acuerdo a Plan Estatal de Desarrollo 2000-2005, los problemas de la capacitación y la asistencia técnica presentan las siguientes características:

- A) El rezago educativo y tecnológico
- B) La heterogeneidad del sector rural
- C) La dispersión y duplicación en los esfuerzos para la capacitación y
- D) La insuficiente capacidad de respuesta a la demanda de capacitación y asistencia técnica.

El financiamiento es quizá uno de los rubros que más impactan en la productividad de los cultivos o especies apoyadas, pues la disponibilidad de recursos permite realizar en tiempo y forma el proceso de producción lo que sin duda repercute en mejor calidad y cantidad de los productos y como consecuencia mayores ingresos. En el Estado se ofrece crédito al sector por parte del FIRA a través de la banca comercial y de NAFIN y la Financiera Rural como banca de desarrollo principalmente y han instrumentado diferentes esquemas de financiamiento buscando la masificación de los mismos, sin embargo el acceso a estos no es factible para la mayoría de los productores.

Los productores rurales tienen tres grandes problemas que atender en este sentido, el primero es la falta de garantías sean prendarias, hipotecarias o líquidas ya que la banca exige al menos una o la combinación de dos de ellas y como en la entidad la posesión de la infraestructura productiva es ejidal esto dificulta al equiparar la realidad a los esquemas de crédito. Por otra parte los productores que pueden cumplir los requisitos para acceder al crédito tienen un alto desconocimiento del procedimiento para hacerse llegar recursos de la banca comercial o de desarrollo. Por último la cartera vencida que han venido arrastrando los productores sobre todo los que se dedican a las actividades agrícolas no les permite el acceso a la obtención de créditos.

En general no existe la cultura del aseguramiento y en el sector rural está aún más arraigada, por lo que solo se aseguran cultivos o especies ganaderas cuando el recurso principal proviene de algún crédito ya que es obligatorio. Este servicio es proporcionado en la entidad por compañías aseguradoras o por Fondos de Aseguramiento constituidos por los propios productores.

### **2.2.2. Grado de capitalización de las unidades de producción**

El censo ejidal 2001 señala que el número promedio de hectáreas por ejidatario en el Estado es de 12 ha que puede considerarse aceptable, pero este promedio incluye a las extensiones dedicadas a la ganadería, sobre todo en la parte serrana del Estado donde existen extensiones de tierra considerablemente grandes. Los promedios de propiedad de tierra en las zonas agrícolas por excelencia, sobre todo en los ejidos de la zona costera no alcanza en algunas áreas ni las 3 ha en promedio, lo que hace de la agricultura una actividad poco atractiva.

El Programa está diseñado para canalizar apoyos a productores de bajos recursos en zonas marginadas y no marginadas, por lo tanto es de esperarse que sus unidades de producción tengan un bajo nivel de capitalización, situación que no requiere de un profundo estudio para constatarla. Así el capital promedio de las unidades de producción de los beneficiarios es de 121,263 pesos, en donde la aportación principal la realiza la

maquinaria, equipo, construcciones e instalaciones en el 47.17% de los casos con capital<sup>6</sup>, le siguen en importancia el ganado y las plantaciones respectivamente.

La distribución del valor de la unidad de producción corresponde a medios de transporte, camionetas con un valor promedio de 37,937 pesos; las construcciones tiene un valor promedio en las UP de 37,577 pesos y son bodegas o tejabanos para resguardo del equipo y/o de la cosecha y en menor escala corrales de manejo. Los tractores y equipo especializado tienen una participación marginal en este rubro.

Los productores no cuentan con instalaciones para generar valor agregado y si bien existen empaadoras son de particulares. Algunas organizaciones de productores tuvieron acceso a la infraestructura que operaba CONASUPO, sin embargo, en la actualidad están en desuso.

### **2.2.3. Esquemas de comercialización**

La comercialización de los productos tiene una característica común en las diferentes actividades apoyadas por el Programa, lleva un escaso o nulo valor agregado; existe una amplia participación de intermediarios y por último se realizan las ventas en forma aislada. Si bien se están realizando esfuerzos en algunas cadenas productivas no se ha logrado integrar esquemas de comercialización que favorezcan al productor y al consumidor final, a continuación se analizan algunas cadenas que bien ejemplifican al grueso de las actividades que se llevan a cabo en el Estado:

Los productos hortícolas se comercializan con agentes o intermediarios locales, que a su vez trabajan para agentes regionales o nacionales. Es común el financiamiento parcial de los costos de cultivo, por parte de los bodegueros o agente comercial, mismo que es pagado a la cosecha bajo el esquema de liquidaciones parciales y un ajuste de cuentas al final. Aquí se invierte el proceso, ya que el productor envía sus productos y recibe un pago parcial del mismo, teniéndose una liquidación de cuentas hasta 15 días después del ultimo envío, es frecuente que el último pago lo reciba el productor al inicio del siguiente ciclo, siendo esta práctica recurrente, por lo que el productor reconoce como patrón al agente comercial.

En el cultivo del tabaco y caña de azúcar, la comercialización en cierta manera se realiza de forma sencilla, ya que se envía el producto a las empresas con las que se convenio la producción, es decir, se realiza agricultura por contrato

En el caso del frijol, a partir de hace algunos años la comercialización se realiza a través de Sociedades de Producción Rural conformadas ex profeso y que junto con otras sociedades conformaron una Integradora Comercial, con la finalidad de crear un solo frente de comercialización, modelo que aun no da los resultados esperados, lo que desalienta a los productores, pero, es un paso adelante que puede permitir mejores condiciones de precio para los asociados.

En el caso del sorgo, este se comercializa libre a bordo en las parcelas por agentes locales, los cuales realizan el acopio y envío a las zonas consumidoras.

---

<sup>6</sup> Cuestionario a beneficiarios PAPIR 2003.

La práctica de la ganadería extensiva, es por naturaleza de bajo rendimiento de carne, aunado a la nula integración de la cadena productiva, hacen que los esquemas de comercialización se fundamenten en el intermediarismo y con esto el envío de cabezas hacia los estados engordadores de ganado, convirtiéndose al Estado en un exportador de becerros, realizando los productores la parte más difícil en el proceso productivo y obteniendo el menor margen de utilidad.

Los problemas en la comercialización son uno de los factores que condiciona en gran medida la operación del Programa en tanto que los productores no se hallan dispuestos a realizar inversiones adicionales por la inseguridad generada en el mercado de los productos. Por lo que es difícil promover la reconversión productiva o generar inversión en infraestructura productiva que genere valor agregado mediante las acciones del Programa.

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

Impulsar la participación creciente y autogestiva, principalmente de los productores de bajos ingresos y sus organizaciones es parte central del objetivo de la Alianza para el Campo 2003, buscando desarrollar el medio rural mediante una visión amplia de las actividades agropecuarias que sustentan la economía en el sector.

El Programa de Desarrollo Rural plantea fomentar la inversión en bienes de capital, desarrollar las capacidades de la población rural e incorporar a las Unidades de Producción Rural y grupos prioritarios en forma organizada a la apropiación de valor agregado en ambos sentidos de la cadena productiva.

De origen el Programa responde a las necesidades de los productores y debiera solucionar en gran medida parte de la problemática que les aqueja; se define claramente quien puede acceder a los apoyos y hasta que montos de subsidio pueden otorgarse dependiendo del tipo de productor, por lo que no habría más que aplicar las reglas y esperar los impactos. Sin embargo la realidad se impone y los impactos son mínimos o no han llegado, las causas son variadas pero la falta de una planeación de origen que marque objetivos específicos de desarrollo de zonas y grupos prioritarios o cadenas a impulsar mediante el Programa es uno de los principales limitantes para alcanzarlos.

### **Principales rubros productivos de la economía rural**

Los rubros productivos principales en el Estado se ubican dentro de la producción agrícola en la producción de granos, (frijol, maíz y sorgo) y de frutales como el mango, el plátano y el café. Tienen especial importancia la producción de tabaco y caña de azúcar con una aportación importante al valor total de la producción estatal. En la producción pecuaria destacan las explotaciones de ganado bovino, como una cadena de amplia inclusión social y de importancia económica, así mismo, la producción avícola es de gran importancia económica, aunque los productores rurales no participan de esta.

Sin duda alguna el Programa, está apoyando cadenas importantes en el Estado como el frijol, el maíz, mango y bovinos doble propósito (carne) en la adquisición de bienes de capital, fortalecimiento de sus organizaciones y la capacitación y asesoría técnica, lo que

ha impactado de una u otra forma en la capitalización de las unidades de producción y en algunos otros aspectos. Sin embargo, este impacto es casual y no causal ya que se atienden las solicitudes de apoyos sean individuales o a través de un grupo conforme al orden cronológico de llegada pues no existe una enfoque explícito que direcciona el destino de los apoyos bajo el concepto de cadenas productivas.

### **Dimensión de la problemática de la economía rural y presupuestos destinados por el Programa a la solución de la misma**

Existe una premisa que aplica en toda empresa, programa o economía en general y es que los recursos siempre son limitados para lograr los objetivos que se plantean por lo que se deben buscar los esquemas que maximicen los resultados de esos recursos escasos.

El Programa de Desarrollo Rural no es ajeno a esta situación y los recursos que se aplican en el Programa no son suficientes para satisfacer las necesidades y la demanda de apoyos aunque paradójicamente a la fecha de esta evaluación había un subejercicio de aproximadamente el 50% de los recursos programados y comprometidos en 2003, la causa de esto es por cuestiones administrativas-burocráticas.

Se autorizó un ejercicio de 36'800,000 pesos para el 2003, cantidad que aunque significativa, por si misma no podría solucionar los rezagos de años que existen en el sector agropecuario y las grandes necesidades de asesoría técnica y capacitación. El subsidio promedio del Programa por productor es de 745 pesos, al desagregarlo por subprograma el PAPIR aporta un subsidio de 9,402 pesos por productor que es importante y ayuda a solucionar los problemas de los productores en tanto su utilización sea mediante grupos organizados y en proyectos y no en forma individual.

El Programa estableció en las metas programadas la atención de un total de 11,417 unidades de producción, lo que representa el 16.74% del total de UP estimadas que existen en el Estado. A la fecha de la evaluación se había beneficiado el 81.01% de lo proyectado.

Son tres los municipio considerados por las Reglas de Operación como prioritarios, Huajicori, El Nayar y La Yesca y aunque se canalizaron apoyos importantes a estos municipios el grueso de los apoyos se concentra en los municipios del centro, como Tepic, Santiago Ixcuintla, Compostela y Ahuacatlán, que no se consideran como prioritarios, sin embargo, la mayor parte de sus poblaciones son menores a 2500 habitantes tal como lo señala la normatividad.

### **Tipos de productores prioritarios para recibir apoyos y tipo de productores apoyados**

Las Reglas de Operación de la Alianza Para el Campo 2003 determinan en forma precisa los tipos de productores prioritarios para el Programa, de tal forma que de los productores beneficiados por el Subprograma PAPIR el 38.58% son de bajos ingresos en zonas marginadas; el 60.62% son productores de bajos ingresos en zonas no marginadas y solo el 0.78% son productores en transición.

En el estado no se aplicaron criterios específicos para otorgar apoyos por tipo de productor, se aplicó lo establecido en el diseño del Programa. De acuerdo a la tipología de productores establecida por la Unidad de Apoyo FAO<sup>7</sup>, en PAPIR en el ejercicio 2003, el 42.5% de los beneficiados es del tipo de productor I; el 39.4% es del tipo II; el 17.3% del tipo III y el 0.8% del tipo IV, como se observa el Programa enfoca sus apoyos a los productores de mas bajos recursos.

### **La pertinencia del proyecto como base para la obtención de apoyos**

La APC 2003 de acuerdo a las Reglas de Operación, establece en el caso del PAPIR, que los apoyos que van de los 15 a los 150 mil pesos. Los requerimientos se concretan a un autodiagnóstico, que refleje la situación y necesidad explícita del productor. Para apoyos por encima de los 150 mil pesos se requiere del proyecto económico. En este sentido el 63% de los beneficiarios del PAPIR presentaron proyecto para la obtención del apoyo.

En este sentido el autodiagnóstico es un mecanismo aceptable para captar la demanda del productor en tanto enumera sus necesidades más apremiantes. Sin embargo, su efectividad para reflejar la percepción del productor no garantiza que el apoyo en cuestión sea el que presente el mayor impacto en los ingresos del productor. Por otra parte la elaboración de un proyecto y la entrega de apoyos en base a las necesidades detectadas en este, suponen un mayor efecto positivo de los subsidios, al menos en teoría.

Mediante el proyecto, se definen las acciones estratégicas para resolver las necesidades y problemas encontrados, tratando de generar un máximo de ingresos, más esto requiere de la activa participación de los beneficiarios en la planeación y ejecución de sus proyectos. En la práctica se observan mejores indicadores de impacto en productores que reciben apoyos vía una organización que presenta un proyecto para recibir los apoyos, máxime si el bien es de uso común.

De acuerdo a la normatividad existente el proyecto debe ser validado por el productor, no obstante se debe considerar que éste carece de suficientes elementos de juicio para hacer una adecuada valoración de la pertinencia del mismo.

### **Las capacidades de la población rural y la organización actual**

El desarrollo de capacidades está en función del nivel de educación y capacitación formal o informal, de la primera se tiene la información del nivel de estudios de los beneficiarios que es de 5.52 años de estudio, es decir, prácticamente con primaria concluida, de la segunda es difícil cuantificar el nivel de desarrollo de las capacidades, sin embargo se puede considerar el nivel de la organizaciones o el nivel tecnológico en la unidades de producción.

El PRODESCA apoyó a 1255 productores con diferentes servicios que van desde el diseño del proyecto, puesta en marcha y capacitación, y los productores que recibieron estos apoyos manifiestan la importancia de contar con asesoría técnica, aunque en

---

<sup>7</sup> La Unidad de Apoyo FAO, establece una caracterización económica, considerando factores como, escolaridad, superficie, bovinos o equivalente, valor de los activos de la UP y el nivel tecnológico. Subdivide en cuatro tipos de productores, el tipo I es el de menor desarrollo o bajos recurso y el V de mayores recursos.

algunos casos no hubo una relación estrecha del Prestador de Servicios con los productores participantes del proyecto. Por otra parte se otorgan apoyos a las organizaciones, subsidios que recurrentemente se canalizan a sus gastos de administración, dejando de lado la capacitación en aspectos gerenciales, de administración o de gestión de los productores.

Se apoyó en la constitución y puesta en marcha mediante el pago a coordinadores de 5 Consejos Distritales de Desarrollo Rural Sustentable y de 8 municipales, situación acorde a lo que establece la normatividad, pero que no se apega a la situación estatal en donde se espera que hasta el 2005 se inicie con el proceso de municipalización.

## Capítulo 3

### Evaluación de procesos en el Programa

En este capítulo se evalúa la operatividad del Programa, analizando el desempeño, flujo de información, toma de decisiones y funcionamiento administrativo, considerando la eficiencia y eficacia del proceso que inicia con la promoción y apertura de ventanillas hasta la firma del acta de entrega-recepción de los apoyos.

El estudio contempla el análisis tanto de la operación 2003 así como los procesos que se están desarrollando al momento de recabar la información a los actores involucrados, a fin de que las conclusiones y recomendaciones que surjan de este tema consideren los últimos cambios realizados a las Reglas de Operación y por tanto sean oportunas para los tomadores de decisiones a nivel federal y estatal.

#### **3.1. La capitalización de las unidades de producción fomentada por el PAPIR.**

El subprograma plantea fomentar la inversión en bienes de capital de la población rural elegible mediante el apoyo a proyectos que contemplen fortalecer la comercialización de la actividad primaria, generación de empleos y servicios, así como su posicionamiento en los mercados.

##### **3.1.1. El Tejido Institucional en la implementación y operación del PAPIR**

La Comisión de Desarrollo Rural a través de acuerdos y reuniones programadas fomenta la participación y coordinación interinstitucional y de organizaciones sociales, además, coordina la instrumentación del Programa y su difusión, aprueba proyectos, conoce los avances físico-financieros y vigila que la distribución de los recursos sea para apoyos que se enfoquen a la resolución de problemas apremiantes de desarrollo rural.

En este contexto, la CODER promovió en base a las Reglas de Operación de la Alianza para el Campo 2002 que a través de la Unidad Técnica Operativa del Estado (UTOE) se coordinara la operación de los programas de Desarrollo Rural, atendiendo los aspectos técnicos y administrativos en la recepción de solicitudes en los DDR y CADER, la integración de expedientes, validación de proyectos, elaboración de informes sobre los avances físicos y financieros del programa y además se seleccionaran y contrataran Prestadores de Servicios Profesionales (PSP) para que a través de éstos asesores se fomente la organización, se formulen y ejecuten los proyectos y se proporcione capacitación y asistencia técnica a los productores beneficiarios del Programa.

Así pues, teóricamente, una vez validado el proyecto o solicitud se presenta ante la CODER para su aprobación, emitiéndose un dictamen al Comité Técnico del FOFAE para que a través del fiduciario y de aportaciones directas se realice el financiamiento de la inversión requerida por los productores.

Cada uno de los actores involucrados conoce su papel en la operación del subprograma de acuerdo a la normativa, sin embargo, el desempeño se vio afectado principalmente por el retraso de la emisión oportuna de las Reglas de Operación acortando los tiempos para la recepción y dictamen de las solicitudes, causando severos contratiempos (tanto a solicitantes como a servidores públicos) en el ejercicio de los recursos.

Así pues el 75% de las solicitudes (tanto de proyectos de inversión como de demanda libre) se recibieron en el CADER y se canalizaron a la UTOE en los meses de septiembre y octubre, de ahí que el 61% de las solicitudes a la demanda libre y el 51% de los proyectos se dictaminaron por la CODER en octubre y noviembre respectivamente; en estos meses el FOFAE autorizó la radicación de los recursos para el 75% de las solicitudes aprobadas.

De la adecuada coordinación entre las instancias involucradas en el Programa depende la eficiencia en su operación, por lo que cualquier retraso en el flujo de información afecta directamente en el tiempo de disposición de los apoyos, esto se ve reflejado en que el 75% de las solicitudes de apoyos a la demanda libre requiere de 120 días para poder contar físicamente con el bien, y para la ejecución de proyectos integrales se requiere de poco más de 180 días. Sin duda la lentitud en el proceso provoca un desfase con respecto a los ciclos de producción, lo que alarmantemente reduce la efectividad de los apoyos en el impacto socioeconómico de las unidades de producción.

Si bien es cierto que la normativa para la aplicación de los apoyos es conocida y validada por los actores operativos, así como sus atribuciones y responsabilidades, tal parece que existe un excesivo burocratismo para la toma de decisiones o acuerdos al “pasar por muchas manos” debido a la manifiesta división entre los funcionarios estatales y federales (diferentes intereses) que priorizan manejarse en autonomía y no en concordancia entre ambas dependencias para la interpretación de la norma, dejando pasar mucho tiempo para la resolución de los planteamientos abordados. En general, para los funcionarios y directivos entrevistados, el desempeño entre las instancias involucradas en la operación del Programa es regular con una calificación de 7.8.

### ***3.1.2. La orientación de las inversiones en función de una visión estratégica del desarrollo rural.***

Debido a las condiciones de alta marginalidad generalizadas en todo el Estado, la distribución de los apoyos destinados para el desarrollo rural a través del subprograma, indica que no se canalizó hacia alguna orientación específica promovida por el Estado, atendándose de igual forma solicitudes de apoyo a proyectos integrales como a la demanda libre, tratando siempre de beneficiar a un mayor número de propuestas, (este análisis contrasta con la información recabada de los actores entrevistados ya que el 42.8% menciona que la asignación de los apoyos es para atender prioridades regionales, de tipos de productores, sanitarias o sociales).

Al no establecer una priorización de las necesidades de la población objetivo ni se definen estratégicamente los componentes de apoyo para hacer frente a las deficiencias de las unidades de producción, difícilmente se pueden alcanzar los objetivos de mejorar las condiciones de vida de los productores y sus familias.

Sin la planificación para fomentar el desarrollo de una cadena productiva, la capacidad económica y el libre albedrío de los productores para la elección del apoyo son las únicas referencias claras que se tienen del enfoque de las unidades de producción por lo que en la mayoría de los casos no existe una premura para la entrega del apoyo, en tanto que el 70% de los beneficiarios mostró beneplácito con el tiempo en la entrega del apoyo, argumentando que “lo dado nunca llega tarde”.

### **3.1.3. Mecanismos de selección de beneficiarios y de asignación de recursos**

La selección de los productores beneficiados no representó mayor confusión para los operadores del Programa ya que debido al amplio margen de acción del mismo la gran mayoría de los productores del Estado se encuentra dentro de la población elegible según las Reglas de Operación.

Los CADER al igual que los DDR tuvieron como principal prioridad la selección de beneficiarios con base a la oportunidad de recepción de las solicitudes y la conformación de expedientes de acuerdo al orden cronológico de llegada, respetando el criterio de “primero en tiempo, primero en derecho” establecido en las Reglas de Operación, considerando únicamente que no se repitiera el tipo de apoyo solicitado por los productores en ejercicios anteriores.

En este contexto, es importante mencionar que desde el punto de vista del productor, la complejidad de la gestión de los apoyos es en general aceptable, al no considerar que el llenado de la solicitud y conformación de los expedientes sea una tarea difícil o complicada para la petición de los apoyos.

### **3.1.4. El concepto del proyecto, su rol en la demanda de inversiones y como mecanismo de selección del beneficiario.**

La selección del beneficiario para la concesión de los subsidios no se rigió considerando el concepto del proyecto y/o tipo de apoyo, los conceptos de apoyos fueron definidos por el productor en busca de solucionar un problema específico en su unidad de producción de acuerdo a su actividad y a las particularidades de sus sistemas productivos, es decir no hubo una tendencia a impulsar actividades específicas, permitiendo que el productor solicite el apoyo y lo adapte a su unidad de producción o actividad principal, independientemente de la cadena productiva a la que pertenezca.

Sin embargo, teóricamente y de acuerdo a la opinión de los actores operativos entrevistados, el 44% asegura que los apoyos se autorizaron para atender alguna cadena productiva o actividad estratégica.

En el mismo sentido, y en busca de mejorar el impacto del Programa, se ha promovido entre los productores elegibles la conformación de figuras organizativas que elaboren proyectos de conceptos integrales, con la finalidad de crear estructuras orgánicas de segundo y tercer nivel como el caso de las integradoras, para que los proyectos con conceptos enfocados a la explotación integral de un cultivo factible de incorporarlo a cadenas prioritarias sean susceptibles de apoyo.

En respuesta a este planteamiento aún sin ser una condicionante para la asignación de los recursos, el 63% de los productores realizó la petición a través de un proyecto para un grupo organizado, mientras que el restante 37% se conformó de solicitudes sin mediar proyecto u organización.

El tipo de figura organizativa mas recurrente en los beneficiarios es en el 62% de los casos grupos de trabajo de reciente creación (de uno a dos años), el 22% se constituyó como SPR y el 13% lo conforman Cooperativas y Sociedades Anónimas. La distribución, antigüedad y permanencia de las figuras refleja que los productores formaron la organización principalmente para acceder a los apoyos promovidos por la Alianza. De acuerdo al estudio el 62% de los grupos se organizaron como resultado de la asesoría de los técnicos.

### ***3.1.5. La asignación de los recursos entre grupos y regiones prioritarias.***

Durante el ejercicio 2003 el Programa de Desarrollo Rural se considera como prioritarios a grupos de Mujeres en el Desarrollo Rural, Jóvenes Emprendedores y Grupos de la Tercera Edad.

En este contexto el 25% de los beneficiarios apoyados a través de un proyecto se consideran dentro de un grupo prioritario, siendo en su mayoría las mujeres con el 88%, el 12% pertenece a un grupo de jóvenes emprendedores. Hasta el momento del análisis de la información no se presentó ningún antecedente de apoyo a grupos de la tercera edad que solicitara apoyos mediante un proyecto.

De los productores que solicitaron apoyo a la demanda libre el 19% se ubicó en grupos de tercera edad y el 11% a mujeres, la gran mayoría (70%) de las solicitudes a la demanda libre no clasifica dentro de ningún grupo prioritario considerado por el Programa.

Al igual que para la selección de beneficiarios o cadenas, no se establecieron zonas o regiones prioritarias, el análisis muestra que de los apoyos entregados por el subprograma a través de un proyecto el 55% de los subsidios se destinó a solicitudes de zonas no marginadas y el 36% se ubicaron en zonas marginadas. La proporción en la asignación de apoyos a la demanda libre se incrementa para las zonas no marginadas (70%) y sólo el 18% de los apoyos otorgados se radicaron en zonas marginadas.

### ***3.1.6. La Asignación de los recursos a cadenas productivas de alta inclusión Social.***

El Gobierno del Estado tiene las facultades de enfocar los recursos a proyectos estratégicos, considerando favorecer a aquellas cadenas productivas con alta competitividad y de alta inclusión social, por lo que se considera a la cadena mango, tabaco, caña y camarón como de alta prioridad estratégica, debido a su potencial productivo, sin embargo, el análisis de la información indica que no se ha puesto en marcha este plan y se han destinado los apoyos a favorecer otras cadenas ya que el 55% de los apoyos otorgados se canalizaron a la actividad pecuaria principalmente bovino de carne, el 27% se encausaron a una actividad agrícola (frijol y maíz), el 8% de los apoyos se ubica en el sector manufacturero (confección de ropa) y un porcentaje similar se destinó para el procesamiento de alimentos, favoreciendo con esto de manera casual a las cadenas de mayor inclusión social.

Los apoyos solicitados a través de la demanda libre tampoco se destinaron para el apoyo de alguna de las cadenas productivas prioritarias ya identificadas, el 25% de los apoyos se canalizaron para actividades agrícolas (frijol, maíz), 18% para actividades ganaderas (bovino de carne) y sólo un 16% para el cultivo del mango, el resto de los recursos se distribuyen en otro tipo de actividades.

Si bien existe la inquietud de favorecer el desarrollo de cadenas productivas a través de proyectos integrales, la atención a la demanda libre representa una opción viable para solucionar problemas específicos de las unidades de producción, que en la mayoría de los casos pertenecen a una cadena de alta inclusión social.

El balance que existe entre la atención a solicitudes con proyectos y a la demanda libre es estimado como regular por los actores operativos con una calificación de 7.44

### ***3.1.7. La supervisión y el seguimiento de las inversiones financiadas por PAPIR.***

La supervisión de los apoyos otorgados por el subprograma es mínima, la falta de infraestructura sólo permite la verificación del apoyo al momento de su entrega, al signarse un acta de entrega-recepción sin que posteriormente se realice una visita de inspección física, para comprobar la permanencia y el uso adecuado de los apoyos otorgados, por lo que no se corresponde a lo estipulado en las Reglas de Operación artículo 4; fracción II; inciso c y m, en donde se establece que la SAGARPA realizará la supervisión física de la operación de los programas en base a un muestreo, del mismo modo en la fracción III; inciso a, el Fideicomiso de Riesgo Compartido (FIRCO) debe participar como Agente Técnico Supervisor de los Programas en los que participa mediante un muestreo de las acciones que se realicen.

Los actores (funcionarios operativos, coordinadores de consejos y prestadores de servicios) perciben como regular (con una calificación de 7.42) la supervisión que la UTOE y CECADER da al desempeño de los asesores. De igual forma se calificó con un 7.94 la supervisión de los apoyos solicitados a través de un proyecto y con un 6.56 de calificación cuando se trata de un apoyo de la demanda libre.

La parcial puesta en marcha de la base magnética (SISER) con información incompleta y sin actualizar, hace obsoleto el seguimiento del status de las solicitudes de apoyo, por lo que todo indica que el único seguimiento que se le da a la inversión es a través de la evaluación externa del Programa, sin que con ésta se verifique físicamente la existencia y funcionamiento del bien adquirido.

## **3.2. El desarrollo de capacidades en el medio rural (PRODESCA)**

La Alianza Contigo promueve el desarrollo de capacidades a través del subsidio a los servicios de capacitación, asistencia técnica y consultoría para la formulación y puesta en marcha de proyectos que mejoren los procesos productivos, comerciales, organizativos y financieros en la población rural elegible.

### **3.2.1. La contribución del PRODESCA al desarrollo de un mercado de servicios profesionales**

Uno de los principales componentes del Programa es la asistencia técnica y capacitación de productores, quienes en general consideraron de regular a buena (7.95) la disponibilidad del técnico para prestar asesoría en tiempo y forma, así como su capacidad para resolver los problemas en la unidad de producción.

La oferta y demanda de los apoyos de asistencia técnica están determinadas por la iniciativa del prestador de servicios profesionales quien a través de un estudio realizado a los productores detecta las necesidades de capacitación, informando a la UTOE el tipo y necesidades de asesoría y capacitación a implementar..

La contribución de la Alianza Contigo a través del PRODESCA para la creación de un mercado de asistencia técnica fue en el 2003 mediante la contratación de 85 prestadores de servicios profesionales, quienes a través de participaciones directas con los productores asistieron las necesidades de capacitación de las unidades de producción.

La participación en el desarrollo de capacidades mediante algún técnico (DPAI, PESPRO o PRODESCA) en el 2001, no fue generalizada, por lo que sólo el 17% de los beneficiarios en ese ejercicio manifestó haber recibido la asesoría como parte del apoyo, sin embargo, el impacto de ésta fue notorio ya que el 90% de los asesorados continúa aplicando las recomendaciones del técnico y reconoce que la capacitación fue satisfactoria e indispensable para la obtención del apoyo.

Para el ejercicio 2003, estas cifras no son muy alentadoras, sólo el 19.5% de los que obtuvieron el apoyo lo hicieron a través de un técnico de la Alianza (DPAI o PRODESCA) aunque el impacto de la asesoría si se reconoce en el 90% de los productores beneficiados que sigue aplicando las sugerencias del profesional y declaran que las recomendaciones fueron satisfactorias y necesarias para la obtención del apoyo.

### **3.2.2. La contribución del PRODESCA al desarrollo de capacidades en la población rural**

A través de la participación de los prestadores de servicios se han desarrollado (avance físico 09 de junio 2004) un total de 138 servicios desglosados de la siguiente manera: 19 eventos de capacitación, 14 servicios de asistencia técnica, 59 diseños de proyectos, 39 proyectos puestos en marcha, 7 capacitaciones especiales, beneficiando a un total de 9,255 productores.

El 65% de los productores beneficiados en el ejercicio 2001 manifiesta que realizan al menos una de las actividades administrativas, gerenciales y de gestión promovidas por el técnico, siendo la integración a una figura organizativa la mas adoptada como consecuencia del apoyo; este indicador se redujo para el ejercicio 2003 en dónde sólo el 30% de los beneficiarios manifiesta que como consecuencia de la capacitación ha aprendido a realizar una actividad administrativa, siendo el registro de los costos de producción y los niveles de producción las más importantes.

Aunque la variación en el desarrollo de las capacidades fomentadas por el PRODESCA es mínima (VCI= 0.08; sólo 16 actividades nuevas se aprendieron) es indudable que todas son inducidas por la implementación del subprograma.

### **3.2.3. La Contribución del PRODESCA a la generación de proyectos de calidad**

Una de las funciones de los asesores contratados por el subprograma es detectar las necesidades de los productores, siendo la más relevante la elaboración de un proyecto. Para el ejercicio 2001 el 23% de los beneficiarios manifestó que obtuvo el apoyo mediante la realización de un proyecto (80% de los casos el proyecto fue elaborado por un PESPRO afiliado al Programa), en este ejercicio la mayoría (87%) de los proyectos fomentaban la producción primaria ya fuera agrícola o pecuaria y sólo el 16% contemplaban un esquema integral en el que se establecía la formación de una microempresa enfocada a la producción, transformación y comercialización de los productos de la unidad de producción. Es importante mencionar que solo en el 48% de los proyectos apoyados se requería de los servicios del asesor de manera integral (organización, diseño, puesta en marcha, asistencia técnica y seguimiento).

Para el ejercicio 2003, el 53% de los beneficiarios apoyados requirieron de la elaboración de un proyecto para recibir el bien, en este caso, el 68% de los proyectos financiados por la Alianza lo elaboró un PSP del Programa, el enfoque de los proyectos tuvo una distribución equitativa ya que el 30% de los proyectos fomentaban la actividad primaria, 21% impulsaban la transformación y comercialización, 20% promovían la creación de nuevas empresas. Sólo en el 30% de los estudios requirió de los servicios del asesor en forma integral y permanente.

Aunque la mayoría de los beneficiarios que requirieron los servicios de un técnico para la elaboración de un proyecto no conoce a detalle lo que se plantea en el estudio, este se percibe como un requisito mas para la obtención del apoyo, dejando a la capacidad del asesor la estructuración y contenido del proyecto, sin embargo, y considerando que gracias a éste se alcanzó el objetivo, desde su apreciación califica con 8.53 la calidad del proyecto.

La interacción PAPIR-PRODESCA es una de las simbiosis mejor reconocidas por los operadores del Programa, considerando que la participación de los asesores es fundamental para la puesta en marcha de los proyectos en las unidades de producción a través del financiamiento del PAPIR.

La complementariedad de los recursos humanos del PRODESCA y los recursos materiales financiados por el PAPIR fueron percibidos por los directivos del Programa como buenos (8.41), siendo el asesor el elemento de enlace entre las dos emisoras de apoyo.

Sin duda, otra de las principales debilidades de las unidades de producción es el acceso al financiamiento, por lo que en los últimos tres años el 93% de los productores beneficiados han dejado para después la realización de cambios tecnológicos en su unidad de producción debido a la falta de recursos económicos para la adquisición de nuevas tecnologías.

La principal limitante para el acceso al financiamiento es la falta de garantías (líquidas y prendarias) de los productores así como la poca disposición de las instancias privadas a incursionar en el sector agropecuario, dejando a las instancias como Financiera Rural, Cajas Solidarias y FONAES la promoción de créditos al medio rural.

De los proyectos productivos para el ejercicio 2003 solo el 15% de las propuestas contemplaba componentes adicionales de fuentes de financiamiento diferentes a la aportación del PAPIR, el 54% de los beneficiarios destinaron recursos provenientes del PROCAMPO para completar la inversión, el 19% solicitó al municipio la aportación de recursos al proyecto y sólo el 12% obtuvo un crédito proveniente principalmente instancias publicas (FONAES).

#### ***3.2.4. Los prestadores de servicios profesionales formación y perfil profesional, capacitación reciente apoyada por el Programa.***

El subprograma de desarrollo de capacidades en el medio rural apoya el pago de PSP para atender a los productores elegibles de acuerdo a la normativa, los profesionistas contratados por el PRODESCA deberán realizar funciones de promoción, diseño y puesta en marcha de proyectos, asesoría técnica especializada, consultoría y capacitación administrativa para empresas rurales.

Tanto las personas físicas como las morales con el perfil, formación profesional y experiencia en el proyecto a desarrollar pueden ser considerados para el pago de sus servicios a través del subprograma, este trámite inicia en la UTOE o por medio de la Red de Prestadores de Servicios Profesionales del Sector Rural de la SAGARPA.

La formación profesional de los PSP es mayormente agronómica, enfocada a la producción primaria. El INCA Rural y el CECADER establecen el perfil de los profesionistas a contratar, priorizando en los conocimientos y experiencia del técnico sobre el servicio que van a proporcionar, en este sentido y teóricamente, la capacitación del los PSP debe responder a las estrategias previamente definidas como prioridades de acuerdo al giro de las solicitudes de apoyo. Durante el ejercicio a evaluar se realizaron eventos de capacitación enfocadas al desarrollo empresarial, diseño de empresas, métodos de capacitación y desarrollo regional.

De acuerdo a la percepción de los asesores capacitados el grado de adecuación entre la capacitación y las funciones que se realizan en campo es muy buena, calificándola con 9.

#### ***3.2.5. Calidad de los servicios profesionales, rol y desempeño del CECADER***

El rol del CECADER en la Alianza Contigo a partir de su creación en el 2002 es la de supervisar y evaluar el desempeño de los PSP, además, valida la elegibilidad de los asesores y los capacita.

Además, se coordina con la UTOE, CODER y FOFAE para informar las actividades, desempeño y pago por los servicios de los PSP. Los funcionarios directivos coinciden en que el CECADER participa con buenos resultados en la vigilancia de la calidad de los servicios profesionales promovidos por el PRODESCA.

De acuerdo a lo señalado en las Reglas de Operación el CECADER debe conformar un programa con supervisores para que éstos en conjunto con los beneficiarios supervisen los servicios profesionales apoyados por el PRODESCA, sin embargo, esta supervisión no se llevó a cabo completamente, ya que ninguno de los beneficiarios recibió capacitación alguna para evaluar el desempeño de los asesores, aunque si se consideró su opinión sobre la calidad de los servicios recibidos.

Desde la perspectiva de los beneficiarios la calidad de los servicios proporcionados por el PSP considerando sus conocimientos, tiempo dedicado a apoyar al beneficiario, oportunidad y utilidad del apoyo, se calificaron como buenos (8.6), sin embargo, ésta calificación contrasta con la emitida por los directivos y funcionarios operativos que evaluaron el desempeño de los PSP como regular (7.1) considerando su conocimiento de la problemática del sector, habilidad para comunicar y hacer promoción, formación, conocimientos y experiencia.

### ***3.2.6. Mecanismos de acreditación de PSP, dinámica en la entrada y salida de profesionales de la red estimulada por el Programa.***

El mercado de servicios profesionales se realiza a través del INCA Rural y el CECADER. El primero participa con la conformación de una Red de Prestadores de Servicios y la capacitación de estos. El segundo, supervisa el desempeño de los Prestadores de Servicios Profesionales.

La acreditación de los PSP es responsabilidad de la UTOE y del CECADER, quienes coordinadamente conforman el padrón de acuerdo a su perfil profesional, conocimiento y experiencia en las actividades a desarrollar así como su desempeño en la prestación de los servicios, se considera además los resultados de exámenes-entrevistas y capacitaciones impartidas por el INCA Rural.

De acuerdo, a la evaluación del desempeño de sus funciones, los asesores son acreditados si cumplieron con los puntos de calificación requeridos y aprobaron satisfactoriamente los cursos de capacitación o exámenes aplicados, o son condicionados si su desempeño profesional no es satisfactorio de acuerdo a los lineamientos anteriores, de igual manera son considerados como no elegibles cuando incurren en faltas como abandono de servicios ya pagados.

Actualmente la red en el Estado cuenta con 224 PSP acreditados para proporcionar servicios como: diseño y puesta en marcha de proyectos, asistencia técnica y capacitación, sin embargo, para el presente ejercicio fueron sólo 85 PSP acreditados los que colaboraron con el PRODESCA.

El 80% de los PSP que adquieren su registro en la red de servicios consigue su acreditación a través de los talleres de capacitación, el restante 20% lo hace vía exámenes-entrevistas. Sin embargo, las calificaciones asignadas por los PSP entrevistados muestran una total desconfianza en la calidad de la red así como también dudan de la transparencia de la misma.

Sólo las instancias involucradas directamente con la contratación de los técnicos conocen la dinámica de entrada de estos a la red, sin embargo, se carece de un padrón confiable

sobre la disponibilidad del total de los servidores, ya que únicamente de los asesores que han participado en el Programa se conoce su situación actual, por lo que hace falta el seguimiento a todos los PSP registrados para la depuración de la red.

### **3.2.7. El tejido Institucional del subprograma**

La CODER se encarga de establecer estrategias para fomentar el desarrollo rural en el Estado, focalizando los apoyos a tres líneas de acción: grupos o regiones prioritarias, cadenas productivas y proyectos integrales, de acuerdo a la calificación de los funcionarios directivos el desempeño en general de la CODER fue regular (7.1) ya que las estrategias planteadas no representaron un impacto considerable, siendo la demanda libre de los apoyos la que mayor beneficios significó para las unidades de producción rural.

Para los funcionarios directivos y operativos del Programa, el arreglo institucional para la operación del subprograma es considerado en general de regular a bueno con una calificación de 7.8, el vínculo que mejor ha funcionado es la relación existente entre la CODER y el FOFAE calificándola de muy buena (9.0) y la coordinación de la CODER con la UTOE se evaluó como buena (8.6), mientras que la relación que existe entre la CODER y los PSP es mínima (6.6).

De acuerdo a la política estatal la UTOE coordinó la operación de los programas destinados al desarrollo rural, encargándose de establecer la logística a aplicar para la recepción y validación de solicitudes, evaluación de proyectos, integración y resguardo de expedientes, coordinándose con el CECADER para llevar a cabo el registro, acreditación, contratación, capacitación y evaluación de los PSP.

Los funcionarios directivos consensan que con el Programa se ha contribuido al proceso de municipalización principalmente a través de la formulación de planes de desarrollo, elaboración de diagnósticos y constitución de los Consejos, pero en realidad y a pesar del tan renombrado proceso de federalización este no se ha destrabado en su totalidad, por lo que la incorporación de los municipios en la operación de los programas de la Alianza ha sido mínima.

No obstante a las ventajas que representa incorporar a los municipios para desarrollar una mejor planeación, operación y seguimiento de los programas, esto no se ha logrado, el 61% de los actores operativos consideran que la principal causa del retraso de este proceso es la falta de coordinación de las instancias (federales y estatales) para la toma de decisiones, mientras que el 35% coincide en que existen conflictos de intereses políticos.

### **3.3. El fortalecimiento institucional y la consolidación organizativa.**

Otro rubro en la estrategia para fomentar el desarrollo de las familias rurales, es con el subprograma de Fortalecimiento de Empresas y Organización Rural (PROFEMOR) el cual participa mediante aportaciones económicas a organizaciones con unidades de producción y grupos prioritarios elegibles a fin de incorporarlos a las redes productivas, fomentando la apropiación del valor agregado, promoviendo correlaciones entre las organizaciones y redes económicas y de servicios financieros, esto se logra mediante

subsidios para el fortalecimiento de las estructuras internas principalmente las administrativas promoviendo el desarrollo de su capacidad empresarial y de autonomía gradual.

Debido a la importancia de este proceso, el PROFEMOR y los agentes operativos deberían fortalecer la estructura organizativa en beneficio de los grupos organizados que se encuentren implementando un proyecto financiado por PAPIR o cualquier otra fuente, sin embargo, los funcionarios operativos del programa la califican de regular (7.3) la interacción entre los agentes y el subprograma, lo que refleja la falta de vinculación o de acuerdos en aras de favorecer integralmente a las organizaciones beneficiarias.

### ***3.3.1. Conformación de Consejos Municipales y Distritales de Desarrollo Rural Sustentable y aporte del PROFEMOR en este proceso.***

El PROFEMOR ha participado en el fortalecimiento de la organización, coadyuvando para la creación de cinco Consejos Distritales (Tepic, Santiago Ixcuintla, Ahuacatlán, Compostela, y Acaponeta; constituidos en el 2002) y ocho Consejos Municipales de los cuales tres se constituyeron en el 2002 (El Nayar, Huajicori y la Yesca) y para el 2003 se constituyeron cinco mas (Jala, Ixtlán del Río, Santa María del Oro, San Pedro Lagunillas y Amatlán de Cañas).

La participación del PROFEMOR en el proceso de apoyo a los CMDRS no se generaliza en el total de los consejos constituidos, debido principalmente a la falta de recursos del subprograma y a la incompatibilidad de intereses entre los ayuntamientos y el Estado, resultado de las discrepancias o tendencias políticas, lo que ocasiona el desistimiento de los consejos para solicitar el apoyo del Programa.

### ***3.3.2. Legitimidad de los Consejos, participación social, dinámica de funcionamiento***

Los CMDRS son órganos con la representatividad de todas las dependencias de la administración pública federal y descentralizada. De acuerdo a la política de federalización a través del PROFEMOR se radican recursos para la creación de estos órganos colegiados constituidos por asesores que participan en el subprograma PRODESCA promoviendo el desarrollo de nuevas capacidades en los organismos beneficiados, para la elaboración de diagnósticos de identificación de zonas o regiones prioritarias, cadenas estratégicas así como la estratificación de los productores.

El 56% de los funcionarios directivos y operativos del Programa afirma que a partir de la incorporación de los técnicos PROFEMOR en coordinación con otras instancias que promueven la municipalización se ha fortalecido la estructura de los consejos municipales, contribuyendo a la elaboración de diagnósticos y formulación de planes de desarrollo.

No obstante, existe una desinformación total entre estos funcionarios en referencia al número de CMDRS constituidos en el Estado, al cuestionarlos sobre esta interrogante, sólo el 63.6% aseguró que actualmente el total de los consejos se encuentran constituidos, mientras que el resto de los funcionarios (36.4%) no tienen idea del número de consejos constituidos.

De igual forma, el 35% de los funcionarios y representantes de organizaciones opinan que hay participación de los CMDRS en la CODER sin que exista algún convenio entre la SEDER y SAGARPA para establecer un monto de recursos asignados a través del FOFAE a los municipios. En contraparte, el 13% de los entrevistados asevera que en los Anexos Técnicos se contempla un monto destinado para los municipios pero por la falta de los acuerdos entre las instancias involucradas este recurso no se ha ejercido vía los ayuntamientos.

Ante este entorno, y a pesar de la legitimidad de los CMDRS se puede ver claramente que el proceso de municipalización se encuentra detenido y sin avances significativos en sus reuniones, acuerdos o propuestas, por lo que al no consolidarse esta etapa se ha dejado la responsabilidad a los ayuntamientos para que formulen sus planes de desarrollo echando mano de la propia infraestructura (si es que ésta es operativa) y como respuesta la realización de los diagnósticos municipales y la generación de propuestas de desarrollo rural es mínima.

### ***3.3.3. Aportes del PROFEMOR en la generación de Planes Municipales de Desarrollo Rural Sustentables***

La generación de Planes Municipales de Desarrollo son prácticamente estructurados por los ayuntamientos que cuentan con su propio Departamento de Desarrollo Rural, por lo que la participación del PROFEMOR se limita a la aportación económica para fortalecer la administración organizativa de los consejos mediante el pago a un coordinador, quien se encarga de la elaboración del diagnóstico municipal, que será la base para la formulación de los programas de desarrollo rural de los municipios.

El 57% de los funcionarios operativos considera que los CMDRS si formulan planes de desarrollo rural sustentables, sin embargo, consensan en que no todas las propuestas se presentan a las comisiones y que los municipios no tienen facultades para incidir directamente sobre la aplicación de los recursos provenientes de la alianza sujetándose a las decisiones del Estado.

### ***3.3.4. Financiamiento logrado para las inversiones priorizadas en los Planes Municipales de Desarrollo Rural Sustentable.***

La inexistencia de convenios entre la SEDER y SAGARPA para el fortalecimiento del proceso de municipalización y la poca representatividad de los municipios en el Consejo Estatal de Desarrollo Rural Sustentable provocan que el financiamiento a proyectos aprobados por el CMDRS sea muy reducido, el 30% de los funcionarios considera que se respetan las propuestas del municipio, sin embargo, el total de los entrevistados manifiesta que no se transfieren recursos del FOFAE a los municipios directamente debido a la falta de acuerdos entre las instancias federales, estatales y municipales.

### ***3.3.5. Alcances del Fortalecimiento Organizativo, ámbitos a los que se orienta y pertinencia de los mismos.***

El PROFEMOR se conformó para inducir la formación de capital social, promover la organización y fomentar el desarrollo de capacidades de los productores dentro y fuera de sus estructuras, en la realidad su participación es meramente económica, entregando

\$50,000 pesos a las organizaciones de primer nivel (SPR, SSS, Cooperativas, entre otras) y \$150,000 pesos para las de segundo nivel (USPR, USSS, Unión de Cooperativas, Integradoras entre otras) este recurso se canaliza principalmente para el pago de honorarios y adquisición de equipo informático y de oficina.

Los alcances logrados por el subprograma han sido en base a la implementación o de los procesos administrativos en las organizaciones, al proporcionar herramientas de apoyo para la captura y resguardo de información así como la asistencia técnica especializada en términos contables y administrativos. Para las organizaciones el subsidio representa una oportunidad para implementar o desarrollar procesos administrativos eficientes.

Durante el ejercicio 2003 se apoyó a 27 organizaciones de primer grado de las cuales el 62.96% pertenece al DDR Tepic, 18.51% a Santiago Ixcuitla, 14.81% a Acaponeta y el 5.88% a Compostela, con un total de \$1'350,000 en beneficio de 2,792 productores.

De igual forma el subprograma aportó recursos para 12 organizaciones de segundo nivel de las cuales el 75% pertenece al DDR de Tepic, 16.16% a Santiago Ixcuintla y el 8.3% a Acaponeta. En total este tipo de figuras se apoyó con \$1'800,000 beneficiando a 9,941 productores.

En el ejercicio 2003 el PROFEMOR aportó \$3'150,000 para el fortalecimiento de las organizaciones, el 56% del recurso se destinó a la actividad frutícola (mango, café, aguacate), un 28% para el apoyo a la producción de granos (maíz, frijol, sorgo), el 8% para la Pesca y Acuicultura, 5% para ganado y 3% para el financiamiento.

### ***3.3.6. Sostenibilidad de los procesos desencadenados por el Programa.***

El desarrollo de capacidades que promueve el Programa gira en torno a la eficientización de los procesos administrativos de las organizaciones, siendo los más relevantes el establecimiento de sistemas contables con la contratación de profesionistas y la generación y/o modificación de los procedimientos administrativos que se implementaban con menor eficiencia.

La sostenibilidad de los apoyos otorgados por el PROFEMOR es anual y está condicionado a su correcta aplicación, por lo que la permanencia de los servicios profesionales dependerá de la capacidad económica de la organización apoyada.

El 66% de los funcionarios directivos y operativos del Programa, así como los representantes de organizaciones manifiestan que a través de los DDR se da el seguimiento a los apoyos otorgados por el Programa, sin embargo, este seguimiento es insuficiente para determinar la efectividad del apoyo, dejando la decisión a la organización de la continuidad de los servicios administrativos implementados.

### ***3.3.7. Criterios y mecanismos de selección de organizaciones económicas y formas de acceso de éstas al apoyo del PROFEMOR.***

La selección de las organizaciones susceptibles del apoyo es relativamente fácil si se encuentran dentro de la población elegible considerada por el subprograma y presentar su

proyecto y autodiagnóstico completo, el monto del apoyo dependerá simplemente del tipo de la figura en cuestión ya sea ésta de primer o segundo nivel.

De acuerdo al 54% de los actores entrevistados, el mecanismo de selección de las organizaciones a beneficiar respondió principalmente a la oportunidad de presentación de la solicitud, proyecto y autodiagnóstico en el cual se describen los generales de la organización así como un programa de trabajo.

### ***3.3.8 Formación y perfil profesional de los coordinadores y técnicos***

La propuesta de los coordinadores del CMDRS es responsabilidad del cabildo municipal quienes consensan previa plena aprobación de la UTOE la contratación del asesor basándose principalmente en la experiencia y conocimientos del designado para el desempeño de sus funciones, aunque el perfil del coordinador no está sujeto a una profesión o nivel académico, generalmente se trata de profesionistas con orientación agropecuaria y con experiencia en el extensionismo, siendo en su mayoría Ingenieros Agrónomos.

Para el buen desempeño de las actividades propias dentro de una organización, los técnicos del PROFEMOR deben tener experiencia en el servicio que van a realizar y aprobar los procesos selectivos y de capacitación implementados por el INCA Rural. Siendo así el proceso de definición del perfil técnico de acuerdo al giro o principal actividad de la organización.

### ***3.3.9. Calidad y pertinencia de los servicios brindados.***

El Programa finca sus fortalezas principalmente en la disponibilidad de recursos para el financiamiento de los servicios profesionales para el mejoramiento de las estructuras administrativas de las organizaciones. Ya sea mediante la adquisición de equipo de oficina o el pago de honorarios. Los servicios y bienes en general son los que requieren los productores de forma inmediata, sin embargo, deben establecerse a mediano y largo plazo programas de capacitación que desarrollen las aptitudes gerenciales y de gestión de los representantes de las organizaciones.

En lo que respecta a la calidad de los bienes recibidos, en general son de calidad y recibidos con gran pertinencia, sin embargo, debido a la falta de seguimiento la evaluación del desempeño de estos apoyos no se realiza apegada a los controles de calidad definidos por el Programa, al sustentarse sólo en los informes rendidos a la UTOE desde la perspectiva del propio coordinador.

### ***3.3.10. Mecanismos de control de calidad, soporte y seguimiento al desempeño y a los servicios de los técnicos y coordinadores del PROFEMOR.***

Los mecanismos de control de calidad y desempeño de los técnicos y coordinadores son establecidos por la UTOE, conformando un padrón de asesores acreditados de acuerdo a su comportamiento y desempeño anterior, penalizando a aquellos que generaron inconformidades entre los beneficiarios.

La calificación del desempeño de los coordinadores de los CMDRS es a través de los informes que éstos presentan a la UTOE, así como la valoración de los diferentes eventos de capacitación impartidos por el INCA Rural.

Para el caso de los técnicos PROFEMOR, la responsabilidad de supervisar la calidad de sus servicios es compartida, ya que la organización presenta a la UTOE un informe en el cual se califican de manera general los servicios otorgados por los técnicos.

Desde el punto de vista de los actores operativos del Programa, el proceso de control de calidad, soporte y seguimiento al desempeño y a los servicios de los técnicos y coordinadores se desarrolla de manera regular, otorgándole una calificación de 7.3. Lo que refleja que no existe un seguimiento adecuado al desempeño real de los asesores, esta misma calificación se otorga a la relación existente entre los técnicos del PROFEMOR y la UTOE.

### **3.4 Cambios relevantes en los procesos 2004**

Los cambios relevantes en el proceso del ejercicio 2004 del Programa de Desarrollo Rural sólo se hacen de manera importante en el subprograma PRODESCA, dejando a los subprogramas PAPIR y PROFEMOR con pocas y nulas variantes respectivamente a lo ya establecido en el ejercicio 2003.

#### **a) PAPIR.**

Una de las pocas precisiones en el proceso del Programa en su ejercicio 2004 es el acuerdo mediante el cual la CODER no validará propuestas de poyo de PAPIR si estas no cuentan con un proyecto viable, coherente, veraz, completo y pertinente. Lo cual requerirá de una mayor rapidez en la entrega de los expedientes a la UTOE y que esta última cuente con el personal suficiente y capacitado en la formulación y evaluación de proyectos.

#### **b) PRODESCA.**

Se plantea una programación estratégica del subprograma PRODESCA 2004 en el Estado a través de esquemas que respondan a las necesidades de crear un mayor compromiso de los PSP con los beneficiarios en el acompañamiento de sus proyectos, fomentando mayor presencia en la atención de los mismos.

La reorientación de la programación del PRODESCA 2004 plantea la aplicación de los recursos del subprograma al impulso de las siguientes estrategias:

- ✓ Ampliación del programa estatal pecuario periurbano
- ✓ Proyecto pecuario de 8 módulos de engorda de bovinos
- ✓ Cadena agroalimentaria del mango
- ✓ Otras cadenas agroalimentarias frutícolas prioritarias (plátano, guanábana y aguacate)
- ✓ Cadena productiva del café y agroforestería
- ✓ Cadena agroalimentaria de acuacultura y pesca
- ✓ Cadenas agroalimentarias de granos básicos (maíz, frijol y sorgo)
- ✓ Ampliación del Programa de infraestructura rural zona serrana (bordos y jagüeyes)
- ✓ Atención de solicitudes dispersas (grupos prioritarios, regiones prioritarias, valor agregado y otras cadenas de inclusión social)

La mecánica operativa consiste en que antes de implementar alguna de las nueve estrategias, es necesario formular un estudio MACRO de acuerdo al Programa, proyecto o cadena productiva propuesta, para que se dimensionen e integren todas las acciones y apoyos provenientes de los diferentes programas gubernamentales, a fin de tener una visión mas precisa y contar con la información que permita priorizar las necesidades y canalizar los recursos de manera focalizada para lograr un mayor impacto en la competitividad de las unidades de producción.

Las estrategias formuladas se implementarán a través de instituciones o personas morales debidamente acreditados y comprometidos a cumplir con los programas de trabajo responsabilizándose del desempeño de los PSP subcontratados para tal efecto. En este contexto, se establecerán garantías o fianzas para las empresas que se contraten, las que se harán efectivas ante el incumplimiento de los compromisos asumidos en los programas de trabajo que se estipulen.

A fin de que las instituciones, personas morales o PSP que se contraten cumplan con el perfil técnico requerido para el trabajo o funciones a desarrollar, la UTOE deberá evaluar y certificar la capacidad técnica del prestador de servicios, bajo la normatividad y supervisión de la CODER.

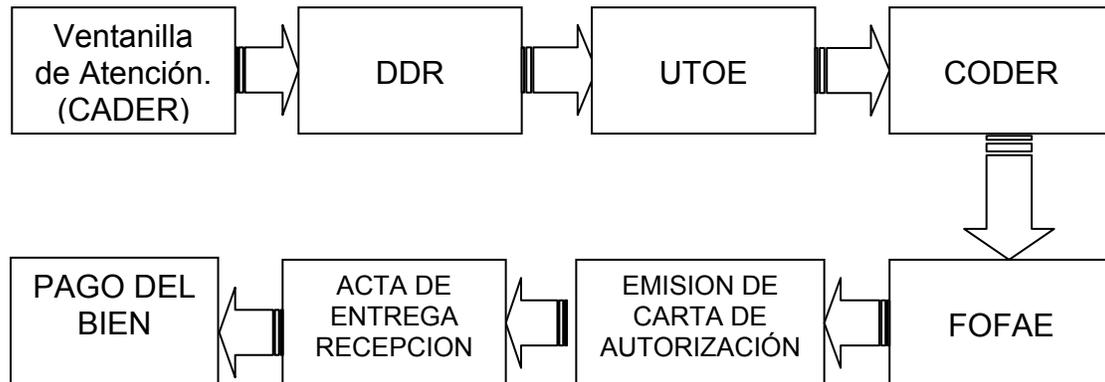
Para los servicios que se contraten en el 2004, la supervisión que realice el CECADER deberá ser a través de instituciones, empresas o PSP independientes, debidamente calificados en la materia objeto de la supervisión. El seguimiento al desempeño de los servicios ofrecidos por los PSP será permanente, por lo que el programa de trabajo que acuerden los prestadores de servicio con los beneficiarios debe ser realista, objetivo y medible.

### **3.5 Temas adicionales de la evaluación de Procesos.**

Con la finalidad de aportar mayores argumentos en evaluación del proceso en que se desarrolla Programa, SEPEDA,S.C. inspeccionó físicamente los expedientes de 92 beneficiarios, a quienes además se les aplicó una encuesta de percepción general de los Programas de la Alianza para el Campo. De este análisis en particular se puede aseverar lo siguiente:

### 3.5.1 Análisis de los tiempos requeridos en cada una de las etapas del proceso de gestión del apoyo.

Flujograma de la línea de trámite de las solicitudes de apoyo para el Programa de Desarrollo Rural.



No se cuenta con la información suficiente para determinar el número de días que transcurren desde que el CADER recibe la solicitud, completa el expediente y hace entrega del mismo al DDR, lo que refleja la falta de un sistema de registro de entrega-recepción entre estas dos instancias en las que inicia el proceso de atención a la población susceptible de apoyo.

El tiempo que transcurre desde la presentación de la solicitud en el CADER o DDR hasta la entrega del expediente a la UTOE es de 17 días en promedio. Existe una diferencia impresionante entre el tiempo mínimo y máximo que se requiere para que una solicitud llegue a la UTOE (mínimo: 1 día, máximo: 69 días). Esto se debe a la falta de control entre los técnicos, Jefes de CADER y DDR que permiten el traspapeleo o “almacenamiento” de los expedientes en las ventanillas, lo que representa el primer “cuello de botella” en el proceso, siendo operativamente ineficaz al suponerse que a cada expediente se le asigna un folio de identificación individualizado que no permite su extravío o retraso en la línea de trámite. El 65.22% de las solicitudes entregadas a la UTOE se registró durante los meses de septiembre y octubre.

En promedio se requiere de 16 días para que la UTOE analice y valide la factibilidad de las solicitudes (demanda libre o proyectos) y presente las peticiones a la CODER para que en su caso se apruebe y se asigne el grado de prioridad. Al igual que en la primer etapa existe una diferencia alarmante entre el tiempo mínimo y máximo para concluir esta etapa (mínimo: 1 día; máximo: 51 días) lo que refleja un aletargamiento en el análisis de la solicitud por parte de la UTOE y un descontrol administrativo en las fechas de programación de las reuniones de la CODER ya que se debe de esperar hasta la fecha de reunión para conocer las características de las solicitudes. El 96.59% de las solicitudes fueron analizadas por la UTOE durante los meses de octubre y noviembre.

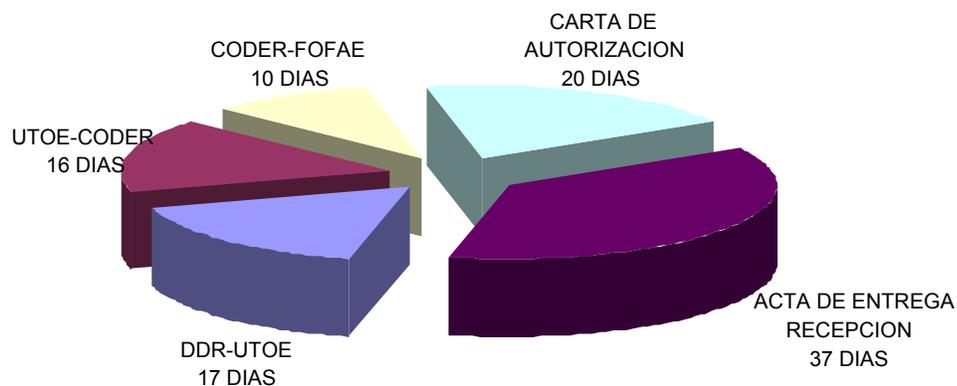
El tiempo promedio requerido para que una solicitud sea aprobada por la CODER y canalizada al FOFAE para su ratificación es de 10 días, el mínimo tiempo requerido fue de

un día y el máximo 47 días. El tiempo de espera sigue siendo demasiado, ya que se supone que existe una etapa previa de análisis y aprobación, y que el siguiente paso es clasificar y canalizar la propuesta de acuerdo a los criterios establecidos en la estrategia operativa. El 97.71% de las solicitudes de apoyo se aprobaron en los meses de octubre y noviembre.

El Proceso de comunicación entre las instancias y los beneficiarios también enfrenta grandes deficiencias, ya que para que se consume la notificación de la aprobación del apoyo se requiere en promedio de 20 días. El mínimo de días que se requiere son 14 y el máximo son 75 días. El 91.96% de las notificaciones se efectuaron durante noviembre y diciembre.

La etapa más lenta dentro de todo el proceso es la firma del Acta de entrega Recepción, para la cual se requiere en promedio de 37 días, que inician desde que se le notifica al productor de la aprobación del apoyo hasta la firma del acta de entrega del bien. El tiempo mínimo que se requirió para la firma fue de un día y el máximo de 192 días, lo que refleja la falta de seguimiento de los operadores del Programa a los beneficiarios y a los proveedores. El 69.56% de las actas de entrega-recepción se signaron en los meses de diciembre y enero.

Para tener una mejor perspectiva del proceso del Programa, en la siguiente gráfica se consideran los tiempos promedio que ocupan las diferentes etapas de recepción, análisis y toma de decisiones para el otorgamiento de los apoyos.



Todos los procesos requieren una gran cantidad de tiempo entre sus etapas, lo que refleja la deficiente capacidad de trabajo y la falta de coordinación en cada uno de los eslabones, ya que de acuerdo al análisis de los expedientes de los beneficiarios se requieren en promedio 100 días para lograr obtener un bien subsidiado por el Programa, a todas luces, esto es preocupante, ya que es casi el tiempo que requiere un cultivo o una especie animal en determinados sistemas de producción, para completar su ciclo productivo.

Las encuestas aplicadas en la primer etapa (ventanillas) se puede asumir que la entrega de expedientes del CADER al DDR se realiza cada semana, y al igual el DDR almacena durante otra semana las solicitudes para entregarlas finalmente a la UTOE, lo cual es

inoperante, ya que el DDR mas lejano de la Unidad Técnica se encuentra aproximadamente a 2.5 hr.

La lentitud de los análisis de viabilidad de las solicitudes y los proyectos se asume a la acumulación de estos en dos meses (octubre y noviembre), por lo que la falta de analistas o de la capacidad de estos influye en la entrega de propuestas técnicamente viables a la CODER.

En la CODER la lentitud en la aprobación o desaprobación de las solicitudes puede deberse a que el calendario de reuniones por alguna razón no se cumple, retrazando considerablemente la fluidez del proceso. Por otro lado la falta de disponibilidad de los integrantes de la CODER para consensar acuerdos en la toma de decisiones se ve reflejada en la tramitología de los apoyos.

En el mismo sentido, la autorización del apoyo requiere de una misma convicción entre los integrantes para su aval, lo que agilizará el proceso de asignación de los montos que se requieren para la inversión solicitada. Sin embargo, el estudio demuestra que no se lleva un buen desempeño, ya que es una de las etapas que requieren de mayor tiempo para la elaboración de la carta de autorización.

La etapa final del proceso que corresponde a la entrega de los beneficios subsidiados por el Programa es la fase que requiere de mayor número de días. Pueden existir muchas razones que desencadenan esta situación, por ejemplo que el proveedor no cuenta oportunamente con los componentes subsidiados o si los tiene no cumplen con las características estipuladas en la solicitud, posiblemente el productor no cuenta con su aportación proporcional, o el apoyo está completamente desfasado y el productor decide posponer su adquisición, etc.

Son numerosas las causas por las que se alarga este proceso, sin embargo, esto es el reflejo del poco o nulo seguimiento o supervisión que por parte de los operadores se le da a las autorizaciones, dejando al beneficiario la elección del proveedor a su libre albedrío sin que las instancias sean el contacto o enlace, por lo que en muchas ocasiones los productores se tienen que desplazar a los grandes centros urbanos con la finalidad de encontrar el componente a su plena satisfacción, lo que requiere de tiempo y recursos económicos.

### ***3.5.2 Percepción de los productores sobre la gestión del apoyo***

Otro parámetro para conocer la opinión de los beneficiarios sobre los apoyos promovidos por los programas de la Alianza para el Campo, es a través de la aplicación de entrevistas abiertas a 92 beneficiarios del Programa, en esta entrevista se abordó a los productores apoyados para conocer desde su perspectiva el impacto del Programa.

De esta entrevista se puede aseverar que el 92% del total de los productores entrevistados perciben el Programa como muy bueno, ya que representa un monto considerable en la inversión total, la cual sería muy difícil de realizar sin el apoyo del subsidio.

El 93% de los beneficiarios entrevistados entiende que el Programa proviene de las instancias gubernamentales (Federales y Estatales) y que está enfocado principalmente a productores agropecuarios, el 7% restante no entiende en que consiste el Programa.

El 34.53% de los productores beneficiados manifiesta que está implementando un proyecto productivo en sus UPR aplicando sistemas de producción que mejorarán la eficiencia, sin embargo, la mayoría (65.47%) manifiesta que no cuentan con un proyecto, por lo que continúan aplicando sus sistemas de producción tradicionales.

El total de los beneficiarios manifiesta conocer su responsabilidad de cuidar y dar un buen uso del componente con el cual fueron apoyados.

El 97.6% de los productores apoyados manifiesta que la atención proporcionada en las ventanillas (CADER, DDR) fue oportuna y adecuada, sin especificar mayormente los detalles.

Desde la perspectiva de los beneficiarios el otorgamiento de los apoyos es tardío y muchas veces desfasado, ya que de acuerdo a su apreciación, el tiempo que transcurre desde la fecha de solicitud hasta la fecha de la firma del acta-entrega recepción es en promedio de siete meses.

Las principales recomendaciones de los productores beneficiados entrevistados sobre el proceso de gestión de los apoyos consisten en la contratación de mayor personal y capacitación del ya existente en todas las áreas para agilizar el proceso de análisis y dictamen de las solicitudes, además de que se eficiente el proceso de toma de decisiones para la asignación de recursos.

De igual forma, los beneficiarios creen importante que se consideren otras opciones para cubrir su aportación proporcional, proponiendo que sea al comercializar su producción, de manera fraccionada (abonos), en especie o en mano de obra.

Al cuestionárseles sobre la permanencia del Programa o su sustitución, el total de los beneficiarios manifiesta su conformidad, sin embargo si este llegara a desaparecer las opciones de apoyo más recurrentes son la de apoyos directos al productor a través del gobierno, en donde éste se convirtiera en el proveedor de los componentes solicitados.

### **3.5.3. Subejercicio de recursos autorizados del PAPIR**

Uno de los temas adicionales propuestos por las instancias operativas del Programa fue el análisis de las causas por las cuales los productores no han ejercido recursos autorizados a sus proyectos de inversión, considerando que han pasado desde la autorización de los apoyos a la fecha del estudio en promedio 135 días; con un rango de 50 a 216 días desde la autorización.

La premisa de la cual se parte es que los productores no cuentan con los recursos para realizar la aportación proporcional ya que el universo de estudio son apoyos a proyectos que requieren aportaciones importantes por parte de los productores y sus organizaciones en promedio 116,000.00 pesos por organización.

La información proporcionada por la UTOE señalaba la existencia de 45 proyectos con recursos autorizados, de estos 15 habían ejercido recursos parciales y 30 a la fecha no habían ejercido recursos, que ascendían a \$5'677,038.00 pesos, estos son los que se consideraron para realizar el análisis y se entrevistaron al azar a 17 de las 30 organizaciones identificadas con los siguientes resultados:

Todas las organizaciones presentaron la solicitud de apoyo y el total recibió la notificación de autorización. El 29.41% de los representantes de las organizaciones considera tardía la autorización puesto que se desfasa respecto a los periodos de producción, o ciclos productivos de los cultivos, según sea el caso, por otra parte solo el 17.64% de los proyectos han iniciado su ejecución con recursos de las propias organizaciones.

Son cinco las causas identificadas por las cuales no se ha ejercido los recursos del Programa: **la falta de recursos para realizar la aportación proporcional, autorización tardía o desfasada respecto al proyecto presentado, por causa del proveedor, abandono del PSP y el burocratismo en las instancias operativas.** Se da en todos los casos conjunciones de dos o más causas por las cuales no se ha ejercido el apoyo y paradójicamente no hay ninguna organización que señale como causa única la falta de los recursos proporcionales.

Sobresalen como causas problemas con los proveedores, (retraso en la entrega del equipo, plántulas o semovientes), los tramites y la burocracia ya que una vez autorizados los apoyos el proceso para el pago es demasiado lento, algunos de los entrevistados señalan que se les notificó la aprobación del apoyo, pero nadie les ha indicado que proceso se sigue posteriormente.

Por otra parte solo el 23.52% de los representantes manifiesta que es la falta de su aportación la causa por la que no han ejercido el apoyo, sin embargo, va asociada a autorizaciones tardías, problemas con proveedores y a falta de seguimiento de las instancias encargadas de la operación del Programa. Un 35.29% manifiesta que ya habían ejercido al menos parcialmente recursos del Programa. En el siguiente cuadro se muestra el concentrado de las causas por las cuales no se han ejercido los recursos.

Cuadro 3.5.3.1. Causa del no ejercicio de recursos autorizados PAPIR 2003

No.	ORGANIZACION	PROYECTO	CAUSA					TRAMITES BUROCRACIA
			EJERCIDO	APORTACIÓN PRODUCTOR	AUTORIZACIÓN TARDIA	PROVEEDOR	ABANDONO DE PSP	
1	Frutas Finas el Verdín SPR	Deshidratadora			X			
2	Señor Plátano SPR	Plantación de plátano			X	X		
3	Prod. de Navarrete SPR	Fabrica de cajas de madera		X		X	X	
4	Grupo de Sauta	Purificadora de agua						X
5	Prod de las Cruces SPR	Siembra de Frijol		X	X	X		
6	Jóvenes emprendedores*	Pecuario Periurbano	X				X	
7	Proa de Aticaza SPR	Laboratorio acuícola	X					
8	Los Calanos SPR	Bovinos de carne	X	X	X	X		X
9	Frutas Tropicales de Tecuitata	Rehab. de cafetales	X			X		
10	Grupo de las Piedras	Pecuario Periurbano						X no hay seguimiento
11	Los 8 Amigos SPR	Deshidratadora frutícola						X
12	Los Camacho	Caprinos de carne				X		
13	Los Órnelas	Carpintería	X					
14	Queyopa SPR	Yoghurt				X		
15	Canteros de Jomulco SPR	Empaque de hoja de maíz		X				X no hay seguimiento
16	Nay Produce Frutas SPR	Cultivo de mango	X					
17	USPR de Café	Beneficio						X

Fuente: SEPEDA, S.C. con base en la entrevista a los representantes de las organizaciones

\* Desconocen totalmente el proyecto

### **3.5.4 Casos exitosos.**

En este apartado se describirán las generalidades de tres casos exitosos analizados a fondo por SEPEDA, S.C. mediante la aplicación de un estudio a empresas consideradas como casos exitosos promovidos por el Programa.

Se reconocieron tres empresas: “Dorcas, mujeres costureras”, “Carnicería el Progreso” y “Procesamiento de productos pesqueros”. La información se recavó a través de una visita de inspección física y la aplicación de una entrevista a las integrantes de cada empresa, para conocer la historia, etapas, factores favorables y desfavorables, así como la determinación de sus Fortalezas, Debilidades Oportunidades y Amenazas (Análisis FODA) para cada uno de los casos, las especificaciones se desarrollan completamente en los anexos del documento.

Es importante mencionar que las tres asociaciones analizadas se consideran como grupo prioritario por el Programa al tratarse de Mujeres en el Desarrollo Rural.

Del estudio particular realizado a las empresas evaluadas se puede aseverar lo siguiente.

Factores de Éxito:

- ✓ La cohesión de las integrantes (pertenecer a una misma familia o comunidad).
- ✓ El conocimiento de la actividad a la que se apoyó.
- ✓ El liderazgo de la representante.
- ✓ El producto elaborado (calidad).
- ✓ La promoción o publicidad de la producción.
- ✓ El apoyo de la familia (cónyuges).
- ✓ La oportunidad en la radicación de los recursos por parte del Programa.
- ✓ El Asesor (permanencia, disponibilidad y experiencia).

Factores de Fracaso:

- El desconocimiento de la actividad apoyada.
- La falta de promoción del bien producido o producto elaborado.
- La falta de seguimiento o continuidad por parte del Asesor.
- La falta de supervisión por las instancias operadoras a los grupos apoyados.
- La poca oportunidad en la radicación de los recursos por parte del Programa.
- La dificultad en el abastecimiento de las materias primas.
- La indisposición de los cónyuges.

## Capítulo 4

### Evaluación de impactos

La Alianza ha venido operando en la entidad desde 1996 a la fecha, lo cual ha permitido que los apoyos orientados al sector agropecuario hayan madurado y se puedan analizar y estudiar sus impactos en la población beneficiada.

Para realizar la evaluación del programa de Desarrollo Rural 2003, se calcularon indicadores de impacto utilizando información primaria recolectada a través de encuestas a los beneficiarios del Programa 2003 y 2001. La evaluación de los impactos considera una visión de proceso y una maduración gradual de las acciones e inversiones del Programa.

De tal forma que en el presente capítulo se analizan cuatro líneas: 1) los impactos de las inversiones orientadas a la capitalización de las Unidades de producción Rural (UPR), 2) los impactos en el desarrollo de capacidades y de un mercado de servicios profesionales, 3) los impactos en el fortalecimiento de organizaciones económicas de productores y en la construcción de los Consejos Municipales y Distritales de Desarrollo Rural Sustentable y 4) los impactos combinados de la estrategia de desarrollo rural en su conjunto, a partir de la conjunción de las acciones de los tres subprogramas que la conforman.

#### 4.1. Indicadores de Impacto del PAPIR

Los programas de Desarrollo Rural de Alianza han propiciado impactos en los ingresos de los beneficiarios así como en el empleo que generan las actividades productivas de estos. Los apoyos se destinaron a actividades agrícolas, pecuarias y actividades no agropecuarias.

##### 4.1.1. *Indicadores de Impacto de primer nivel*

El análisis de los indicadores de ingreso y el empleo miden los impactos generados en las UPR que recibieron apoyos del PAPIR y PADER a estos se le conoce como indicadores de impacto de primer nivel, los que se analizarán a continuación:

##### **Impactos en el ingreso**

En el ejercicio 2003, del total de los beneficiarios el 57.72% se dedican a la actividad agrícola, el 66.66% obtuvo cambios positivos en el ingreso inducidos por Alianza, con un incremento promedio por productor de 17.69% con respecto al año anterior, este aumento fue inducido por la obtención de mayores rendimientos y mejores precios de mercado, mientras que la superficie sembrada ha permanecido igual. De los productores que obtuvieron cambios en el ingreso, el 96.66% han obtenido excedentes promedio de \$14,195.00 pesos/ha, los principales cultivos que mostraron este efecto es: la piña, el chile y el mango. Solo hay un productor que obtuvo un ingreso de \$13,200.00 pesos/ha. siendo el cultivo del jitomate (cultivo nuevo), con costos de producción superiores al ingreso por hectárea, por lo que no reportó excedentes sino pérdidas. Los cultivos que no

reportan cambio en la superficie destinada a la producción de estos son: el frijol, el sorgo, la caña de azúcar y el mango.

Del total de beneficiarios, el 29.27% se dedican a la actividad pecuaria y el 11.11% de estos han manifestado cambios en el ingreso inducidos por Alianza, la principal actividad a la que se dedican es la producción de ganado bovino de doble propósito. Se obtuvieron incrementos promedio en las unidades de producción de 4.67%, así como en el ingreso de 26.27% y en los costos de producción de 7.52%. De los productores que manifestaron cambio en el ingreso, se observaron excedentes de \$1,174.00 pesos/UP.

Del total de los productores que obtuvieron cambios en el ingreso el 10% se dedica a ganado bovino lechero, para este caso se obtuvo excedentes menores a los que se registraron en la producción de bovinos de carne aunado a que mantuvieron las mismas UP, con costos de producción superiores a los que tenían antes del apoyo. De los productores que obtuvieron cambios en el ingreso el 50% se dedica al ganado bovinos de carne, para estos productores incrementaron sus ingresos y los costos de producción disminuyeron, obtuvieron excedentes de \$1,107.00 pesos/UP, este excedente es superior al que se obtenía antes del apoyo. Para 2003, la explotación ganadera destinada a la producción de ganado ovino es nueva, a la fecha se obtienen ingresos de \$482.50 pesos con costos de producción de \$473.66 pesos, siendo una actividad nueva los beneficiarios obtienen excedentes de \$8.84.00 pesos/UP.

El cambio en el ingreso se analiza a través de índices que identifican el impacto de los rendimientos (R), de la escala de producción (unidades de producción o superficie), y de los precios (P) en dicha variable. Para actividades agrícolas la escala son la superficie sembrada y para las actividades pecuarias la escala son las unidades de producción. El análisis que se presenta a continuación se realiza en las actividades que tienen continuidad y se excluyen las nuevas y las abandonadas.

**Cuadro 4.1.1.1. Conjunto de índices para actividades agrícolas para el año 2003**

Nombre de la rama	Superficie	Índice Rendimiento	Índice Producción	Índice Precios	Índice Ingreso	Índice Costos	Índice Excedente
Hortalizas	1.00	1.00	1.00	1.12	1.13	1.00	0.40
Plantaciones y/o frutales	1.00	1.09	1.09	1.18	1.29	0.82	1.99
Cultivos agroindus.	1.16	1.12	1.30	1.08	1.40	0.82	2.22
Granos y semillas	1.03	0.93	0.96	0.95	0.92	1.00	0.86
Forrajes y praderas	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
<b>Total</b>	<b>1.07</b>	<b>1.08</b>	<b>1.16</b>	<b>1.10</b>	<b>1.28</b>	<b>0.88</b>	<b>1.90</b>

Fuente: SEPEDA, S.C., con base en la encuesta a beneficiarios PADER 2001 y PAPIR 2003.

Las actividades agrícolas que registran mayor índice de producción son las plantaciones y/o frutales incluyendo la piña (en el municipio de Compostela se registra una hectárea de esta plantación) y el mago, los ingresos muestran un índice mayor en forrajes y praderas igual a uno, sin embargo, la actividades que generan mayores excedentes son las plantaciones y/o frutales (mango y piña) y cultivos agroindustriales (caña de azúcar).

**Cuadro 4.1.1.2. Conjunto de índices para actividades pecuarias para el año 2003.**

Especie animal	UP	Índice Rendimiento	Índice Producción	Índice Precios	Índice Ingreso	Índice Costos	Índice Excedente
Bovinos	1.02	1.70	1.74	1.08	1.87	0.78	4.45
Carne	1.10	1.21	1.33	1.07	1.43	0.74	9.70
Leche	1.00	1.25	1.25	1.00	1.25	0.92	5.58
Ovinos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>Total</b>	<b>1.08</b>	<b>1.22</b>	<b>1.31</b>	<b>1.06</b>	<b>1.39</b>	<b>0.78</b>	<b>9.17</b>

Fuente: SEPEDA, S.C., con base en la encuesta a beneficiarios PADER 2001 y PAPIR 2003.

Para las actividades pecuarias, el índice de rendimiento es mayor en ganado bovino lechero, mientras que el índice de producción es mayor en bovinos de carne, así como el índice de precios y el de ingresos, mismo que se refleja en un índice de excedente igual a 9.70, este efecto es atribuible a que los productores fueron beneficiados con semovientes para mejorar su hato ganadero.

### Impactos en el empleo

El programa de Desarrollo Rural busca generar impactos en el empleo y este se analiza a partir de los efectos de los apoyos de Alianza y/o a consecuencia de otras causas no atribuibles a el Programa, el análisis comprende los jornales que se han utilizado tanto

familiares como contratados destinados a las actividades agrícolas, pecuarias y no agropecuarias.

**Cuadro 4.1.1.3. Indicadores de Empleo en las UPR  
Actividades Agrícolas para el año 2003**

Causa	Jornales contratados	Jornales Familiares	Jornales Totales
Por Alianza	1.00	1.01	1.01
Por otras causas	1.00	1.07	1.02
<b>Total</b>	<b>1.00</b>	<b>1.04</b>	<b>1.01</b>

Fuente: SEPEDA, S.C., con base en la encuesta a beneficiarios PADER 2001 y PAPIR 2003.

De los productores que se dedican a la actividad agrícola el 23.94% han manifestado cambios en el empleo, el 47.06% de estos es a consecuencia de los apoyos de Alianza y el 52.94% debido a otras causas. Los productores que han utilizado en mayor proporción los jornales familiares muestran un crecimiento del 4% y el 1% de estos se deben a los apoyos de Alianza. Los beneficiarios no han tenido que contratar más jornaleros para realizar sus actividades.

Las principales actividades agrícolas en donde se utiliza el mayor número de jornales familiares los cultivos que emplean mayor cantidad de estos son, plantaciones y/o frutales (plátano, mango y papaya) y cultivos agroindustriales (caña de azúcar). Para el caso de jornales contratados antes y después de los apoyos es en cultivos agroindustriales (caña), hortalizas (chile) y plantaciones (papaya).

Para el 2001, del total de productores el 71.64% se dedican a actividades agrícolas y el 35.41% de ellos han manifestado cambios en el empleo. El 32.35% ha tenido cambios debido a los apoyos de Alianza.

**Cuadro 4.1.1.4. Indicadores de Empleo en las UPR  
Actividades Pecuarias**

Causa	Jornales contratados	Jornales Familiares	Jornales Totales
Por Alianza	1.70	1.92	1.86
Por otras causas	0	-	-
<b>Total</b>	<b>1.26</b>	<b>1.35</b>	<b>1.33</b>

Fuente: SEPEDA, S.C., con base en la encuesta a beneficiarios PADER 2001 y PAPIR 2003.

Del total de beneficiarios, el 29.27% se dedican a la actividad pecuaria, estos productores utilizan 8,630 jornales dirigidos a la explotación de ganado bovino y ovino, con un crecimiento del 86% en el empleo jornales a consecuencia de los apoyos de Alianza.

Los jornales contratados se han generado en un 70% más después del apoyo es decir se han contratado 419 jornales a consecuencia de la Alianza; los jornales familiares han mostrado un crecimiento del 92% a causa de la Alianza es decir se han generado 1,731 jornales. La principal actividad a donde se emplea un mayor número de jornales es en la producción de bovinos de doble propósito para carne.

Para el 2001, del total de productores el 14.18% se dedican a actividades pecuarias, de ellos el 52.63% ha manifestado cambios en el empleo y el 80% de estos cambios se atribuyen a los apoyos de Alianza.

**Cuadro 4.1.1.5. Indicadores de Empleo en las UPR  
Actividades No agropecuarias**

Causa	Jornales contratados	Jornales Familiares	Jornales Totales
Por Alianza	-	21.63	58.58
Por otras causas	-	1.00	1.00
<b>Total</b>	-	<b>9.52</b>	<b>24.77</b>

Fuente: SEPEDA, S.C., con base en la encuesta a beneficiarios PADER 2001 y PAPIR 2003.

Para los beneficiarios del Programa ha sido importante que se generen nuevas actividades, en el 2003 las principales actividades que se desarrollaron fueron: tortillerías y talleres de costura, las que han generado empleo en el medio rural, pues a efecto de los apoyos inducidos por Alianza se han empleado 3,685 jornales. Para el caso de jornales contratados se han generado 2,365 jornales después del apoyo los que se dirigen a la producción de nuevas actividades (tortillerías). Los jornales familiares fueron 1,320 permaneciendo estable el caso de jornales familiares a efectos de causas externas a Alianza, y a efectos de esta se ha generado un crecimiento de 200%.

Para el 2001, el 14.18% de los productores se dedican a actividades no agropecuarias, de ellos 52.63% ha manifestado cambios en el empleo, y 90% a sido por efectos de los apoyos de Alianza, para este tipo de actividad se utilizan mayor número de jornales contratados, mientras que los jornales familiares incrementan en menor proporción.

#### **4.1.2. Indicadores de impacto de segundo nivel**

Los impactos generados por PAPIR se analizan a través de indicadores que nos muestran la inversión y capitalización, la producción y productividad, cambio tecnológico, integración de cadenas agroalimentarias y el índice de reconversión productiva a estos indicadores se les denomina de segundo nivel pues coadyuvan a que se alcancen cambios en el ingreso y el empleo, aunque por si mismos también representan impactos en las UPR que son apoyadas.

- **Inversión y Capitalización**

El indicador de capitalización evalúa si con la presencia del Programa se da un proceso de capitalización de la Unidad de Producción Rural. Las formas de capital que se consideran son maquinaria, equipo, vehículos, construcciones, instalaciones, ganado, plantaciones y cultivos perennes. La tierra se excluye debido a que es difícil asignar un precio, ya que puede ser tierra ejidal o comunal o bien por que los derechos de propiedad no han sido establecidos.

El cambio en los activos para el 2001, es creciente pues el 100% de los beneficiarios incrementaron su capital promedio. Para el 2003, el 81.3% de los beneficiarios obtuvieron un capital creciente.

Los beneficiarios 2003, recibieron apoyos dirigidos en orden de importancia a componentes como maquinaria, equipo y herramientas en un 63.43% de los apoyos, infraestructura y obras 15.44% de los apoyos, proyectos que fomentan actividades no agropecuarias y semovientes 12.19%, plántulas material genético o vegetativo 8.94% de los apoyos.

Para el 2001, el 51% de las UPR no presentaron cambios en sus activos, el 43.5% presentaron aumentos en el capital y el 5.5% disminuyo su capital. Para el 2003, el 61.46% de las UPR no presentaron cambios en sus activos. Dentro de las actividades desarrolladas, la actividad ganadera es la que muestra menos cambios.

**Cuadro 4.1.2.1. Cambio en los activos en las UPR**

	Sin cambios	Con aumentos en el capital	Con disminución en el capital	Total
<b>2001</b>	185	158	20	363
<b>2003</b>	228	130	13	371

Fuente: SEPEDA, S.C., con base en encuestas a beneficiarios PADER 2001 y PAPIR 2003.

- **Producción y productividad**

El indicador que nos muestra los cambios en escala de producción y productividad aplica para actividades agrícolas y pecuarias, contabilizando las actividades en las que se observan crecimientos en la producción, en la escala de producción, en los rendimientos o crecimiento en escala y rendimientos.

Para el 2003, el 50.70% de la superficie apoyada obtuvo crecimiento en la producción, de estas el 33.33% incremento la superficie sembrada. Los cultivos que mostraron mayor crecimiento en la producción son: Mango, piña y caña de azúcar. Para el 2001, los cultivos que mostraron mayor incremento en sus rendimientos son el maíz, la caña de azúcar y el mango.

En el 2003, el 94.44% de los beneficiarios que se dedican a actividades pecuarias obtuvieron crecimiento en la producción y el 88.24% de este crecimiento es atribuible al crecimiento en la Unidad de Producción. Los beneficiarios que obtuvieron crecimiento en los rendimientos fue en la producción de bovino de doble propósito para leche y carne. Para el 2001, los efectos en el cambio de la producción también se debe al incremento en los rendimientos de las mismas especies.

- **Cambio tecnológico**

Para calcular este indicador se considera el índice de nivel tecnológico, para actividades agrícolas se toma el promedio de cuatro componentes: calidad genética de semillas y plántulas, riego, fertilización y mecanización. Para el caso de actividades pecuarias es el promedio de tres componentes: calidad genética de los animales, alimentación e infraestructura y equipo.

Para actividades agrícolas se obtiene un **índice de cambio tecnológico** de 0.02 para 2001 y 2003, esto nos muestra que los beneficiarios no han adoptado cambios tecnológicos, como la calidad genética o la apropiación de nuevos sistemas de riego, fertilización o mecanización.

Para actividades pecuarias el **índice de cambio tecnológico** es mayor en el 2003 con 0.70 y para 2001 de 0.03, a efectos de que para el 2003 se haya registrado un índice mayor es atribuible a la introducción de mejoramiento genético en los hatos ganaderos de bovinos.

- **Integración de cadenas agroalimentarias**

El análisis de la integración de cadenas mide el grado de integración de las actividades productivas a la cadena de valor de los diferentes bienes y servicios producidos por la UP. El grado de integración valora los enlaces hacia atrás (suministro de insumos y servicios) y los enlaces hacia delante (eslabones de transformación y destino final de las ventas).

#### **Integración vertical hacia atrás**

Para el 2003, este proceso nos muestra que hay una nula tendencia de integración pues no hay beneficiarios que se hayan incorporado a este proceso. Se muestra una tendencia de integración vertical hacia atrás pues del total de beneficiarios que se dedican a actividades no agropecuarias el 56.25% ha mostrado una integración estable. Del total de los beneficiarios que se dedican a actividades pecuarias el 62.16% muestra una tendencia estable y del total de productores que se dedican a actividades agrícolas el 95.77% muestra la misma tendencia. Para 2001, del total de productores agrícolas el 3.13% se integro verticalmente hacia atrás.

#### **Integración vertical hacia atrás con la incidencia de Alianza (IVA)**

En 2001, del total de beneficiarios que se dedican a actividades no agropecuarias el 77% se integraron verticalmente hacia atrás y que recibieron apoyos de Alianza, mientras que del total de beneficiarios que se dedican a actividades pecuarias el 50% se integraron a este proceso a efecto de Alianza, en el caso de actividades agrícolas fue mínima la integración. Para el 2003, se observa mayor integración vertical hacia atrás a efecto de Alianza para actividades no agropecuarias pues el 100% de los beneficiarios se incorporaron a este proceso, el 57.14% de los beneficiarios que se dedican a actividades pecuarias y el 33.33% de los que se integraron se dedican a actividades agrícolas.

#### **Integración vertical hacia adelante (VHI)**

Para 2001 el indicador es igual a 0.01 para actividades agrícolas, lo cual muestra que hay una mínima integración hacia delante en cultivos agrícolas cosechados. Para las actividades pecuarias y actividades no agropecuarias, no hay integración a este proceso. En el 2003 no hay integración vertical hacia delante para cultivos cosechados, mientras que para producción pecuaria el indicador es igual a 0.44 mostrando una mínima integración a este proceso.

### Integración horizontal hacia adelante y Alianza (IHA)

Para el 2001, el 9.37% de los beneficiarios con actividades agrícolas se integraron horizontalmente hacia adelante a efecto de Alianza, el 50% de los productores con actividades pecuarias se integraron a este proceso y para actividades no agropecuarias el 100% de los beneficiarios. En 2003, el 42.86% de los beneficiarios que se dedican a actividades agrícolas se incorporaron a la integración horizontal hacia adelante atribuible a Alianza, el 25% que se dedica a actividades pecuarias y el 90% de los que se dedican a actividades no agropecuarias se integraron horizontalmente hacia adelante a efecto de Alianza.

- **Reconversión productiva**

El inicio de nuevas actividades agrícolas requiere de un esfuerzo por parte de los productores al adoptar nuevas tecnologías o emplear variedades nuevas en la siembra.

**Cuadro 4.1.2.2. Inicio de nuevas actividades para el 2003**

Rama de actividad	Número de cultivos después del apoyo	Número de cultivos nuevos	
		Total nuevos	Nuevos apoyados por Alianza
Hortalizas	8	1	1
Plantaciones y/o frutales	29	2	2
Cultivos agroindustriales	12	0	0
Granos y semillas	18	0	0
Forrajes y praderas	4	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>71</b>	<b>3</b>	<b>3</b>

Fuente: SEPEDA, S.C., con base en encuestas a beneficiarios PADER 2001 y PAPIR 2003.

Para el 2003, se tuvieron 71 cultivos nuevos después del apoyo, el 33.33% de estos cultivos son hortalizas (jitomate) y el 66.67% de plantaciones y/o frutales (plátano y papaya). Para el 2001, se tuvieron 96 cultivos nuevos después del apoyo. El 25% de los cultivos nuevos son hortalizas (pepino) y el 75% plantaciones y/o frutales (limón y papaya).

El Índice de Reconversión Productiva de cada rama es igual al porcentaje de participación después del apoyo menos el porcentaje de participación de la rama antes del apoyo.

**Cuadro 4.1.2.3. Reconversión productiva para el 2001 y 2003**

Rama de actividad	Índice de Reconversión % 2001	Índice de Reconversión % 2003
Hortalizas	0.09	0.23
Plantaciones y/o frutales	5.71	5.54
Cultivos agroindustriales	1.42	-2.87
Granos y semillas	-7.46	-2.62
Forrajes y praderas	0.24	-0.27
<b>TOTAL</b>	<b>7.46</b>	<b>5.77</b>

Fuente: SEPEDA, S.C., con base en encuestas a beneficiarios PADER 2001 y PAPIR 2003.

Para 2003, la superficie sembrada de plantaciones y/o frutales paso del 10% al 15.72% de la superficie total, la conversión a favor de esta rama es de 5.54% en caso contradictorio para cultivos agroindustriales (caña de azúcar) la conversión en contra es igual a 2.87%. Los cultivos que obtienen una reconversión son plátano y papaya y para el caso de las hortalizas este se debe a la producción de jitomate.

Para 2001, la superficie sembrada de plantaciones y/o frutales paso del 10% al 15.72% de la superficie total, la conversión a favor de esta rama es de 5.71%, para granos y semillas la superficie sembrada paso de 63.72% a 56.27% de la superficie total, la conversión en contra es 7.46%.

**El Índice de Reconversión Global** para el 2003 es de 5.77%, atribuible al incremento de la superficie sembrada en hortalizas y plantaciones y al incremento a la participación total en la superficie sembrada. Para el 2001 el valor del Índice es igual a 7.46% atribuible al incremento en la superficie sembrada en hortalizas, plantaciones y/o frutales, cultivos agroindustriales y a forrajes y praderas.

## 4.2. Impactos de PRODESCA

- **Impactos indirectos de PRODESCA sobre los beneficiarios de inversiones físicas financiadas por PAPIR**

A través de los apoyos del programa de Desarrollo Rural, los beneficiarios de PAPIR, reciben subsidio para capacitación, asistencia técnica y consultoría brindada por Prestadores de Servicios Profesionales (PSP), de esta manera influye en gran medida el PRODESCA para que los impactos que generen los apoyos sean positivos, pues por si solo el productor no cuenta con recursos económicos para poder pagar los servicios del PSP o de algún otro técnico. En el anexo técnico se establece que PRODESCA, utilizará \$929.05 pesos por productor destinado al componente de asesoría técnica y consultoría profesional para empresas rurales y \$928.05 pesos por productor para el componente de capacitación a empresas rurales.

- **Impactos de PRODESCA en el desarrollo de capacidades administrativas, productivas y tecnológicas de los productores**

Para el caso de PADER, el 17.16% de los beneficiarios recibieron capacitación, de estos beneficiarios el 86.96% siguen aplicando las recomendaciones o sugerencias del técnico y el 95.65% de los de los productores están satisfechos con la capacitación recibida el 91.30% piensan que es indispensable recibir capacitación para que puedan desarrollar sus actividades productivas dentro de la UPR.

Para el 2001, **el índice de Desarrollo de las Capacidades** es igual a 0.24, relativamente bajo debido a que son pocos los beneficiarios que recibieron capacitación, de estos un 71.70% de los beneficiarios han desarrollado actividades administrativas, gerenciales y/o de gestión debido a los apoyos de Alianza. Las principales actividades de gestión que han desarrollado los beneficiarios son que a través del fomento a la organización ya se han constituido grupos de productores y en segundo lugar los beneficiarios han gestionado financiamiento para desarrollar un proyecto productivo.

Para el 2003, el 19.51% de los beneficiarios recibieron capacitación, de estos el 87.50% han aplicado las recomendaciones del técnico, el 91.67% están satisfechos por la información tecnológica recibida, el 95.83% piensan que la capacitación es indispensable para el desarrollo de sus actividades productivas. Para 2003, **el Índice de Desarrollo de Capacidades (VCI)** es igual a 0.08 siendo poco significativo, los productores desarrollan actividades de administración o gestión cuando pertenecen a organizaciones, mientras que el participar como productor individual dificulta este tipo de actividad. La incidencia de la Alianza en el desarrollo de capacidades es de 100%.

- **Contribución de PRODESCA en el desarrollo de una oferta de servicios profesionales para los beneficiarios**

Las Reglas de Operación establecen en el Artículo 79 subíndice II “Establecer mecanismos de fomento para el desarrollo de la oferta de servicios profesionales adecuados a las necesidades de la población rural...”. de tal manera que en la entidad los PSP consideran que realmente el Programa ha fortalecido el vínculo que hay entre productor y técnico a través del apoyo que reciben. De lo productores que se encuentran

integrados a una organización, el 75.5% piensan que obtuvieron mejores resultados gracias a la asesoría del técnico. Es importante que el PSP y los productores tengan actividades que permitan establecer vínculos de trabajo, de esta manera el 22.22% de los beneficiarios seleccionaron al técnico porque lo conocían.

- **Impactos en el perfil profesional y en las capacidades de los Prestadores de Servicios Profesionales (PSP)**

Con el objeto de garantizar bases comunes en la prestación de servicios y acreditar a nuevos PSP en los principios básicos de la prestación de servicio en el medio rural, se desarrolló un proceso de acreditación para los servicios, ya sea en un proceso de exámenes y entrevistas para aquellos PSP con experiencia, o bien mediante talleres de capacitación otorgados por el INCA Rural u organismos acreditados. Es importante que los técnicos que oferten sus servicios no solo cumplan con los requisitos y sean elegibles partiendo del hecho de que cumplen con un perfil profesional que les permita poner en marcha y dar continuidad a los proyectos, sino también es importante que los proyectos no sean abandonados por los mismos PSP, situación que desalienta a los productores a buscar asesoría y capacitación. Así mismo 6 de cada 10 productores piensan que los técnicos tienen conocimientos del medio y 4 de cada 10 productores piensan que les ha sido de gran utilidad el apoyo brindado.

A través del Subprograma PRODESCA, ha sido posible actualizar los temas de interés a través de cursos de capacitación para que los técnicos diseñen y pongan en marcha proyectos productivos que generen impactos en la población.

- **Impactos del PRODESCA en la generación de una cartera de proyectos**

Los apoyos de PRODESCA ha permitido que los productores utilicen proyectos productivos para poder obtener recursos de Alianza, los recursos van etiquetados vía PAPIR y PRODESCA, el 61.11% de los PSP han conseguido financiamiento para poner en marcha los proyectos que elaboran, de estos que han obtenido financiamiento el 22.22% obtienen fondos solo del PAPIR, el 11.11% obtienen fondos de otras fuentes y el 6.67% de los proyectos obtienen fondos de PAPIR y de otras fuentes. El anexo técnico muestra que \$1,293,246.00 pesos van orientados al componente de diseño de proyectos de desarrollo y \$2,356,289.00 dirigido al componente de puesta en marcha de proyectos productivos. De tal manera que el subsidio alcanzaría \$1,031.29 pesos/productor para ambos casos. De los PSP que se entrevistaron el 50% lleva 3 años trabajando con PAPIR. Al cierre del 9 de julio de 2004, de los 138 servicios realizados por los PSP, dentro del PRODESCA, 39 proyectos están puestos en marcha.

### **4.3. Impactos de PROFEMOR**

Los impactos del PROFEMOR evalúan la integración y funcionamiento de consejos municipales y distritales de desarrollo rural y la consolidación de las organizaciones económicas.

- **Impactos respecto al fortalecimiento institucional en 2003**

El 40% de los Consejos Municipales para de Desarrollo Rural Sustentable se ha constituido, sin embargo, hay confusión entre los entrevistados pues 6 de cada 10 afirmaron que se ha constituido el 100% de los CMDRS; el 81.81% de los entrevistados piensan que están bien definidas las funciones de los CMDRS. Los resultados muestran que la participación de los CMDRS es incipiente en la entidad, debido a la poca información en cuanto a este. El PROFEMOR ha dado apoyo al fortalecimiento de 5 Consejos Distrital/Regional y 8 Consejos Municipales.

La generación de Planes Municipales y Distritales aún no se han concluido, pues conforme a la información recibida derivadas de las entrevistas para el ejercicio 2004 se tendrán estos planes. Este tipo de retardo en la publicación de los Planes, no permiten que se desarrolle la gestión y promoción de proyectos estratégicos.

Los Consejos Municipales y Distritales están en su fase última de consolidación y a la fecha el Programa no ha ejercido recursos PAPIR, por esta vía y aunado a que en la entidad no ha entrado al proceso de municipalización esperando para el 2005 se pueda agilizar y consolidar este proceso.

- **Impactos en la consolidación organizativa**

A partir de 1996 Alianza ha colaborado en la formación de grupos de productores que pertenezcan a organizaciones o grupos de trabajo. Para el 2001 el 50% de los beneficiarios recibieron el apoyo a través de una organización y para el 2003 el 56.10%. El Número de beneficiarios que se constituyeron para obtener un apoyo es de 68.66% para 2001 y 72.46% para 2003, situación que ha mostrado una tendencia positiva pues muchos de los apoyos se han obtenido a través de proyectos productivos. Sin embargo, la tendencia es negativa cuando las organizaciones no se han mantenido vigentes después del apoyo, esto se muestra en 2003 con el 72.46% y para 2001 el 73.13% de los beneficiarios. De los productores apoyados el 22.58% están integrados en una organización y han recibido apoyo de Alianza, de estos el 7.14% de los beneficiarios han recibido apoyo de PROFEMOR. De los apoyos que se otorgaron a las organizaciones el 89.28% se dirigió a fortalecer la estructura de organización.

En 2001 el índice de desarrollo de organizaciones (VOR) es de 0.12 mientras que para el 2003 el índice es igual a 0.19, para este último año el índice es mayor con respecto a 2001. El índice de desarrollo de Organizaciones a consecuencia de Alianza (IOA) es de 50% para 2001 y 67.44% para el 2003. Tal como se observa los índices son más significativos para el 2003 con respecto al 2001, lo cual muestra que la tendencia de los productores a participar en organizaciones es mayor, los productores se organizan para obtener mayor financiamiento o bien para participar dentro de un proyecto productivo.

Las organizaciones de productores han mostrado en su mayoría estabilidad en cuanto a número de integrantes, mientras que han sido poco significativas las que tengan una tendencia creciente. El número promedio de miembros en la organización para organizaciones decrecientes es de -9.07 y -11.04 para 2001 y 2003 respectivamente. Para las organizaciones crecientes es de 32.60 para 2001 y 6.00 para 2003.

Del total de entrevistas realizadas el 16.32% se aplicaron a los representantes de organizaciones de primer nivel, quienes consideran que los apoyos del PROFEMOR lo emplean las propias organizaciones para fortalecimiento interno de las mismas. El 12.5% de los representantes consideran que de los apoyos que otorga el subprograma lo utilizan para formalizar los estatutos jurídicos, el 50% de los representantes consideran que los apoyos los utilizan para establecer sistemas contables y el 87.5% de ellos consideran que los apoyos los utilizan para generar o modificar sus procedimientos administrativos.

El proceso de municipalización no se han dado en la entidad debido a la falta de arreglo entre las instituciones a nivel federal y estatal, sin embargo, es necesario atender a la demanda de la población y el municipio es la instancia más cercana a ellos.

#### **4.4. Impactos de la Estrategia de Desarrollo Rural en su conjunto**

Debido a que los subprogramas de Desarrollo Rural son parte de la estrategia para impulsar el desarrollo rural es importante evaluar los impactos que genera, la orientación de las inversiones, el desarrollo y sostenibilidad del mercado de servicios profesionales y la implementación de la Ley de Desarrollo Rural Sustentable.

El Programa de Desarrollo Rural a través de sus apoyos, permite la incorporación de grupos prioritarios, población que ha permitido la participación de mujeres, jóvenes y personas de la tercera edad a que se incorporen a la población económicamente activa que colabora al desarrollo rural, así como que la población rural elegible que participen bajo esquemas de productos que están incluidos en cadenas agroalimentarias, y a través de proyectos de productivos que incluyan el estudio para mantener el equilibrio en el uso de recursos naturales.

Partiendo de la estrategia de Desarrollo Rural los apoyos se canalizaron a grupos y regiones prioritarias, el 62.09% de los beneficiarios son productores de bajos ingresos en zonas no marginadas, el 39.51% de zonas marginadas, mientras que el 25.80% de los apoyos se dirigieron a mujeres.

El papel que esta tomando el desarrollo del mercado de servicios profesionales, capaz de ir a la vanguardia y que a través de los técnicos se desarrollen proyectos productivos que contribuyan a mejorar el ingreso de la población rural no solo es necesario fomentar este mercado sino también sostenerlo.

A través de la Ley de Desarrollo Rural Sustentable es posible contar con la constitución y legitimidad de Consejos Municipales y Distritales, que permiten la participación de la población rural sobre la orientación de los recursos del Programa, sin embargo, el fortalecimiento aún es incipiente pues para 2004, se podrán concluir la mayoría de las acciones entre las que destaca concluir con el Plan de Desarrollo Rural.

## Capítulo 5

### Conclusiones y recomendaciones

#### 5.1. Conclusiones

##### **La estrategia de desarrollo rural, la pertinencia de los componentes y los cambios recientes en la estrategia.**

La estrategia de desarrollo rural esta diseñada de acuerdo a la realidad que prevalece en el sector rural y para resolver la problemática visualiza cuatro líneas de acción que son: integralidad, coordinación de dependencias, sostenibilidad y uso racional de los recursos naturales, con una visión de mediano y largo plazo.

Con la experiencia de siete años de operación de Alianza se han dado diversos cambios en los componentes del Programa los cuales van orientando a los productores rurales a participar en proyectos productivos, a desarrollar sus capacidades (entre las que destacan la de gestión y las gerenciales) y a trabajar en grupos organizados.

Los cambios relevantes que ha sufrido la estrategia de desarrollo rural se refiere a un concepto medular que es el proceso de municipalización pues este permite desde la perspectiva teórica una mayor incorporación de los productores en la toma de decisiones sobre la ejecución del Programa. Desafortunadamente por conflictos de interés entre las diferentes instancias en el Estado no se ha implementado este proceso.

El diseño del Programa es pertinente con la estrategia de desarrollo rural del gobierno federal y congruente con los objetivos señalados en el Plan Estatal de Desarrollo. Establece una mecánica operativa clara donde deben participar en forma coordinada el FOFAE, la CODER, la UTOE, el CECADER, los DDR's, CADER's y PSP's, todos con la finalidad de entregar los apoyos en forma oportuna que generen el mayor de los impactos en el ingreso y empleo de los beneficiarios.

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

Las Unidades de Producción Rural en el Estado se caracterizan por una deficiente infraestructura productiva y generadora de valor agregado; bajo nivel tecnológico en sus sistemas de producción; una deficiente incorporación al mercado y aunado a lo anterior un difícil acceso a esquemas de financiamiento, lo que trae como consecuencia una descapitalización que impide su desarrollo. El programa de Desarrollo Rural atiende la problemática que atraviesa la población rural en la entidad.

Existe una alta correspondencia entre las principales cadenas productivas identificadas en el Estado y las establecidas en la planeación del Programa (Anexo Técnico), sin embargo en la operación se da un incumplimiento de las metas físicas y financieras establecidas, sobre todo por que el criterio fundamental para otorgar los apoyos es el orden cronológico de llegada de las solicitudes.

Sin duda, los recursos que ejerce el Programa no son suficientes para resolver la problemática que existe en el sector rural del Estado, no obstante el presupuesto autorizado para el año 2003 que asciende a 36,800,000.00 pesos bien puede incidir en el desarrollo de las unidades de producción y de las cadenas productivas.

El Programa de Desarrollo Rural, mediante el PAPIR otorgó en el 2003 un subsidio promedio de 9,402.00 pesos, que es significativo siempre y cuando se canalice a un grupo organizado y para proyectos específicos; ya que con las aportaciones adicionales de los productores, es factible generar inversiones importantes en sector, que incentivan su desarrollo.

Debido a la importante presencia del sector rural en el estado y al escaso desarrollo del mismo, el Programa cumple satisfactoriamente con lo establecido en la normatividad en cuanto a la atención a zonas marginadas, no así en la atención a grupos prioritarios, en donde la participación de jóvenes, personas de la tercera edad y discapacitados es marginal.

Con respecto al desarrollo de capacidades, se está atendiendo por el Programa las necesidades inmediatas de capacitación y asesoría técnica de los productores, más no se han establecido planes para arraigar el conocimiento y del desarrollo de las capacidades de los productores y sus organizaciones.

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

La estrategia de desarrollo rural esta definida, sin embargo, no se aplica la normativa en la operación de los subprogramas. No hay claridad en la orientación de los apoyos hacia alguna línea estratégica, atendándose de igual forma a proyectos integrales y solicitudes a la demanda libre de acuerdo al orden cronológico de llegada. Los apoyos se canalizan a beneficiar a un mayor número de productores sin priorizar líneas estratégicas identificadas.

Debido principalmente a que en general las UPR del sector se encuentran en su mayoría descapitalizadas, el impacto del programa a través del subsidio a proyectos es positivo al incrementar su capital, sobre todo cuando se implementan por organizaciones en busca de un bien común. Este efecto es mayormente percibido en el sector pecuario, propiciado por la introducción de semovientes de calidad genética y de alto valor comercial.

Para la operación del Programa existen las instancias necesarias para desarrollar eficientemente el proceso, ya que las atribuciones de cada una de ellas está perfectamente delimitadas, sin embargo, en la operativa existen deficiencias claramente identificadas, como la falta de control en el proceso de gestión del apoyo por parte de los CADER, DDR y UTOE y la falta de consensos en la interpretación de la normatividad (CODER).

Por acuerdo de la CODER y validación del FOFAE se determinó que el Programa considerará a todos los municipios como prioritarios en la asignación de los apoyos, por lo que no hubo diferenciación en cuanto a zonas de alta o baja marginación.

La orientación de los apoyos no está definida o no refleja con claridad la estrategia establecida por los actores involucrados en la toma de decisiones para fomentar el desarrollo rural, mas bien, los componentes se destinan a atender la demanda de los productores sin que sea una condicionante el tipo o concepto del apoyo.

El mecanismo de selección de beneficiarios se basa en el orden cronológico de llegada de las solicitudes, vigilando que se respeten los criterios de elegibilidad, de tal forma que el 63% de los productores solicitó el apoyo a través de un proyecto y el 37% lo hizo vía la demanda libre.

La asignación de recursos a las cadenas prioritarias es significativa, en donde sobresale la de bovinos de carne, frijol y maíz. Sin embargo, esta atención es casual debido al procedimiento que rige en la autorización de las solicitudes. Por otra parte, los porcentajes de recursos asignados a grupos y regiones prioritarias no se apejó a lo establecido a la normatividad.

El PRODESCA contribuye al desarrollo del mercado de servicios, mediante la oferta permanente de asesores (PSP) que en la mayoría de los casos son la única fuente de asesoría e información tecnológica subsidiada de los productores, de ahí su relevancia. Sin embargo, para el 2003, la permanencia del PSP se ve afectada por la temporalidad del servicio, aún así, la contribución que hacen al desarrollo de las capacidades de los productores es aceptable, pero sólo el 19.5% de los beneficiarios recibió este tipo de servicios.

La formación profesional de los PSP es mayormente agronómica, con una amplia experiencia en extensionismo, situación favorable en los aspectos de asesoría técnica y conocimiento del entorno, no así para la formulación y evaluación de proyectos de calidad. Por lo que la capacitación que se ofrece vía el INCA Rural juega un papel importante en ese sentido.

El mecanismo de selección de PSP está plenamente definida y se basa en la experiencia y la acreditación de los exámenes, entrevistas y capacitación impartida por el INCA Rural y su desempeño en los servicios al interior de las organizaciones, sin embargo, no hay un mecanismo establecido para dejar de pertenecer a la red de prestadores de servicios profesionales.

El papel del PROFEMOR ha sido fundamental en la integración y funcionamiento de los Consejos de Desarrollo Sustentables tanto distritales como municipales mediante el pago del coordinador de los mismos, en contraparte no se tiene evidencia del funcionamiento de los Consejos que no subsidia este subprograma.

El PROFEMOR ha participado en el fortalecimiento a la organización, fomentando la creación de cinco Consejos Distritales y ocho Consejos Municipales, mismos que se han constituido con una amplia participación de dependencias e instancias involucradas en el sector rural. Se han desarrollado diagnósticos para formular los planes de desarrollo, sin embargo, los recurso vía Alianza no se han ejercido mediante este instrumento.

Los apoyos que está generando el PROFEMOR se canaliza a través de estímulos económicos a organizaciones de primer y segundo nivel, estas aportaciones se destinan a

eficientar los procesos administrativos de cada una de las figuras, dejando de lado el desarrollo gerencial de los productores, por lo que no se ha generado la sostenibilidad de los procesos e las organizaciones.

El mecanismo para la selección de las organizaciones a beneficiar se rige únicamente por la oportunidad de presentación de la solicitud, proyecto y autodiagnóstico al Programa, los montos se establecen en correspondencia al grado o nivel de la organización, por lo que no se consideran aspectos como el giro, proyecto o especificaciones técnicas de mayor relevancia. Los elementos para evaluar el desempeño del Programa en este sentido es únicamente a través de los informes que la organización entrega a la UTOE.

El cambio más relevante de proceso para el ejercicio 2004, con respecto al año 2003 es que se estableció una programación estratégica del subprograma de desarrollo de capacidades orientando los servicios a la atención integral de nueve líneas estratégicas, donde se aplicará un seguimiento preciso de las acciones que se llevan a cabo.

### **Principales impactos**

Los impactos en el ingreso muestran que del total de los beneficiarios el 57.72% que se dedican a la actividad agrícola, el 66.66% mejoraron sus ingresos debido a los apoyos de Alianza. El aumento en el ingreso fue inducido por la obtención de mayores rendimientos y mejores precios de mercado.

Del total de beneficiarios, el 29.27% se dedican a la actividad pecuaria, el 11.11% de estos han manifestado cambios en el ingreso inducidos por los apoyos de Alianza, la principal actividad a la que se dedican es la producción de ganado bovino de doble propósito.

Los cultivos que generaron mayores excedentes y mayor índice de producción son plantaciones y/o frutales (mango, piña) y cultivos agroindustriales (caña de azúcar). Mientras que para actividades pecuarias el índice de precios, el índice de producción y el de ingresos es mayor para ganado bovino de carne.

La Alianza ha contribuido a que incremente en 10% el uso de jornales familiares, dirigidos a cultivos como plátano, mango, papaya y caña de azúcar, mientras que no ha incrementado el uso de jornales contratados. Para las actividades pecuarias la Alianza ha contribuido al incremento de jornales contratados y familiares con el 70% y 92% respectivamente. La principal actividad donde se genera un mayor número jornales es en la producción de ganado bovino de doble propósito para carne.

Para el 2001 el 100% de los beneficiarios incrementaron su capital promedio y en el 2003 disminuyó pues fue del 81.3%, este efecto se atribuye a que los apoyos ya han tomado 2 años de maduración con respecto al 2001. Los apoyos donde aumento el capital a consecuencia de la Alianza es maquinaria y equipo.

Los impactos en producción y productividad nos muestran que el 50.70% de la superficie total observó cambios positivos en la producción, este crecimiento se atribuye a que incrementaron los rendimientos. Los principales cultivos que registraron crecimiento en la producción son: mango, piña y caña de azúcar.

Los productores no han implementado cambios tecnológicos en sus Unidades de Producción Rural, para las actividades agrícolas se obtiene un índice de cambio tecnológico bajo igual a 0.02; para las actividades pecuarias se observó un índice igual a 0.07 este se da en base a que se aplicaron los apoyos a mejorar los hatos ganaderos.

Para el 2003, la reconversión se debe principalmente a que hubo incremento en la superficie sembrada en hortalizas y plantaciones. Las plantaciones y/o frutales como: plátano, papaya y jitomate mostraron reconversión productiva, mientras que la caña no mostró reconversión productiva.

Es importante que la capacitación que da el PSP al productor sea de calidad pues se observa que el 87.50% de los que recibieron capacitación siguen aplicando las recomendaciones o sugerencias del técnico. Así mismo se observa que los productores que tienden a aplicar en mayor medida las recomendaciones son los que se encuentran dentro de alguna organización de productores. De los productores que se encuentran organizados el 75% piensa que gracias a la asesoría de los técnicos obtuvieron mejores resultados en sus UPR.

Es necesario que los técnicos no solo cumplan con los requisitos para ser acreditados, también es importante que den seguimiento a los proyectos que diseñan, así mismo, 6 de cada 10 productores piensan que los técnicos tienen conocimientos del medio.

Alianza ha contribuido a la conformación de los Consejos Municipales para el Desarrollo rural Sustentable, ya se ha constituido el 100% de estos. También se observó que hay total desinformación de la constitución de los Consejos a nivel de funcionarios operativos y directivos, lo cual provoca que no se conozca el alcance de los mismos.

La Alianza ha contribuido a la consolidación de organizaciones de productores, pues el 72.46% de los beneficiarios se organizaron para obtener apoyos. Sin embargo, es importante que no solo se organicen para alcanzar apoyos, es necesario que se mantenga vigente el grupo al que pertenecen pues para el 2003, 7 de cada 10 organizaciones se encuentran vigentes.

## **Otros temas de interés específico para el gobierno estatal**

### ***i) Proceso de gestión de los apoyos***

En base a una muestra adicional de 92 productores beneficiados por el Programa, se determinó que el tiempo transcurrido desde que el productor realiza la solicitud en el CADER hasta que dispone del apoyo es en promedio de 100 días, con periodos excesivos en todas las etapas, CADER, DDR, UTOE, CODER y FOFAE.

Todos las etapas del proceso de gestión del apoyo requieren una gran cantidad de tiempo que refleja la falta de controles de las solicitudes y la descoordinación entre las instancias operativas; sobresale el tiempo promedio que tarda después de emitida la carta de autorización por el FOFAE hasta la entrega-recepción del apoyo que es de 37 días.

Son diversa las causas por las que se alarga este proceso, sobresalen el nulo seguimiento y supervisión que existe por parte de los operadores del Programa a cada

solicitud de apoyo, dejando por ejemplo al libre albedrío del beneficiario la elección del proveedor sin ofrecerle opciones o al menos una orientación, lo que le consume una gran cantidad de tiempo y recursos.

Para los productores beneficiados que se entrevistaron la entrega de los apoyos es sumamente tardía y desfasada respecto a las necesidades de sus procesos productivos, pues desde su apreciación el tiempo que transcurre desde que inicia los tramites (no la solicitud ya completa) para obtener un apoyo hasta el momento de la entrega del bien es de 7 meses.

### ***ii) Subejercicio de recursos autorizados por el PAPIR***

Al mes de junio del 2004 existían 30 organizaciones con autorizaciones de apoyos que no habían ejercido los recursos autorizados, aún cuando trascurrieron en promedio 135 días desde la fecha de notificación, se encontraban además otros 15 proyectos aprobados que ejercieron a esta fecha parcialmente los recursos.

Se considera como causa principal de no ejercer los recursos autorizados de los apoyos otorgados, la falta de recursos por parte de los productores para realizar su aportación proporcional, sin embargo, al realizar el estudio se identificaron cuatro causas más que son en orden de importancia: por causas imputables a los proveedores, exceso de tramites y burocracia en las instancias operadoras; autorización tardía y abandono del prestador de servicio.

La falta de recursos del productor para realizar la aportación proporcional ocupa el cuarto lugar con un 23.52% de los entrevistados como causa del no ejercicio, es necesario precisar que esta se asocia a otras causas como autorizaciones tardías, problemas con proveedores y falta de seguimiento de las instancias encargadas de la operación del Programa.

### ***iii) Casos exitosos***

Los factores de éxito identificados en los casos de éxito analizados son: la solidez del grupo, el conocimiento previo de la actividad que se apoyo, el liderazgo del representante, la oportunidad en la llegada el apoyo y la permanencia, disponibilidad y experiencia del prestador de servicios.

Las organizaciones objeto del estudio de casos están conformadas por mujeres y en este sentido resulta importante el apoyo que se da al interior de su familia para participar del proyecto que se ejecuta, de tal forma que si los cónyuges no esta de acuerdo es muy probable el fracaso del proyecto.

## **5.2. Recomendaciones**

### **Una mejor focalización de los beneficiarios o tipos de apoyo**

A través de diagnósticos, participación de la población rural y diversos actores que participan en el Programa, es necesario buscar e implementar apoyos que generen

impactos en la población y de esta manera poder integrarlos a la estrategia de desarrollo rural.

Para una mejor focalización de los beneficiarios y tipos de apoyo que debe otorgar el Programa, es necesario realizar una regionalización socioeconómica actual del Estado que incluya además una estratificación de productores, con esto se tendría la visión exacta de las necesidades de cada una de las regiones y productores que hay en la entidad.

### **Para el mejoramiento de la eficiencia operativa**

En primer termino las instancias ejecutoras del Programa deben establecer una interpretación precisa y consensuada de la normativa que rige la operación, así como definir las prioridades de atención con los subsidios que se otorgan, esto permitirá fluidez al proceso operativo.

Para efficientizar la operación se debe implementar una evaluación de proceso para corregir o direccionar la operativa y/o acciones del Programa, esta evaluación permitiría tomar decisiones al momento de ejecución del Programa. Al mejorar la operación se esperaría un mejor desempeño y logro de objetivos.

Cada una de las instancias operadoras del Programa debe generar sus manuales de procedimiento, en los que se establezcan con claridad los procesos, procedimientos, flujos de información y responsabilidad de cada uno de sus integrantes

Si bien el SISER no esta operando de forma óptima lo que retrasa el flujo de información entre las instancias, en el Estado se debe generar un sistema de información que lo sustituya en tanto se solucionan la falta de voluntad de los que intervienen en la operación del Programa.

Cada instancia debe establecer tiempos de ejecución en el proceso de gestión del y solicitud del apoyo, ya que los periodos que tarda una solicitud en cada instancia es largos e imprecisos que provocan desconcierto entre los productores.

La eficiencia operativa se vería impactada positivamente si los Consejos Municipales y Distritales participaran en forma explicita de las acciones del Programa; descargarían trabajo a instancias como los CADER y DDR que están saturadas ya que atienden todos los programas que se lleva a cabo en el Estado para el sectores agropecuario

Debe informarse con claridad que instancia será la responsable de informar a los productores el rechazo de sus solicitudes pues en la actualidad no hay instancia que se quiera atribuir tal proceso.

Es necesario que haya participación activa de los técnicos para poder así asesorar a los productores sobre los requisitos que se utilizan para acceder a los apoyos y que no pierdan tiempo en llevar a las ventanillas información incompleta.

### **Para una mejor adecuación del Programa al proceso de federalización y descentralización**

Es necesario dar continuidad al convenio realizado entre las instancias encargadas del proceso de federalización y descentralización, con el propósito de mejorar la operación del Programa.

El Estado debe agilizar el proceso de municipalización, esto permitiría la operación del Programa en forma más eficiente, en varios sentidos, los municipios pueden funcionar como ventanillas de atención, se pueden aplicar recursos del municipio vía el Programa y en general aprovechar la estructura de los ayuntamientos. Por otra parte se incidiría favorablemente en la operación de los Consejos Municipales de Desarrollo Rural Sustentable con todas las ventajas que esto trae consigo.

Las instancias encargadas del proceso de federalización y descentralización deben tomar decisiones que involucren el desarrollo de la entidad y tratar en lo posible eliminar los intereses que conciernen a cada una de ellas.

En la planeación del Programa y bajo el contexto de la federalización es importante que en la estrategia de operación se busque que en los proyectos apoyados confluyan y participen otras dependencias que trabajan o canalizan apoyos a la misma población objetivo como son SEDESOL, DIF, CDI entre otros; esto daría relevancia y sostenibilidad a los proyectos.

### **Para una mayor y mejor participación de los productores**

Los productores participaran de las acciones cuando conozcan en forma clara la estrategia de desarrollo que representa el Programa, por lo que es necesario un esfuerzo adicional en la promoción y difusión a detalle de lo que es la Alianza y los programas que la componen.

Asimismo de la agilidad de los tramites para solicitar los apoyos y la certeza de que se otorgará el apoyo, darán cabida a una mayor y mejor participación de los productores, ya que la incertidumbre y los largos periodos de espera generan desconfianza en el Programa.

A través de los Consejos de Desarrollo, debe promoverse la participación de los productores cuando se realiza la planeación de las acciones del Programa, para que expongan sus necesidades y sugieran mecanismos de acceso a los apoyos acordes a la situación que prevalece en sus unidades de producción.

Se deben implementar mecanismos adicionales de la aportación proporcional de los productores como puede ser en especie o mano de obra sobre todo en productores de bajos ingresos, que por su precaria situación no pueden acceder a los apoyos, por no disponer de recursos económicos

### **Para la introducción de reformas institucionales el fomento a las estructuras locales**

Se debe mantener el esquema de operación de los subprogramas PAPIR; PRODESCA Y PROFEMOR, mediante la Unidad Técnica Operativa Estatal, manteniendo una estructura acorde a las necesidades del Programa.

Se debe incluir la participación de los representantes de las cadenas productivas prioritarias o estratégicas en las estructuras involucradas en el diseño, planeación y operación del Programa.

### **Para una asignación más eficiente de los recursos**

Una planeación donde se establezcan las prioridades de atención del Programa, sea a cadenas o grupos prioritarios, zonas marginadas permitirá que los recursos se asignen de forma eficiente.

La asignación de recursos debe contemplar el sector pesca ya que en el Anexo Técnico la cadena acuicultura y pesca es una de las más importantes con respecto al total del presupuesto asignado a cadenas agroalimentarias. En la entidad la pesca es una actividad importante en el medio rural y no se han canalizado apoyos dirigidos a esta. Se deben impulsar proyectos de pesca, sobre todo los dirigidos al cultivo de tilapia, que es una opción productiva para muchos productores.

### **Para incrementar los impactos del Programa**

En virtud que una de las limitaciones de las UP es el difícil acceso al financiamiento, se deben incrementar los apoyos orientados a fondos de garantía líquida con esto se permitiría el acceso al crédito que oferta la banca y los productores podrán realizar sus procesos productivos en tiempo y forma, lo que repercute directamente en la producción y el ingreso.

Canalizar apoyos en mayor proporción a jóvenes, mediante proyectos productivos integrales, esto generaría impactos directos en el empleo, la reconversión productiva y la adopción de tecnología, ya que los jóvenes se hallan más dispuestos a adoptar tecnologías con respecto a productores de mayor edad.

Se debe asesorar y capacitar a los productores en el manejo y conservación del apoyo, sobre todo a los de bajos ingresos ya que el bien adquirido es en la mayoría de los casos el que mayor valor tienen en capital de la unidad de producción

Se ha demostrado que los beneficiarios que muestran mayor impacto a los apoyos son aquellos que están organizados, lo cual indica que el organizarse es una tendencia y no una moda para mejorar el nivel de vida de la población, por lo que los apoyos deben buscar el fortalecimiento de los proyectos de grupos organizados.

## Bibliografía

CONAPO para medir la marginalidad de los municipios.

FAO-SAGARPA, Guía para la elaboración de informes estatales de evaluación para el Programa de Desarrollo Rural. Alianza para el campo 2002.

Gobierno del Estado de Nayarit, Plan Estatal de Desarrollo de 2000-2005. Tepic, Nayarit 2001.

<http://www.evalalianza.org.mx>

<http://www.nay.sagarpa.gob.mx/seder/index.html>

<http://www.sagarpa.gob.mx>

INEGI. Anuario Estadístico. Nayarit edición 2000.

SAGARPA. Reglas de Operación de la Alianza para el Campo 2002. Diario Oficial de la Federación.

SAGARPA. Sistema de Información Agropecuaria. SIACON.

SAGARPA y Gobierno del Estado de Nayarit. Anexo Técnico de los Programas de Desarrollo Rural 2002.

Santoyo Horacio, Ramírez Pablo y Suvedi Murari. Manual para la evaluación de programas de desarrollo rural. México 2002, segunda edición. Editorial Grupo Mundi-Prensa.

SEMARNAT. Anuarios estadísticos de pesca en México

## Anexo 1

### Metodología de la evaluación

La metodología con la que se llevó a cabo la evaluación ha sido diseñada por el grupo UA-FAO y se encuentra detallada básicamente en la Guía Metodológica respectiva. Esta metodología continúa siendo mixta, es decir, utiliza métodos cuantitativos y cualitativos ya sean para la obtención de información como para el análisis e interpretación de los resultados.

#### Método de muestreo y tamaños de muestra

El método de muestreo utilizado es el descrito en el Anexo 1 “Método de muestreo para la evaluación estatal de la Alianza Contigo” de la Guía Metodológica para la Evaluación Estatal del Programa Desarrollo Rural elaborado por la UA-FAO. Se incluyen en la muestra beneficiarios de los años 2001 y 2003.

#### Muestra de beneficiarios 2003.

Se empleó la siguiente fórmula para calcular el tamaño de muestra de Desarrollo Rural, en el estado:

$$n_i = \frac{\theta_i}{1 + \left(\frac{\theta_i}{N_i}\right)},$$

donde:

$n_i$ : es el tamaño de la muestra para Desarrollo Rural.

$N_i$ : es el número total de beneficiarios de Desarrollo Rural en el estado

$\theta_i$ : es una constante específica para Desarrollo Rural en el estado de Nayarit,

Por lo tanto:

Desarrollo Rural 2003 Número de beneficiarios	Desarrollo Rural <b>N<sub>1</sub></b> 1323
Fórmula	$n_i = \theta_i / (1 + (\theta_i / N_i))$
$\theta_i$ es una constante para Desarrollo Rural en Nayarit	134.74
$(\theta_i / N_i)$	0.1016139
$1 + (\theta_i / N_i)$	1.1016139
Tamaño de muestra para Desarrollo Rural	<b>122</b>

### Muestra de beneficiarios 2001

Para determinar el tamaño de muestra de beneficiarios 2001 se aplica el mismo diseño muestral. En este ejercicio 2001 los programas que operaron, equivalente al 2003 fue el mismo de apoyo a proyectos de inversión rural

La memoria de cálculo del tamaño de muestra es el siguiente:

Desarrollo Rural 2001 Número de beneficiarios	Desarrollo Rural <b>N<sub>1</sub></b> 2,979.00
Fórmula	$n_i = \theta_i / (1 + (\theta_i / N_i))$
$\theta_i$ es una constante para Desarrollo Rural 2001	137.1
$(\theta_i / N_i)$	0.0460221
$1 + (\theta_i / N_i)$	1.0460221
Tamaño de muestra para Desarrollo Rural 2001	<b>131</b>

Finalmente, el tamaño de muestra para evaluar Desarrollo Rural es igual a 122 + 131, o sea 253 beneficiarios. La selección de beneficiarios a ser incluidos en la muestra se realizó aplicando el método aleatorio con selección sistemática que, a efectos de supervisión, permite verificar si efectivamente la muestra fue seleccionada aleatoriamente.

Tanto para la muestra de beneficiarios 2001 como del 2003, se seleccionó una lista de reemplazos equivalente al 20% de la muestra original utilizando el mismo procedimiento de muestreo sistemático.

## Otras fuentes de información

## LISTA DE BENEFICIARIOS ENCUESTADOS PAPIR 2003

Nombre	Municipio	Localidad
CANDIDO PERALTA GONZALEZ	ACAPONETA	EL TIGRE
ALEJANDRO FONSECA LOPEZ	ACAPONETA	EL RECODO
ISMAEL HERRERA HERRERA	ACAPONETA	LA BAYONA
BRICIO PARDO MEDINA	ACAPONETA	LA BAYONA
FLORENTINO MONTERO DIAZ	ACAPONETA	LA BAYONA
DARIO QUINTERO MAYORQUIN	ACAPONETA	LA BAYONA
JORGE PERALTA GONZALEZ	ACAPONETA	EL TIGRE
J. GUADALUPE MONTERO PARDO	ACAPONETA	LA BAYONA
GUADALUPE HERNANDEZ DIAZ	ACAPONETA	LA BAYONA
ISABEL ASTORGA AGUILAR	ACAPONETA	EL TIGRE
JUAN HERNANDEZ MENDOZA	AHUACATLAN	LAS PALMAS
RAMON CONTRERAS	AHUACATLAN	UZETA
ALBERTO MUÑOZ PEREZ	AHUACATLAN	LA PICHANCHA
RITA HERNANDEZ GODINEZ	AHUACATLAN	MARQUEZADO
IGNACIO GONZALEZ ALVARADO	AHUACATLAN	LA PALMA
JOSE ROBERTO CEJA BERNAL	AHUACATLAN	MARQUEZADO
JOSE JORGE GONZALEZ GOMEZ	AHUACATLAN	SANTA CRUZ DE CAMOTLAN
CECILIO ZUÑIGA ANGELES	AHUACATLAN	TETITLAN
MARIA DE JESUS RIOS FREGOSO	AHUACATLAN	CAMOTLAN
BASILIO RODRIGUEZ ALTAMIRANO	AHUACATLAN	LAS PALMAS
BARAJAS AGUAYO	AHUACATLAN	UZETA
PEDRO MUÑOZ MARTINEZ	AHUACATLAN	MARQUEZADO
JOSE JESUS PARTIDA MONROE	AHUACATLAN	TETITLAN
JORGE HERNANDEZ CASILLAS	AHUACATLAN	TETITLAN
MARCELINA YAÑEZ CRUZ	AHUACATLAN	S.C. CAMOTLAN
SOCORRO DE LA ROSA BECERRA	AHUACATLAN	MARQUEZADO
MARIA TERESA DOMINGUEZ ZAPATA	AHUACATLAN	TETITLAN
ANTONIA MENDOZA TADEO	AHUACATLAN	LAS PALMAS
MARIA JUANA IBARRA LOPEZ	AHUACATLAN	TETITLAN
EVANGELINA FLORES PARRA	AMATLAN DE CAÑAS	EL ROSARIO
LILIA ALVARES MAGALLANES	AMATLAN DE CAÑAS	JESUS MARIA
JAVIER VENEGAS CUEVAS	AMATLAN DE CAÑAS	JESUS MARIA
SALVADOR PARDO FIGUERO	AMATLAN DE CAÑAS	JESUS MARIA
JOSE DE JESUS JIMENEZ ALVARADO	COMPOSTELA	SAN ISIDRO
ALEJANDRA MARTINEZ LOPEZ	COMPOSTELA	MIRAVALLE
ENEDINA REYES LOPEZ	COMPOSTELA	MIRAVALLE
BENITO HERNANDEZ LOPEZ	COMPOSTELA	VILLA MORELOS
GUILLERMINA MARTINEZ LOPEZ	COMPOSTELA	MIRAVALLE1
FRANCISCO GARCIA IBARRIA	COMPOSTELA	SAN ISIDRO
J. REFUGIO ROBLES SEGOVIANO	COMPOSTELA	SAN ISIDRO
PEDRO ERNESTO SANTILLAN GAMBOA	HUAJICORI	SAN ANDRES MILPILLAS
J CRUZ ORTIZ SEGUNDO	HUAJICORI	SAN ANDRES MILPILLAS
HERMINIO SERNA GURROLA	HUAJICORI	SAN ANDRES MILPILLA

Evaluación Desarrollo Rural 2003

---

CAMILO OLIVEROS AMANCIO	HUAJICORI	SAN ANDRES MILPILLAS
SEFERINO OLIVEROS SANTILLAN	HUAJICORI	SAN ADRES MILPILLAS
MARIA TRINIDAD MARMOLEJO TIZNADO	IXTLAN DEL RIO	CACALUTAN
FRANCISCO MOTA PEREZ	IXTLAN DEL RIO	IXTLAN DEL RIO
RICARDO IÑIGUEZ LOPEZ	IXTLAN DEL RIO	RANCHOS DE ARRIBA
JOAQUIN GOZALEZ MAGALLANES	IXTLAN DEL RIO	TERRERO
MARIA ESPERANZA ANSALDO HERNANDEZ	IXTLAN DEL RIO	CACALUTAN
AGUSTIN MARMOLEJO ESPARZA	IXTLAN DEL RIO	CACALUTA
MIGUEL ANGEL ESPARZA GARCIA	IXTLAN DEL RIO	CACALUTAN
ANGELICA MARIA GARCIA CARRILLO	IXTLAN DEL RIO	CACALUTAN
CELIA LOPEZ CIDA	IXTLAN DEL RIO	IXTLAN DEL RIO
SALVADOR JOEL HERNANDEZ SEDANO	IXTLAN DEL RIO	AHUACATE
ROSA MARIA PARRA BECERRA	IXTLAN DEL RIO	RANCHOS DE ARRIBA
MANUEL ALATORRA CARRILLO	NAYAR, EL	SAN JUAN PEYOTAN
REGINO SANCHEZ VILLAREAL	NAYAR, EL	SAN JUAN PEYOTAN
EMILIO GARCIA CENICERO	NAYAR, EL	SAN JUAN PEYOTAN
ANTOLIN CATAÑO ULLOA	NAYAR, EL	MEZA DEL NAYAR
ESTEBAN MEDRANO	NAYAR, EL	SAN FRANCISCO
GERARDO COVARRRUBIAS PONCE	ROSAMORADA	LA LOMA
NOLBERTA ECHEGARAY LOPEZ	ROSAMORADA	VICENTE GUERRERO
ELSA VALLEJO RODRIGUEZ	ROSAMORADA	LA LOMA
FRANCISCO VEGA SANDOVAL	ROSAMORADA	PIMIENTILLO
FIDENCIO GOMEZ RAMIREZ	ROSAMORADA	PERICOS
MAXIMINO MUÑOZ REYNOSO	RUIZ	SAN PEDRO IXCATAN
HECTOR BENTACOUR GONZALEZ	RUIZ	H. BATALLON DE SAN BLAS
JUAN OLVERA BARRAZA	SAN BLAS	TECUITATA
ANA MARIA LOPEZ HERNANDEZ	SAN BLAS	EL LLANO
LETICIA SERRANO GOMEZ	SAN BLAS	JOSE MARIA MERCADO
FERNANDO BERMUDEZ CRUZ	SAN BLAS	MECATAN
GUADALUPE ROBLES IBARRA	SAN BLAS	LA LIBERTAD
JOSE HERNANDEZ AMBRIS	SAN BLAS	MECATAN
RAMON CANARES S	SAN BLAS	LA LIBERTAD
JOSE ALFREDO CHAVEZ DAMIAN	SAN BLAS	LA LIBERTAD
MARIA DEL REFUGIO SALAS ARELLANO	SAN BLAS	JOSE MARIA MERCADO
FLORENCIO CHAVEZ LLANOS	SAN BLAS	LA LIBERTAD
FELIPA MURILLO CEJA	SAN BLAS	BOCA DEL ASADERO
MOISES LLAMAS HERNANDEZ	SAN BLAS	LA LIBERTAD
GERARDO SANCHEZ CORTEZ	SAN BLAS	LA LIBERTAD
ASCENCION CASTELLON CARVAJAL	SAN BLAS	LA LIBERTAD
HILARIO CHAVEZ LLANOS	SAN BLAS	LA LIBERTAD
ABEL BECERRA CARBAJAL	SAN BLAS	LA LIBERTAD
ROBERTO CHAVEZ VENEGAS	SAN BLAS	MECATAN
ASUNCION REYES LLANOS	SAN BLAS	LA LIBERTAD
DELFINO DOMINGUEZ SOTELO	SAN PEDRO LAGUNILLAS	AMADO NERVO
EULOGIA RODRIGUEZ RUIZ	SAN PEDRO LAGUNILLAS	AMADO NERVO
ELIAS GARCIA QUIÑONES	SANTA MARIA DEL ORO	SAN JOSE DE MOJARRAS
DOMINGA PLASCENCIA DELGADO	SANTA MARIA DEL ORO	COL MODERNA

## Evaluación Desarrollo Rural 2003

---

GARCIA GARCIA MADRIGAL	SANTA MARIA DEL ORO	LA LABOR
CRECENCIO VALDIVIA HERNANDEZ	SANTA MARIA DEL ORO	SAN JOSE DE MOJARRA
EDGAR GERMAN BUSTAMANTE MENDOZA	SANTA MARIA DEL ORO	SAN JOSE DE MOJARRA
RAMON VARGAS LOPEZ	SANTA MARIA DEL ORO	CERRO BLANCO
PEDRO YERA RAMIREZ	SANTA MARIA DEL ORO	COL. MODERNA
ANDRES FELIX ULLOA	SANTA MARIA DEL ORO	SAN JOSE DE MOJARRA
MARCELINA GOMEZ BOBADILLA	SANTA MARIA DEL ORO	CHICHICAXTILA
JOSE LUIS SALAZAR BRIZO	SANTA MARIA DEL ORO	SAN JOSE DE MOJARRAS
ALBERTO BUSTAMANTE HERNANDEZ	SANTA MARIA DEL ORO	SAN JOSE DE MOJARRAS
MARIA CORALIA ARELLANO RAMIREZ	SANTA MARIA DEL ORO	SAN LEONEL
ALFONSO GALAVIZ ALVAREZ	SANTA MARIA DEL ORO	LA LABOR
JOSEFINA LLAMAS ROSALES	SANTA MARIA DEL ORO	EL LIMON
ENRIQUE ARJONA HERNANDEZ	SANTA MARIA DEL ORO	CERRO BLANCO
JOSE FELIX CASILLA BRISO	SANTA MARIA DEL ORO	SAN JOSE DE MORARRAS
FRANCISCO REGALADO CISNERO	SANTA MARIA DEL ORO	REAL DE ACUITAPILCO
ANTONIO GALAVIZ BONILLA	SANTA MARIA DEL ORO	LA LABOR
ROGELIO ABREGO TREJO	SANTA MARIA DEL ORO	PUENTE DE CAMOTLAN
J SILVESTRE DERA PLAZO	SANTIAGO IXCUINTLA	PAREJAS
AUGUSTO GERARDO FUENTES ARTEAGA	SANTIAGO IXCUINTLA	GAVILAN GRANDE
PATRICIO CAMACHO MINJARES	SANTIAGO IXCUINTLA	LA GUINEA
MARTIN RUIZ BUENO	TEPIC	ATONALISCO
MARIO ALBERTO GONZALEZ DAVILA	TEPIC	AGUACATE
HILARIO RUIZ BUENO	TEPIC	ATONALISCO
ANTONIO BERMUDEZ ALONSO	TEPIC	VENUSTIANO CARRANZA
JULIAN MARTINEZ REYES	TEPIC	ATONALISCO
FELIX CASTAÑEDA HERNANDEZ	TEPIC	ATONALIZCO
MOISES VELIZ OCAMPO	XALISCO	LA CURVA
HIPOLITO IVELAZQUEZ LOPEZ	XALISCO	XALISCO
JOSE GUADALUPE MONTES GARCIA	XALISCO	XALISCO
SANDRA SANCHEZ CEYCA	YESCA, LA	HUAJIMIC
INOCENTE LOPEZ RAMIREZ	YESCA, LA	AMATLAN DE JORA PUENTE DE CAMOTLAN (SAN PELAYO)
CONCEPCION LOPEZ RAMIREZ	YESCA, LA	HUAJIMIC
ANA BERTHA RIVERA PANUCO	YESCA, LA	HUAJIMIC
MARIA DEL REFUGIO SUAREZ DEL REAL	YESCA, LA	HUAJIMIC
GONZALO HARO DEL TORO	YESCA, LA	AMATLAN DE JORA
VELIA MOTA LUNA	YESCA, LA	LA YESCA
LUIS PINEDO DELGADO	YESCA, LA	AMATLAN DE JORA

## LISTA DE BENEFICIARIOS ENCUESTADOS PADER 2001

Nombre	Municipio	Localidad
INOCENTE MALDONADO ENRIQUEZ	ACAPONETA	SAN DIEGO DEL NARANJO LA ESTANCIA ANEXO VALLE MORELOS
MARTIN PARTIDA SANCHEZ	ACAPONETA	LA BAYONA
GUILLELMO PARDO VALDEZ	ACAPONETA	LA BAYONA
ENRIQUE PERALTA DIAS	ACAPONETA	EL TIGRE
TOMASA RIOS FONSECA	ACAPONETA	EL TIGRE
SOCORRO VIERA PARDO	ACAPONETA	EL AGUAJE
JESUS SOTO DURAN	ACAPONETA	LA BAYONA
EMILIANO BOCARDO VALDESTINO	ACAPONETA	EL TIGRE
ASCENCION SILLAS VIERO	ACAPONETA	MARQUEZADO
ESTEBAN IBARRA CASTAÑEDA	AHUACATLAN	AHUACATLAN (STA. ISABEL)
FIDEL ROSALES AGUIAR	AHUACATLAN	MARQUEZADA
ARMANDO GOMEZ IBARRA	AHUACATLAN	UZETA
MANUEL BECERRA GONZALEZ	AHUACATLAN	UZETA
JUSTO CAMACHO	AHUACATLAN	AHUACATLAN
FAUSTO LOPEZ GARCIA	AHUACATLAN	UZETA
ROBERTO MORA DUEÑAS	AHUACATLAN	UZETA
ABUNDIO MEJIA HERNANDEZ	AHUACATLAN	UZETA
FILIMON MEJIA HERNANDEZ	AHUACATLAN	EL ROSARIO
ALFREDO ZEPEDA ROSALES	AMATLAN DE CAÑAS	LA BARRANCA DEL ORO
CARLOS BECERRA RUIZ	AMATLAN DE CAÑAS	EL ROSARIO
MARCOS FLORES NAVARRO	AMATLAN DE CAÑAS	BARRANCA DEL ORO
RAMON AGUILAR TOVAR	AMATLAN DE CAÑAS	BARRANCA DEL ORO
ELENO BECERRA ZEPEDA	AMATLAN DE CAÑAS	ESTANCIA DE LOS LOPEZ
SERGIO ALONSO SOTO AGUILAR	AMATLAN DE CAÑAS	AMATLAN DE CAÑAS (ROSARIO)
SAMUEL SALAS ORTIZ	AMATLAN DE CAÑAS	EL ROSARIO
IGNACIA MARTINEZ MEZA	AMATLAN DE CAÑAS	EL ROSARIO
ADAN GUTIERREZ PARRA	AMATLAN DE CAÑAS	EL ROSARIO
DANIEL HERNANDEZ FLORES	AMATLAN DE CAÑAS	IXTAPA DE LA CONCEPCION
LUIS MANUEL VARGAS RUIZ	COMPOSTELA	CUASTECOMATILLO
LEOPOLDO RUIZ FLORES	COMPOSTELA	IXTAPA DE LA CONCEPCION
ANTONIO VALDIVIA VARGAS	COMPOSTELA	IXTAPA DE LA CONCEPCION
JUAN JOSE VARGAS RUIZ	COMPOSTELA	COMPOSTELA
FERNANDO SALCEDO SALAZAR	COMPOSTELA	ZAPOTAN
GERONIMO GARCIA GARCIA	COMPOSTELA	ZAPOTAN
ATANASIO SUAREZ GARCIA	COMPOSTELA	JUAN ESCUTIA
DAYSY TORRES DURAN	COMPOSTELA	JUAN ESCUTIA
TERESA GUTIERREZ DURAN	COMPOSTELA	JUAN ESCUTIA
ESTHER DURAN GARCIA	COMPOSTELA	JUAN ESCUTIA
MARIO RAMOS FLORES	COMPOSTELA	CARRILLO PUERTO
JAIME MENDEZ REA	COMPOSTELA	OTATES Y CANTARRANAS
HERIBERTO SAVALZA SANCHEZ	COMPOSTELA	ALTAVISTA
MIGUEL MIRAMONTES TORRES	COMPOSTELA	

Evaluación Desarrollo Rural 2003

---

ARMANDO AGUILAR HERNANDEZ	COMPOSTELA	TEQUILITA
GABRIEL PALACIOS LOA	COMPOSTELA	IXTAPA DE LA CONCEPCION
CECILIO RIOS OSUNA	HUAJICORI	HUAJICORI
JOVITO CASTAÑEDA JUAREZ	HUAJICORI	HUAJICORI
CAYETANA ZUÑIGA OSUNA	HUAJICORI	HUAJICORI
ANASTACIO ANZALDO HERNANDEZ	IXTLAN DEL RIO	EL AHUCATE
RUPERTO ARELLANO RAMOS	IXTLAN DEL RIO	IXTLAN DEL RIO
JOSE CIRILO ROMERO PARRA	IXTLAN DEL RIO	CACALUTAN
FLORENTINO ORTEGA VILLANUEVA	IXTLAN DEL RIO	IXTLAN DEL RIO
SALVADOR HERNANDEZ GARCIA	IXTLAN DEL RIO	CACALUTAN
BERNARDO DELGADO	IXTLAN DEL RIO	CACALUTAN
VICTORIO HERNANDEZ AQUINO	JALA	JALA (JOMULCO)
FRANCISCO PARTIDA CAMBERO	JALA	JOMULCO
ADRIAN ERNESTO JACOBO LOPEZ	JALA	JALA (JOMULCO)
FRANCISCA FRANQUEZ PEREZ	JALA	COAPAN
ABELINO SILVA FIJAR	JALA	COFRADIA DE JANACATLAN
JOSE ANTONIO MACHUCA CAMACHO	JALA	COF. JUANACATLAN
JOSE GUADALUPE AQUINO GARRAFA	JALA	ROSABLANCA
EZEQUIEL SOLIS ADAYLE	JALA	ROSA BLANCA
JUAN FABIAN SOLIS	JALA	ROSA BLANCA
AURELIO SOLIS ANAYA	JALA	ROSA BLANCA
GUADALUPE SILVA HERNANDEZ	JALA	ROSA BLANCA
FRANCISCO TORRES AQUINO	JALA	JOMULCO
MIGUEL ANGEL ALVAREZ GONZALEZ	ROSAMORADA	PESCADERO
GERARDO IBARRA AGUILAR	ROSAMORADA	SAN DIEGO DEL NARANJO
MAXIMO IBARRA DURAN	ROSAMORADA	SAN DIEGO DEL NARANJO
GABRIEL ACOSTA MARTINEZ	ROSAMORADA	COL. 18 DE MARZO
JUANA LOPEZ SANCHEZ	ROSAMORADA	COL. 18 DE MARZO
BARDOMIANO MADRID PADILLA	ROSAMORADA	ROSAMORADA
AGUSTIN ESPERICUETA PARTIDA	ROSAMORADA	LAS PILAS
BENJAMIN GOMEZ VAZQUEZ	RUIZ	H. BATALLON DE SAN BLAS
PEDRO CORRALES NAVARRETE	RUIZ	LA LAGUNA DEL MAR
EULALIA GOMEZ HERNANDEZ	SAN BLAS	LA LIBERTAD
GOMEZ ALEJANDRO RODRIGUEZ	SAN BLAS	LA GOMA
OLGA ORTIZ MANJARREZ	SAN BLAS	LA GOMA
HECTOR ORTIZ MANJARRES	SAN BLAS	LA GOMA
LEON SERRANO CASTELLANOS	SAN BLAS	HUARISTEMBA
ROSA MARIA CARRILLO GONZALEZ	SAN PEDRO	AMADO NERVO
MARIA DEL CARMEN SALGADO	LAGUNILLAS	
CASTREJON	SAN PEDRO	SAN PEDRO LAGUNILLAS
FELICIANO GONZALEZ MONTEON	LAGUNILLAS	AMADA NERVO
ELIDA SANCHEZ BUENO	SAN PEDRO	AMADO NERVO
PEDRO SALAZAR ESPARZA	LAGUNILLAS	AMADO NERVO
RIGOBERTO POLANCO DELGADO	SANTA MARIA DEL ORO	SAN JOSE DE MOJARRA
RODRIGO ARJONA CRUZ	SANTA MARIA DEL ORO	SAN JOSE DE MOJARRAS
REYES VELAZQUEZ PEREZ	SANTA MARIA DEL ORO	CERRO BLANCO
PABLO BAUTISTA VERA	SANTA MARIA DEL ORO	COL. MODERNA
BENIGNO BAÑUELOS GOMEZ	SANTA MARIA DEL ORO	AHUACATLAN
		COLONIA MODERNA

Evaluación Desarrollo Rural 2003

---

JOSE JESUS HERNANDEZ IBARRA	SANTA MARIA DEL ORO	TEQUEPEXPAN
JOSE GUADALUPE ROJAS IBARRA	SANTA MARIA DEL ORO	AHUALAMO
FILIMON REINALDO GARCIA	SANTA MARIA DEL ORO	TEQUEPEXPAN
CRISOFORO MEZA SANCHEZ	SANTA MARIA DEL ORO	AHUALAMO
AMPELIA VELAZQUEZ PEREZ	SANTA MARIA DEL ORO	MIGUEL HIDALGO (COL. MODERNA)
DORINDA MARTINEZ RIOS	SANTA MARIA DEL ORO	SAN LEONEL
JUAN PABLO DORADO TREJO	SANTA MARIA DEL ORO	REAL DE ACUITAPILCO
JOSE ASUNCION GALICIA JIMENEZ	SANTA MARIA DEL ORO	CHAPALILLA
JOSE OCAMPO GARCIA	SANTA MARIA DEL ORO	EL TORREON
CASIANO BAUTISTA LOPEZ	SANTA MARIA DEL ORO	COL. EL AHUALAMO
EZEQUIEL OROZCO CASTRO	SANTA MARIA DEL ORO	TORREON
J GUADALUPE MACIAS GONZALEZ	SANTIAGO IXCUINTLA	EL CAPOMLA
ISAURO PLATA FRANQUEZ	SANTIAGO IXCUINTLA	VADO DEL CORA
ARIADNE MARIA UREÑA MARQUEZ	SANTIAGO IXCUINTLA	AMAPA
FRANCISCO BUENROSTRO LOPEZ	SANTIAGO IXCUINTLA	EL CAPOMAL
ANGELICA CEJA PONCE	SANTIAGO IXCUINTLA	LOS CORCHOS
SEVERINA DIAZ SANCHEZ	TECUALA	PAJARITOS
MARIA GUADALUPE ROBLEDO DELGADO	TEPIC	COL 6 DE ENERO
ARNULFO PARRA GOMEZ	TEPIC	EL JICOTE
EVERARDO ESPINOZA MEDINA	TEPIC	LOS SALAZARES
GREGORIO PINEDA ESCOBEDO	TEPIC	EL JICOTE
NICOLAS VILLALOBOS RIVERA	TEPIC	EL JICOTE
CANDELARIO RENDON RAMOS	TEPIC	LO DE LAMEDO
ANGEL AGUAYO JIMENEZ	TEPIC	LO DE LAMEDO
FERMIN RODRIGUEZ NAVARRETE	TEPIC	SANTIAGO POCHOTITLAN
DESIDERIO CAZOLA ROSALES	TEPIC	SANTIAGO POCHOTITLAN
SANTOS LARA GUERRERO	TEPIC	SANTIAGO POCHOTITAN
RAMON VARGAS GONZALEZ	TEPIC	FRANCISCO I MADERO
RAMON HERNANDEZ VARGAS	TEPIC	FRANCISCO I MADERO
PASCUAL RODRIGUEZ OCHOA	TEPIC	VENUSTIANO CARRANZA
DIONICIO LOMELI GONZALEZ	TUXPAN	LAS PEÑITAS
RUMALDO CASILLAS MERCADO	TUXPAN	LAS PEÑITAS
MANUEL OLAGUE DIAZ	TUXPAN	TUXPAN
JESUS ALCARAZ BETANCOURT	TUXPAN	TUXPAN
J FELIX VALDIVIA MARTINEZ	TUXPAN	TUXPAN
RAFAEL RAMOS VELIZ	XALISCO	LA CURVA
PETRA OCAMPO RAMOS	XALISCO	LA CURVA
MARTIN GOZALEZ HUERTA	XALISCO	AQUILES SERDAN
JOSE ROBLES RODRIGUEZ	XALISCO	ADOLFO LOPEZ MATEOS
LUCIO LOPEZ OCAMPO	XALISCO	TESTERAZO
HIGINIO LOPEZ PASOS	XALISCO	PANTANAL
GRACIANO PEREZ DIAZ	XALISCO	PANTANAL
EFREN GONZALEZ PASOS	XALISCO	TESTERAZO
CRESCENCIO BARRERA GARCIA	XALISCO	ADOLFO LOPEZ MATEOS
CELSO CARVAJAL YAÑEZ	XALISCO	AQUILES SERDAN
JESUS MANUEL LANGARICA LOPEZ	XALISCO	SAN JOSE DE COSTILLA
FELIX FERNANDO SANTILLAN HERNANDEZ	XALISCO	PANTANAL
ANTONIO FRANCO FRANCO	YESCA, LA	LA YESCA

Evaluación Desarrollo Rural 2003

ALFONSO ROMAN PEREZ  
CARLOS MENDOZA PEREZ

YESCA, LA  
YESCA, LA

LA YESCA  
LA YESCA

**LISTA DE OTROS ACTORES ENTREVISTADOS 2003**

<b>Nombre</b>	<b>Puesto</b>
EDUARDO PENAGOS LOPEZ	Coordinadores de los Consejos de Desarrollo Rural Sustentable (municipales, distitales o regionales)
SALVADOR RAMOS DE LA PAZA	Coordinadores de los Consejos de Desarrollo Rural Sustentable (municipales, distitales o regionales)
RAFAEL CARRILLO GONZALEZ	Coordinadores de los Consejos de Desarrollo Rural Sustentable (municipales, distitales o regionales)
ROSA MARGARITA RUELAS HERNANDEZ	Coordinadores de los Consejos de Desarrollo Rural Sustentable (municipales, distitales o regionales)
EUTIMIO CURIEL GOMEZ	Coordinadores de los Consejos de Desarrollo Rural Sustentable (municipales, distitales o regionales)
HECTOR RAMON GURROLA RIVERA	Coordinadores de los Consejos de Desarrollo Rural Sustentable (municipales)
MENESLAO AGUILAR FIGUEROA	Coordinadores de los Consejos de Desarrollo Rural Sustentable (municipales)
SERAFIN PAZ GARIBAY	Delegado Estatal de SAGARPA
CARLOS IBARRIA HERNANDEZ	Secretario de Desarrollo Rural o su equivalente
JESUS ESPINOZA CASTRO	Subsecretario o Director Agropecuario o equivalente
EDUARDO CALLEROS	Subdelegado agropecuario o equivalente
ANTONIO BARNAL HERNANDEZ	Responsable de la UTOE
LEOPOLDO ARREOLA TORRES	Jefe de CADER
ROLANDO TIZNADO NUÑO	Responsable operativo del Programa
JOSE MIGUEL COBOS BARRON	Jefe de DDR
ARMANDO LUCIO DAVILA	Jefe de DDR
ARTURO BUE	Responsable operativo del Programa
SALVADOR LOZANO PINEDA	Jefe de CADER
JUAN CARLOS GALLARDO TEQUIDA	Responsable operativo del Programa
PAULINO OCAMPO MENDOZA	Jefe de DDR
TORIBIO GUTIERREZ FLORES	Jefe de DDR
RUBEN ALVAREZ NUÑEZ	Jefe de CADER
ALEJANDRO ULLOA ASTORGA	Responsable operativo del Programa
JUAN JOSE SANCHEZ DURAN	Prestadores de Servicios Profesionales (PRODESCA )
MARCELINO CARRILLO GALINDO	Prestadores de Servicios Profesionales (PRODESCA )
JUANA BUGARIN LOPEZ	Prestadores de Servicios Profesionales (PRODESCA )

Evaluación Desarrollo Rural 2003

JOSE BRIONES SANDOVAL	Prestadores de Servicios Profesionales (PRODESCA )
PEDRO DAMIAN SILVA	Prestadores de Servicios Profesionales (PRODESCA )
JOSE MERCADO MADERA	Prestadores de Servicios Profesionales (PRODESCA )
DIONICIO ARCE BURGUEÑO	Prestadores de Servicios Profesionales (PRODESCA )
JORGE ARTURO MEZA ARREOLA	Prestadores de Servicios Profesionales (PRODESCA )
JESUS FIGUEROA SANCHEZ	Prestadores de Servicios Profesionales (PRODESCA )
ISMAEL HERRERA HERRERA	Prestadores de Servicios Profesionales (PROFEMOR)
PEDRO LIZARRAGA RODRIGUEZ	Prestadores de Servicios Profesionales (PRODESCA )
JOY STEVE AYON ROMERO	Prestadores de Servicios Profesionales (PRODESCA )
MARIO GARCIA BETANCOURT	Prestadores de Servicios Profesionales (PRODESCA )
ANTONIO AGUIAR	Prestadores de Servicios Profesionales (PRODESCA )
SAUL SANCHEZ RIVERA	Prestadores de Servicios Profesionales (PRODESCA )
PRIMITIVO CASTAÑEDA ALVAREZ	Prestadores de Servicios Profesionales (PRODESCA )
CUAHUTEMOC LEDEZMA GONZALEZ	Prestadores de Servicios Profesionales (PRODESCA )
JESUS ANTONIO RAMIREZ LOPEZ	Prestadores de Servicios Profesionales (PRODESCA )
RAUL ARANDA JIMENEZ	Representante de Organizaciones Económicas de 1er nivel
SERGIO SANCHEZ	Representante de Organizaciones Económicas de 1er nivel
MIGUEL ALEJANDRINO TELLO FLORES	Representante de Organizaciones Económicas de 1er nivel
MARIO ZEPEDA CARRILLO	Representante de Organizaciones Económicas de 1er nivel
PRIMITIVO HERNANDEZ HERNANDEZ	Representante de Organizaciones Económicas de 1er nivel
MARCO MORENO TORRES	Representante de Organizaciones Económicas de 1er nivel
CESARIO HERNANDEZ HERRERA	Representante de Organizaciones Económicas de 1er nivel
MARGARITO GONZALEZ	Representante de Organizaciones Económicas de 1er nivel

## ANEXO TÉCNICO DEL PROGRAMA DE DESARROLLO RURAL 2003

ANEXO TÉCNICO 2003 DEL PROGRAMA DE EJECUCIÓN FEDERALIZADA DE DESARROLLO RURAL DEL CONVENIO DE COORDINACIÓN PARA LA REALIZACIÓN DE ACCIONES EN TORNO A LOS PROGRAMAS DE "ALIANZA PARA EL CAMPO", DE APOYOS DIRECTOS AL CAMPO, DE APOYOS A LA COMERCIALIZACIÓN Y DESARROLLO DE MERCADOS REGIONALES, DE PESCA Y DE EMPLEO TEMPORAL, CELEBRADO ENTRE EL EJECUTIVO FEDERAL, POR CONDUCTO DE LA SECRETARÍA DE AGRICULTURA, GANADERÍA, DESARROLLO RURAL, PESCA Y ALIMENTACIÓN Y EL EJECUTIVO DEL ESTADO LIBRE Y SOBERANO DE NAYARIT A QUIENES EN LO SUCESIVO SE LES DENOMINARÁ "LA SAGARPA" Y "EL GOBIERNO DEL ESTADO", RESPECTIVAMENTE.

### ANTECEDENTES

Con fecha 10 de Abril de 2001, "LA SAGARPA" y "EL GOBIERNO DEL ESTADO" celebraron un Convenio de Coordinación para la realización de acciones en torno al Programa Alianza para el Campo en el Estado de Nayarit. El 30 de diciembre de 2002 se publicó en el Diario Oficial de la Federación, el Decreto del Presupuesto de Egresos de la Federación para el Ejercicio Fiscal de 2003, que establece disposiciones para el Programa de la Alianza para el Campo.

Con fecha 25 de julio del presente año, en cumplimiento a las disposiciones establecidas en el Decreto del Presupuesto de Egresos de la Federación para el Ejercicio Fiscal del Año 2003, fueron publicadas en el Diario Oficial de la Federación las Reglas de Operación de la Alianza para el Campo para la reconversión productiva; integración de cadenas agroalimentarias y de pesca; atención a factores críticos y atención a grupos y regiones prioritarios, y en su Capítulo 7. De la Operación y Ejecución, Artículo 18. Mecánica Operativa, Inciso 1e de los Anexos Técnicos se establece que: La normatividad específica y los compromisos presupuestales y de metas por programa y componentes se expresan en los Anexos Técnicos de los programas de la Alianza para el Campo. Para el presente ejercicio fiscal, se establecerán anexos técnicos por grupo de programas; así se formularán en cada entidad federativa los "Anexos Técnicos" de Fomento Agrícola, Fomento Ganadero, Desarrollo Rural, Sanidad e Inocuidad Agroalimentaria y del Sistema de Información para el Desarrollo Rural Sustentable.

### NORMATIVIDAD ESPECÍFICA

- El Gobierno del Estado y la Secretaría, en el desarrollo de las acciones y actividades materia de este instrumento, cumplirán con lo señalado en las Reglas de Operación de la Alianza para el Campo 2003, publicadas en el Diario Oficial de la Federación el día 25 de julio de 2003, en su Marco Institucional; Objetivos; Población Objetivo y Cobertura; de las Características de los Apoyos; de los Beneficiarios; de la Operación y Ejecución; de la Contraloría Social; Indicadores de Resultados; Evaluación General de los Programas; Auditorías, Quejas y Denuncias y con lo estipulado para cada Programa.
- En virtud de que los recursos presupuestales que aporta la SAGARPA son subsidios, cuyo objetivo es fomentar el desarrollo de actividades prioritarias de interés general, éstos deben sujetarse a los criterios de objetividad, equidad, transparencia, publicidad, selectividad y temporalidad, por lo que la SAGARPA tiene la obligación de informar trimestralmente a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público del avance en el cumplimiento de las metas y de los saldos de los fideicomisos, incluyendo los productos financieros; por lo cual, el Gobierno del Estado a través del Comité Técnico del Fideicomiso Estatal de Distribución de Fondos, instruirá al fiduciario para que proporcione a la SAGARPA la información financiera durante los primeros diez días hábiles posteriores al término de cada trimestre.

"Este programa es de carácter público, no es patrocinado ni promovido por partido político alguno y sus recursos provienen de los impuestos que pagan todos los contribuyentes. Está prohibido el uso de este programa con fines políticos, electorales, de lucro y otros distintos a los establecidos. Quien haga uso indebido de los recursos de este programa deberá ser denunciado y sancionado de acuerdo con la ley aplicable y ante la autoridad competente."





Evaluación Desarrollo Rural 2003

SUBPROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE EMPRESAS Y ORGANIZACIÓN RURAL  
MONTOS PROGRAMÁTICOS (pesos)

COMPONENTES	En Zonas y grupos prioritarios		En Zonas y Regiones		Otros Recursos			Total
	Producción de Recursos Ingresos	Producción de Recursos Ingresos	Producción de Recursos Ingresos (mínimo 20%)	Producción de Recursos Ingresos (mínimo 20%)	Capital	Trabajo	Producción	
Fortalecimiento Institucional	433,000	156,000			589,000	217,000		806,000
Organización Organizativa	1,025,000	410,000	275,000		2,415,000	917,000	110,000	3,617,000
Organización de la Tercera Edad	25,000	25,000	25,000		25,000	25,000		75,000
Formación Empresarial Juvenil	10,000	10,000	10,000		10,000	10,000		30,000
Asesoría de Operación	10,000	10,000	10,000		10,000	10,000		30,000
Asesoría de la Tercera Edad	10,000	10,000	10,000		10,000	10,000		30,000
Asesoría de la Tercera Edad	10,000	10,000	10,000		10,000	10,000		30,000
Asesoría de la Tercera Edad	10,000	10,000	10,000		10,000	10,000		30,000
Asesoría de la Tercera Edad	10,000	10,000	10,000		10,000	10,000		30,000
TOTAL	1,543,000	566,000	330,000		3,079,000	1,109,000	110,000	4,308,000

OTROS PROGRAMÁTICOS

COMPONENTES	Zona No Prioritaria		Zona No Regiada		Proyecto de Empleo	Fondo de Promoción Específica		Total
	Producción de Recursos Ingresos	Producción de Recursos Ingresos	Producción de Recursos Ingresos	Producción de Recursos Ingresos		Fondo de Promoción Específica	Fondo de Promoción Específica	
Fortalecimiento Institucional								
Organización Organizativa								
Organización de la Tercera Edad								
Formación Empresarial Juvenil								
Asesoría de Operación								
Asesoría de la Tercera Edad								
Asesoría de la Tercera Edad								
Asesoría de la Tercera Edad								
Asesoría de la Tercera Edad								
TOTAL								

Grupos y Regiones prioritarias (pesos)

	Nº de Mpios.	PAPIR	PRODESCA	PROFEMOR	Total
Grupos Prioritarios (al menos 20%)		3,137,103	1,671,474	423,954	5,232,531
Mujeres		1,566,552	805,705	214,977	2,587,234
Jóvenes		627,427	322,283	85,991	1,035,701
Indígenas		313,713	161,141	42,995	517,849
Personas de la tercera edad		313,713	161,141	42,995	517,849
Discapacitados		313,713	161,141	42,995	517,849
Proyectos Propuestos por Consejos Locales (al menos 35%)	20	1,488,931	2,678,973	752,474	4,920,378

Registrar únicamente recursos federales

Cadenas Agroalimentarias (al menos 35%) (pesos)

Cadena	PAPIR	PRODESCA	PROFEMOR	Total
Piñol	1,372,483	704,004	188,105	2,264,592
Café	623,495	422,505	112,853	1,158,853
Mango	548,993	281,998	75,242	906,233
Granadilla	1,372,483	704,004	188,105	2,264,592
Acuicultura y Pesca	1,372,483	704,004	188,105	2,264,592

En este cuadro se deben señalar cinco cadenas de amplia inclusión social, en función de las prioridades establecidas por los distritos.

Registrar únicamente recursos federales

*[Handwritten signatures and marks]*

"Este programa es de carácter público, no es patrocinado ni promovido por partido político alguno y sus recursos provienen de los impuestos que pagan todos los contribuyentes. Está prohibido el uso de este programa con fines políticos, electorales, de lucro y otros distintos a los establecidos. Quien haga uso indebido de los recursos de este programa deberá ser denunciado y sancionado de acuerdo con la ley aplicable y ante la autoridad competente."

Nota: Los cuadros de Montos y Metas Programáticas, podrán ser ajustados conforme a la normatividad de cada Programa, pero siempre considerarán la desagregación de productores por modalidad y la ubicación de subprogramas por estrategia.

- El Gobierno del Estado identificará los recursos presupuestales federales en cuentas o subcuentas bancarias específicas, y a través de la Contraloría Estatal, determinará los mecanismos de supervisión y control para la comprobación del ejercicio de los recursos y entregará al Gobierno Federal el documento comprobatorio del gasto, así como, del finiquito.
- En los casos debidamente justificados, cuando la operación lo requiera, el Consejo Estatal para el Desarrollo Rural Sustentable podrá proponer adecuaciones, que serán revisadas por la SAGARPA para su autorización e incorporación a este instrumento jurídico mediante el addendum correspondiente.
- En cumplimiento de la disposición establecida en el Capítulo 6. De los Beneficiarios, Artículo 14 Derechos y Obligaciones, Inciso I de las Reglas de Operación del Programa, relativo a los tiempos de respuesta por escrito a cada solicitud, se establece que éste no podrá ser mayor a los 30 días hábiles posteriores a la recepción de la solicitud, para lo cual, la Subsecretaría, Coordinación General u Órganos Administrativos Desconcentrados que corresponda determinará los mecanismos de Coordinación con las Delegaciones de la SAGARPA en las entidades federativas. Los tiempos de respuesta se difundirán a la población en las ventanillas registradas, oficinas estatales del sector y Delegaciones de la SAGARPA.
- Para la realización de las acciones materia del presente Anexo Técnico, se establece que su inicio será a partir de la fecha de firma de este instrumento y la terminación de las mismas no podrá exceder al 31 de diciembre de 2003, salvo en aquellos casos debidamente justificados y siempre que los recursos radicados en el fideicomiso se encuentren comprometidos con actas del Comité Técnico, autorizados y con relación de beneficiarios, conforme a los requisitos de elegibilidad y a las Reglas de Operación del Programa, en cuyo caso, podrán continuar la realización de las acciones y trabajos materia del Programa hasta su terminación sin que esto implique repercusiones presupuestales para el ejercicio fiscal 2004.

Leído que fue y debidamente enteradas del alcance y contenido legal, las partes firman el presente Anexo Técnico en cuatro ejemplares, en la ciudad de Tepic, Nayarit a los 25 días del mes de julio de 2003.

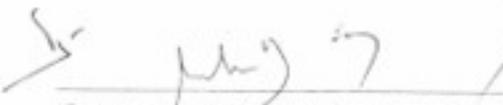
POR EL PODER EJECUTIVO FEDERAL

  
C. SERAFIN PAZ GARIBAY  
DELEGADO ESTATAL DE LA SAGARPA  
EN EL ESTADO DE NAYARIT

POR EL PODER EJECUTIVO ESTATAL

  
C. ADAN MEZA BARAJAS  
SECRETARIO GENERAL DE  
GOBIERNO DEL ESTADO DE NAYARIT

  
C. CARLOS HERNÁNDEZ IBARRIA  
SECRETARIO DE DESARROLLO  
RURAL DEL GOBIERNO DEL ESTADO  
DE NAYARIT

  
"Este programa es de carácter público, no es patrocinado ni promovido por partido político alguno y sus recursos provienen de los impuestos que pagan todos los contribuyentes. Está prohibido el uso de este programa con fines políticos, electorales, de lucro y otros distintos a los establecidos. Quien haga uso indebido de los recursos de este programa deberá ser denunciado y sancionado de acuerdo con la ley aplicable y ante la autoridad competente."  
5



## **Métodos de análisis estadísticos de la bases de datos**

### *Tablas de frecuencias y estadísticas descriptivas*

Una vez capturados y procesados los cuestionarios a beneficiarios y entrevistas aplicadas a otros actores del Programa, se obtuvieron una gran cantidad de variables categóricas, nominales y ordinales, que se procesaron en EXCEL y con ello se generaron frecuencias absolutas y relativas de las opciones que presentaba cada variable con las cuales se interpretaron los resultados.

Para las variables cuantitativas se obtuvieron mediante EXCEL, las medias, los valores máximos y mínimos, el número de observaciones, desviaciones y las sumatorias.

### *Calculo de indicadores*

Con base en el anterior procesamiento y análisis de datos generados por las encuestas y entrevistas, se calcularon los indicadores en base al calculo de indicadores de la Alianza para el campo 2003 diseñado por la Unidad de Apoyo FAO

## **Anexo 2**

### **Información cuadros complementarios al contenido de los capítulos**

#### CASOS EXITOSOS

##### **I. Identificación del Proyecto.**

Nombre del grupo: .....“Dorcas”, grupo de mujeres costureras.  
Municipio: .....San Blas  
Comunidad: .....El Llano  
Coordinador: .....Marcela Gazcón Rodríguez.  
Tipo de proyecto: .....Manufactura de Ropa.  
Número de integrantes: .....8  
Fecha de constitución: .....Agosto de 2002.

##### **II. Origen e Historia.**

La organización consiste en un grupo de trabajo conformado por mujeres de la comunidad de El Llano, mpio. de San Blas, quienes desde hace mas de dos años se han dedicado a la manufactura de ropa para dama y caballero.

Inicialmente, participaron de manera individual en cursos de costura impartidos por personal de la misión cultural aprendiendo a confeccionar ropa. De ahí nace la inquietud de establecer un taller de costura en la comunidad, no obstante, y debido a la escasa posibilidad económica de sus familias y a la apatía de los esposos de las socias no fue posible, sin embargo, desarrollaban esta actividad en sus hogares individualmente y en forma artesanal, haciendo uso de los recursos materiales de cada familia y compartiendo con las demás socias las experiencias propias.

Posteriormente, ante la iniciativa de la Sra. Bertha Alicia Gutiérrez Delgado (quien actualmente es la presidenta del grupo) apoyada por la Ing. Marcela Gazcón (PSP) decidieron formar un grupo de mujeres para la creación de un taller de costura, por lo que solicitaron apoyo a la Alianza Contigo a través de un proyecto de inversión, en donde se establecía la adquisición de la maquinaria especializada para la confección de ropa.

Inicialmente se conformó un grupo de 14 socias, a las cuales se les capacitó con cursos de alta costura impartidos por el DIF municipal y la Casa de la Mujer durante el mes de julio del 2003.

##### **III. Descripción del Proyecto**

El proyecto consiste en el apoyo económico para la adquisición de maquinaria y equipo especializado para la confección de ropa; el monto total de la inversión es de \$163,823

pesos, beneficiándose de manera directa por la generación de empleo y venta de sus productos, ocho personas de la comunidad de El Llano, mpio. de San Blas.

El proyecto se aprobó en el mes de diciembre del 2003 y se radicó el recurso el 23 de febrero del 2004, logrando iniciar en ese mes la confección de las primeras prendas en tela de manta.

La aportación económica de las socias para la implementación del proyecto fue de \$16,382 pesos, dinero que lograron reunir a través de diferentes eventos y cooperaciones de sus familiares, así como de sus recursos propios.

#### **IV. Evolución del Grupo y Tendencias**

Actualmente, se encuentran trabajando ocho asociadas, ya que seis de las integrantes iniciales salieron de la organización debido en primer término a no poder aportar la cooperación inicial y en segundo término a la falta del apoyo moral del cónyuge creando conflictos intrafamiliares y finalmente logrando el desistimiento de las interesadas.

Aunque en la actualidad no se han presentado solicitudes para el ingreso de nuevas socias, existe la posibilidad de formar parte de la organización siempre y cuando las nuevas integrantes deben estar capacitadas para la confección de ropa y participar con la aportación al capital social.

#### **V. Etapas desarrolladas por la organización.**

Una de las primeras etapas fue la del aprendizaje de una actividad propia de la mujer, la cual ha traído como principal beneficio la disminución del gasto familiar, ya que ellas mismas confeccionan la ropa de sus familias, además de lograr un ingreso extra al hogar al elaborar prendas para otros miembros de la comunidad.

La segunda etapa fue conjuntar el grupo de mujeres para la confección de ropa en un taller de costura, esta etapa fue una de las más difíciles, ya que además de la imposibilidad económica para la adquisición de los implementos y demás materiales requeridos, las mujeres tenían que lidiar con la imposición y las exigencias de los cónyuges, sin desatender las labores familiares.

La tercer etapa consistió en la presentación de la solicitud y la elaboración del proyecto de inversión, esta etapa fue prácticamente realizada por la coordinadora del grupo, quien se encargó de realizar el estudio y conformar el expediente de la organización, fungiendo además como el gestor de los apoyos para el financiamiento del proyecto. Esta etapa fue una de las más largas, ya que desde la presentación de la solicitud (Noviembre 2003), la aprobación del proyecto (diciembre 2003) y la radicación de los recursos (febrero 2004) transcurrieron poco más de tres meses. Durante este tiempo, las socias confeccionaban la ropa en conjunto pero aún en sus domicilios particulares.

La cuarta etapa se considera la entrega de la maquinaria y equipo el 23 de febrero del 2004, por lo que fue necesario utilizar un salón propiedad de los ejidatarios de la comunidad de El Llano, el cual anteriormente se reservaba como centro de atención para adictos a las drogas y actualmente se encuentra sin uso. Este lugar se acondicionó para

dar el servicio de taller y aunque las condiciones no son las mejores (falta ventilación y mejor alumbramiento) desde el mes de febrero se está utilizando para la confección y almacenamiento de la ropa y demás materiales.

Es importante mencionar que el apoyo de la alianza contigo no se destinó para la adquisición de la tela y demás insumos, por lo que, aparte de la aportación de las socias, fue necesario solicitar apoyos económicos a la comunidad a través de eventos comunes, logrando la donación una cantidad suficiente para la compra de la tela.

Actualmente el grupo se encuentra en la quinta etapa, esta es una fase de promoción de los productos que se elaboran en el taller, logrando colocar las prendas en Guadalajara, Pto. Vallarta, Tepic, San Blas, además de realizar las prendas que solicitan los habitantes de la comunidad.

## **VI. Organización y Funcionamiento del Grupo.**

La organización aún no se constituye como una figura legal, sin embargo, se encuentran en un proceso de capacitación organizativa, el cual es impartido por la asesora del grupo, ya elaboraron su reglamento interno, en el cual se establecen las responsabilidades y derechos de cada una de las socias.

La estructura orgánica consiste en un Comité Directivo (conformado por la presidenta, secretaria y tesorera) y un comité de vigilancia (presidenta, suplente y vocal).

De acuerdo a las capacidades de cada una de las socias se asignaron actividades específicas, por lo que seis de las integrantes se dedican completamente a la confección de las prendas, una de las socias se encarga de la adquisición de los materiales e insumos que se requieren (trasladándose generalmente a Guadalajara a fin de encontrar mejor precio) y otra de las asociadas se encarga de la venta y promoción de las prendas ya sea directamente al público (en la playa) o a negocios que se dedican a la comercialización de este tipo de productos.

Al estar en una misma área de trabajo la comunicación entre las socias es permanente, sin embargo, se programan reuniones mensuales a fin de tratar temas relacionados con el proyecto así como para hacer corte de caja.

## **VII. Asistencia Técnica.**

La participación de la Alianza Contigo en la asesoría del grupo, es a través del subprograma PRODESCA, al cual pertenece la Ing. Marcela Garzón Rodríguez, quien participó como prestador de servicios profesionales (PSP) asesorando a la organización, así como la elaboración y puesta en marcha del proyecto.

La asistencia técnica proporcionada por parte del asesor, ha sido principalmente en la gestoría del apoyo y capacitación, las socias consideran que ha sido determinante en los logros que ha tenido la organización, ya que de manera oportuna ha formado parte de cada una de las etapas del proyecto, influyendo positivamente en el ánimo de las socias y participando activamente en las decisiones del grupo.

La organización, muestra su conformidad con la prestación de los servicios del asesor, calificando de “muy buena” su participación al demostrar accesibilidad, disponibilidad y presencia en cada una de las actividades de la agrupación.

Debido a la peculiaridad de la actividad, los conocimientos y la experiencia del asesor son rebasados por las socias, sin embargo, esto no representa ninguna limitante para llevar a cabo de manera efectiva la asistencia técnica al proyecto.

### **VIII. El impacto del Proyecto.**

A pesar de que hace apenas cinco meses que iniciaron operaciones, ya se tiene impacto tanto en la organización como en la comunidad.

El principal impacto interno es la generación de empleo de las socias, creando una posibilidad de autoempleo en una actividad que brinda satisfacciones personales y económicas.

A nivel comunidad e incluso regional el grupo ha sido imitado como ejemplo de organización del trabajo, y como una empresa con grandes oportunidades de negocio debido a la calidad de su producto.

Además de ser ejemplo, el taller de costura ha beneficiado a muchas de las familias de la comunidad y de la región, ya que cada vez son mas las personas que solicitan sus servicios para la confección de las prendas de vestir, al resultar más baratas y además evita el gasto extra que representa el acudir a los grandes centros de población para adquirir productos similares, encareciéndolos considerablemente y disminuyendo la capacidad de compra de algunos pobladores; en este contexto, el grupo “Dorcas” ha confeccionado los uniformes para la graduación de tres generaciones de estudiantes, creando en la comunidad una cartera de clientes en serie, además de elaborar prendas especiales o de características específicas.

Debido a la reciente puesta en marcha del taller de costura, los ingresos que representa la venta de las prendas de vestir aún no tiene un impacto directo en la economía de las socias, ya que se está reinvertiendo en la adquisición de material y equipo, así como en diferentes insumos que se requieren en el proceso productivo, sin embargo, este beneficio será perceptible a mediano plazo, ya que existen pedidos de ropa por entregar a diferentes clientes, con lo que se recuperará parte de la inversión y así obtener un beneficio para cada una de las socias.

### **IX. Especificaciones de la participación de la Alianza Contigo en el éxito del proyecto.**

La participación de la Alianza Contigo en el proyecto Exitoso es a través del Programa de Desarrollo Rural mediante la interacción de dos subprogramas: El Programa de Apoyos a Proyectos de Inversión Rural (PAPIR) y el Programa de Desarrollo de Capacidades (PRODESCA), considerando a la organización como un Grupo Prioritario que participa en una cadena no agropecuaria.

A través del PAPIR, se participa mediante la aportación en efectivo para la adquisición de cinco máquinas de costura recta, una máquina botonadora, una máquina ojalatera ajustable, máquina overlock de 5 hilos, máquina Resortera de 4 agujas, máquina de cambio de puntada automática y plancha industrial con tanque de agua y termostato. La aportación se realizó de la siguiente manera:

<i><b>Descripción</b></i>	<i><b>Inversión total</b></i>	<i><b>Aportación Federal</b></i>	<i><b>Aportación Estatal</b></i>	<i><b>Aportación del Productor</b></i>
Maquinaria y equipo para la confección de ropa.	\$163,823.00	\$113,529.00	\$33,911.00	\$16,382.00

Además de la aportación del efectivo, el Programa de Desarrollo Rural apoya con el pago de la asistencia técnica de un Prestador de Servicios Profesionales (PSP) quien asesoró al grupo para fomentar el desarrollo de sus capacidades a través de un programa de capacitación y asistencia técnica en la actividad que desarrolla la organización.

La interacción de las dos líneas de apoyo por parte del Programa de Desarrollo Rural han contribuido de manera significativa en los logros que hasta ahora ha obtenido la organización, ya que sin el financiamiento y la asistencia técnica difícilmente se hubieran concretado las etapas que ha desarrollado el grupo.

#### **X. Factores favorables y desfavorables (superados) para la puesta en marcha del proyecto.**

##### *Favorables:*

- El entusiasmo de las integrantes del grupo para conformar la organización.
- La capacidad del asesor para fomentar la organización y la elaboración del proyecto.
- El conocimiento de la actividad a desarrollar.
- La relación de amistad de las socias al pertenecer a una misma comunidad.
- La oportunidad de realizar una actividad para superación personal y mejorar la situación económica de sus familias.
- La disponibilidad de las autoridades ejidales para proporcionar la infraestructura en forma indefinida y gratuita.
- La disponibilidad de las autoridades municipales para proporcionar la capacitación constante de las asociadas.
- La radicación del apoyo de la Alianza Contigo.

##### *Desfavorables:*

- La falta de capacidad económica para la aportación inicial.
- La falta de apoyo conyugal, que por idiosincrasia limita el desarrollo personal de la mujer en las comunidades rurales.
- La exigencia permanente de la atención familiar (muchos hijos).
- La falta de capital de trabajo principalmente para la adquisición de material.

## **XI. Análisis FODA**

### *Fortalezas:*

- 1.- Calidad de las prendas elaboradas.
- 2.- Precio de las prendas elaboradas.
- 3.- Tipos y modelos diseñados exclusivamente por las costureras.
- 4.- La elaboración de cualquier tipo de prenda.
- 5.- Disponibilidad y entusiasmo de las socias participantes.

### *Oportunidades:*

- 1.- Cercanía de los centros de Población (Tepic, Pto. Vallarta, San Blas)
- 2.- Mercado demandante en la comunidad.
- 3.- Disponibilidad de promoción por parte del Gobierno del Estado.
- 4.- Capacitación constante y de calidad en forma gratuita.
- 5.- Acceso a los apoyos de los programas de la Alianza Contigo.

### *Debilidades:*

- 1.- Falta de capital de trabajo.
- 2.- No hay acceso al Financiamiento para la adquisición de materia prima.
- 3.- Falta de Infraestructura propia (vehículo)
- 4.- Proveedores lejanos (Guadalajara y D.F.)
- 5.- Falta promocionar sus productos a nuevos mercados.

### *Amenazas:*

- 1.- La Inestabilidad familiar provocada por la no aprobación del cónyuge.
- 2.- En el Estado se crearon varias empresas con el mismo giro.
- 3.- La competencia desleal que representa la introducción de ropa de fayuca.
- 4.- Los grandes centros de producción como Tepatitlán, Moroleón, Morelos.
- 5.- El encarecimiento de los insumos, principalmente la manta.



## I. Identificación del Proyecto.

Nombre del grupo: .....“El Progreso” grupo de mujeres .  
Municipio: .....Compostela  
Comunidad: .....Miravalles  
Asesor: .....Ing. José Candelario Partida F.  
Tipo de proyecto: .....Carnicería.  
Número de integrantes: .....7  
Fecha de constitución: .....Julio de 2002.

## II. Origen e Historia.

Desde hace dos años la familia Quintero Villaseñor se ha dedicado a la comercialización de carne de bovino y cerdo, sin embargo, esta actividad se desarrolló de manera extensiva y principalmente con la engorda de los animales bajo condiciones de traspatio.

Debido a la inquietud de las amas de casa de la familia Quintero por desarrollar la actividad en forma intensiva con la finalidad de crear empleo y obtener un ingreso económico extra a sus hogares, ya que los esposos se dedicarían a la producción, compra y sacrificio de los animales y ellas se dedicarían a la comercialización de la carne, es así como surge la necesidad de solicitar al Ayuntamiento de Compostela el apoyo para la construcción de una carnicería en la comunidad de Miravalles.

Después de consensar dentro de la familia, la Sra. Sandra Quintero se dirigió a la presidencia municipal para solicitar el apoyo, acudiendo al departamento agropecuario, en donde le informaron que existía un rubro de apoyo para mujeres organizadas, siempre y cuando se solicitara el apoyo mediante un proyecto productivo.

Después de este primer acercamiento con el ayuntamiento, decidieron formar un grupo de mujeres con la finalidad de establecer una carnicería en la comunidad, por lo que solicitaron al técnico del municipio la elaboración del proyecto y su asesoría para el seguimiento del proceso.

El grupo se constituyó de manera informal como “Grupo de trabajo de mujeres El Progreso” en el mes de mayo del 2002, con 7 integrantes, todos familiares e involucrados en las actividades en forma grupal, ya que conocían el proceso de comercialización de carne de ganado porcino y bovino.

Posteriormente se presentó la solicitud al Ayuntamiento de Compostela, sin embargo, en una primer instancia la petición no fue apoyada debido a la falta de recursos. Al conocer el veredicto, optaron por presentar el mismo proyecto al Distrito de Desarrollo Rural de Compostela para solicitar el apoyo de la Alianza Contigo.

## III. Descripción del Proyecto

El proyecto consiste en la construcción de un local comercial para la venta de productos derivados del sacrificio de animales bovinos y porcinos, solicitando el apoyo económico a la Alianza para la compra e instalación del local con una inversión total de \$135,559 pesos

beneficiándose de manera directa siete familias por la generación directa de empleo y la comercialización de los productos.

El proyecto se autorizó en el mes de diciembre del 2003 y se radicó el recurso el mes de enero del 2004, logrando iniciar en ese mes la construcción del local, así como la adquisición de la maquinaria e implementos que se requieren en este tipo de inversiones.

La aportación económica de las socias para la implementación del proyecto fue de \$27,619 pesos, lo que representa el 20% de la inversión inicial. Esta aportación se logró recavar con recursos propios y a través de diferentes eventos y cooperaciones de sus familiares.

#### **IV. Evolución del Grupo y Tendencias**

Actualmente, se encuentran trabajando siete asociadas, apoyadas por sus esposos, siendo estos los que se encargan de realizar las actividades de adquisición y sacrificio de los animales para el abastecimiento de la carnicería y la construcción de la granja en donde se implementará la segunda etapa del proyecto que consiste en la engorda de sus propios animales.

La tendencia del grupo de trabajo es a consolidar las acciones que se requieren conjuntamente, realizando la división equitativa de las actividades que conforman el proyecto, así pues, unas familias se encargan de la atención al público a través de la carnicería y otras familias se encargan del abastecimiento oportuno de los materiales y demás recursos necesarios.

#### **V. Etapas desarrolladas por la organización.**

Una de las primeras etapas fue lograr el consenso para desarrollar la actividad dentro de la familia, lo cual no fue una tarea difícil, ya que los lazos familiares que los rigen facilitaron el proceso, además de que con anterioridad reconocían la actividad de la comercialización de productos pecuarios aunque de manera tradicional.

La segunda etapa fue la conformación de la sociedad a través del grupo de trabajo, definiendo las áreas a desarrollar y la división del trabajo. Esta etapa se desarrolló de manera conjunta, ya que los esposos aportaron en gran medida su apoyo a las socias, involucrándose directamente en las actividades de la empresa, y en la consecución de los recursos necesarios para la inversión.

Una tercer etapa consistió en la presentación de la solicitud y la elaboración del proyecto de inversión, en esta etapa la aportación de los conocimientos del asesor fue fundamental, ya que en tiempo y forma se presentó el estudio primeramente al ayuntamiento y posteriormente al DDR.

Esta etapa duró aproximadamente tres meses, ya que la solicitud se presentó el 07 de octubre del 2003, fue aprobado por la CODER el 26 de noviembre del mismo año y el acta de entrega recepción se signó en el mes de enero del 2004.

Durante este tiempo las esposas de las socias iniciaron la construcción del local que se utilizaría como carnicería por lo que para el mes de enero que se radicó el recurso la obra civil ya se encontraba y sólo requería de la instalación de los implementos y su acondicionamiento.

La cuarta etapa inicia en el mes de enero con la adquisición de la maquinaria y demás implementos que se requieren en este giro productivo, así como la consecución de los permisos necesarios de salubridad y del ayuntamiento para la comercialización de productos para consumo humano, sin tener ninguna limitación que truncara la implementación del proyecto.

Actualmente el grupo se encuentra trabajando desde hace aproximadamente cinco meses en los que han visto un desarrollo vertical, ya que cada vez tienen mas presencia en la comunidad y en la región, debido principalmente a la calidad de los productos que se expenden y al control sanitario del proceso. En este aspecto es importante mencionar que el grupo inicialmente realizaban el sacrificio de los animales que comercializaban, sin embargo, debido a las exigencias sanitarias impuestas por las autoridades y los consumidores, fue necesario recurrir a los rastros autorizados para el proceso de sacrificio, con lo que de acuerdo a la opinión de las socias, se mejoró sustancialmente la calidad sanitaria del producto.

## **VI. Organización y Funcionamiento del Grupo.**

Aunque la sociedad no está constituida como una figura legal, cuenta con los elementos que rigen a las organizaciones, con una estructura orgánica representada por las autoridades elegidas en el seno familiar. Las socias comentan que de ser necesaria alcanzar el estatus legal para la implementación de la segunda etapa, este proceso no es ninguna limitante y presentan la disponibilidad total para realizarla. Actualmente la estructura orgánica consiste en un Comité Directivo (conformado por la presidenta, secretaria y tesorera) y un comité de vigilancia (presidenta, suplente y vocal).

Como se mencionó con anterioridad en común acuerdo se distribuyeron las áreas de trabajo definiendo las actividades según las capacidades y disposición de las familias involucradas, por lo que tres familias se dedican al sacrificio de los animales y comercialización de los productos las cuatro familias restantes se encargan de la engorda y cuidado de los animales en la engorda, a fin de contar siempre con la materia.

Aunque esta última área aún no se encuentra desarrollada al total de su capacidad, el abasto de los becerros y cerdos no ha sido una limitante para la empresa, ya que varios productores de la comunidad llegan a ofrecer sus semovientes y en caso de que no se consigam dentro de la comunidad los encargados del abasto salen a otras comunidades de la región a comprar los animales que cumplan con las características de calidad para su sacrificio.

Debido a que generalmente todas las socias confluyen casi a diario en el domicilio de la representante la comunicación entre los integrantes es permanente, sin embargo se programan reuniones mensuales para la toma de decisiones y la planeación de actividades que se realizarán durante el siguiente mes, así como el corte de caja o de actividades específicas.

## VII. Asistencia Técnica.

La participación de la Alianza Contigo fue a través del financiamiento del proyecto y proporcionar asistencia técnica al grupo a través de un Prestador de Servicios Profesionales por parte del Ing. José Candelario Partida Fregoso, asesorando a la organización en la elaboración y puesta en marcha del proyecto.

La organización, muestra su conformidad con la prestación de los servicios del asesor, calificando de buena su participación al haber alcanzado el financiamiento del proyecto.

## VIII. El impacto del Proyecto.

El impacto alcanzado por la implementación del proyecto es notorio a pesar de que se tiene considerablemente poco tiempo de haberse ejecutado. Este impacto se refleja principalmente en los ingresos de las familias involucradas a través de la generación de empleo y de la comercialización de los productos, sin embargo, la comunidad de Miravalles se ve beneficiada al existir una nueva opción de comercialización productos cárnicos de calidad que solo se encuentran en la cabecera municipal, por lo que las amas de casa encuentran atractiva y accesible la oferta de estos productos. Además los ganaderos residentes y de comunidades aledañas encuentran una nueva opción de compra para sus animales.

## IX. Especificaciones de la participación de la Alianza Contigo en el éxito del proyecto.

La Alianza Contigo participa directamente en el proyecto Exitoso a través del Programa de Desarrollo Rural mediante la interacción de dos subprogramas: El Programa de Apoyos a Proyectos de Inversión Rural (PAPIR) y el Programa Prestadores de Servicios Profesionales (PSP), considerando a la organización como un Grupo Prioritario que participa en una cadena agropecuaria.

A través del PAPIR, se participa mediante el financiamiento en efectivo para la construcción de obra civil, acondicionamiento de local comercial, adquisición de vitrina, sierra, molino, rebanadora, bascula, congelador, emplayadora, cuarto frío carnicero de 1.6 X 2 m. Juego de cuchillos y chaira.

La aportación de cada una de las partes se realizó de la siguiente manera:

<i>Descripción del Apoyo</i>	<i>Inversión total</i>	<i>Aportación Federal</i>	<i>Aportación Estatal</i>	<i>Aportación del Productor</i>
Construcción de obra civil, acondicionamiento de local comercial, adquisición de vitrina, sierra, molino, rebanadora, bascula, congelador, emplayadora, cuarto frío carnicero de 1.6 X 2 m. Juego de cuchillos y chaira.	\$135,559.00	\$83,113.80	\$24,826.20	\$27,619.00

Además de la aportación del efectivo, el Programa de Desarrollo Rural apoya con el pago de la asistencia técnica de un Prestador de Servicios Profesionales (PSP) quien asesoró al grupo para la elaboración y ejecución del proyecto.

Es importante mencionar que a través de la interacción de las dos líneas de apoyo por parte del Programa de Desarrollo Rural se ha contribuido de manera significativa en los logros que hasta ahora ha obtenido la organización, ya que de acuerdo a la apreciación de las integrantes del grupo sin el financiamiento y la asistencia técnica difícilmente se hubieran concretado las etapas que hasta ahora se han alcanzado.

#### **X. Factores favorables y desfavorables superados para la puesta en marcha del proyecto.**

##### *Favorables:*

- La cohesión familiar de las integrantes del grupo para la conformación de la organización.
- El conocimiento de la actividad a desarrollar.
- La iniciativa de la representante para implementar una actividad para mejorar la situación económica de sus familias.
- El apoyo de los cónyuges y su involucramiento en las actividades de la empresa.
- La capacidad del asesor para la elaboración del proyecto.
- La radicación del apoyo de la Alianza Contigo.
- La oportunidad de mercado en la comunidad.

##### *Desfavorables:*

- La poca capacidad económica para la aportación inicial.
- La falta de asistencia técnica en la gestión de los apoyos.
- La falta de infraestructura y equipo especial para la realización de la actividad.

#### **XI. Análisis FODA**

##### *Fortalezas:*

- 1.- Mano de obra familiar y capacitada para realizar la actividad de manera eficiente.
- 2.- Calidad de los productos que se comercializan.
- 3.- Arraigo de las socias a la comunidad.
- 4.- Aprovechamiento de la infraestructura existente.
- 5.- Disponibilidad y entusiasmo de las socias y de sus cónyuges.
- 6.- Autoabastecimiento de la materia prima.

##### *Oportunidades:*

- 1.- Mercado demandante en la comunidad.
- 3.- Disponibilidad de materia prima en la comunidad.
- 4.- Accesibilidad a consumidores potenciales en la cabecera municipal.
- 5.- Continuidad del proyecto a una segunda etapa.
- 6.- Acceso a los apoyos de los programas de la Alianza Contigo.

*Debilidades:*

- 1.- Falta de capital.
- 2.- Falta de infraestructura y equipo.
- 3.- Falta de acceso a financiamiento.

*Amenazas:*

- 1.- La posible creación de otro comercio del mismo giro.
- 2.- El encarecimiento de materia prima para la alimentación de los animales.
- 3.- El encarecimiento de los servicios como luz, agua y demás permisos.
- 4.- La dependencia de aprobaciones externas para la autorización del giro.

### **I. Identificación del Proyecto.**

Nombre del grupo: .....Centro Productivo Boca del Asadero.  
Municipio: .....San Blas  
Comunidad: .....Boca del Asadero  
Coordinador: .....Marcela Gazcón Rodríguez.  
Tipo de proyecto: .....Procesamiento de Productos Pesqueros  
Número de integrantes: .....6  
Fecha de constitución: .....Abril de 2003

### **II. Origen e Historia.**

El grupo organizado consta de seis socias que radican en la comunidad de La Boca del Asadero, mpio. de San Blas, lugar en donde se encuentra el centro para el procesamiento de los productos pesqueros.

Esta organización se constituyó como un grupo prioritario debido a la inquietud y a la necesidad de aportar beneficios económicos a sus hogares desarrollando una actividad que no requiriera de mucha inversión y que además se realizara en su propia comunidad, aprovechando los recursos naturales de la región netamente pesquera.

Ante este entorno, la Ing. Marcela Gazcón Rodríguez, quien se desempeña como Prestador de Servicios Profesionales (PSP) del programa de Desarrollo Rural de la Alianza Contigo en coordinación con la Sra. Margarita de la Cruz Ron reunir a las mujeres interesadas en constituir un grupo de trabajo para desarrolla una actividad económica dentro de la comunidad.

Inicialmente participaron 13 mujeres, las cuales en reuniones determinaron que una actividad factible de desarrollar sería la preparación de un producto a base de pescado ya que la región es netamente pesquera, optando por la elaboración de chorizo y ceviche de pescado.

Una vez identificada la actividad a desarrollar, el grupo junto con la PSP solicitaron apoyo a la Alianza Contigo a través de un proyecto de inversión, en donde se establecía la adquisición de maquinaria especializada para el procesamiento y conservación del chorizo y ceviche de pescado.

Inicialmente se conformó un grupo de 13 socias, a las cuales se les impartieron varios cursos para la elaboración de productos a base de pescado, especializándose en la preparación de chorizo de pescado, el cual, representaba una propuesta novedosa y original además de económica y sabrosa.

La propuesta fue recibida con agrado logrando captar la atención de los pobladores de las comunidades aledañas, al ser una nueva opción en la variabilidad alimenticia de los hogares tanto del grupo como en la comunidad.

### **III. Descripción del Proyecto**

El proyecto consiste en el apoyo para la adquisición de maquinaria y equipo especializado para la elaboración de productos a base de pescado especialmente chorizo y ceviche.

El monto total de la inversión es de \$220,899 pesos, beneficiándose de manera directa por la generación de empleo y comercialización de los productos, seis familias de la comunidad de Boca del Asadero. Mpio. de San Blas.

El proyecto se aprobó en el mes de noviembre del 2003 y el recurso se radicó a partir del mes marzo, con este recurso se realizó la construcción de una sala para el procesamiento y almacenamiento de los productos, materiales y equipo.

La agrupación participó con una aportación económica de \$44,180 pesos para la puesta en marcha del proyecto, este recurso se aportó en partes iguales entre las socias, para conseguir esta cantidad se realizaron diferentes eventos así como cooperaciones de autoridades ejidales, municipales y de políticos que se visitaron para solicitar su apoyo.

#### **IV. Evolución del Grupo y Tendencias**

La organización inició operaciones hace un mes aproximadamente, de las trece socias originalmente convocadas para la organización actualmente trabajan de manera permanente seis socias, ya que las demás no pudieron seguir adelante con el proyecto debido principalmente a la imposibilidad de dar su aportación económica y a los problemas que se presentaban en sus familias por la incomprensión de los esposos, que no les permiten el abandono de las actividades del hogar.

Debido a que sólo tienen un mes de estar trabajando en la elaboración del chorizo y ceviche de pescado no se ha presentado alguna solicitud de ingresar al grupo, sin embargo, las socias fundadoras comentan que una vez estableciendo mercado para su producto, va a ser necesaria la incorporación de nuevas socias o de trabajadoras.

#### **V. Etapas desarrolladas por la organización.**

La primera etapa fue la conformación del grupo de mujeres interesadas en realizar una actividad económica que desarrollara las capacidades de las socias y se aprovecharan los recursos naturales de la zona, para mejorar la calidad de vida de las familias involucradas mediante ingresos económicos resultado de la venta de los productos elaborados.

La segunda etapa fue la identificación de la actividad económica a desarrollar, esta etapa consistió en reuniones dirigidas por la asesora en donde se plantearon diferentes opciones con diferentes variantes, siendo la de mejor características la elaboración de productos derivados de pescado ya que en la comunidad existen dos cooperativas que acopian el pescado extraído por los pescadores de la región.

La tercer etapa del proyecto fue la elaboración y presentación de la solicitud y proyecto de inversión, esta etapa fue realizada en su mayoría por la asesora del grupo, determinando los conceptos de apoyo, proceso productivo y demás estudios relacionados con la planta procesadora de alimentos a base de pescado. La etapa desde la presentación de la solicitud de apoyo, elaboración del estudio, aprobación del proyecto y radicación de los recursos tardó aproximadamente seis meses.

Durante este tiempo las socias realizaron diferentes actividades para recabar su aportación, además de prestar su trabajo físico en la construcción del centro, recibieron capacitación para la elaboración del chorizo, ceviche y carne para hamburguesas de pescado.

La cuarta etapa inicia con la entrega del equipo en el mes de mayo del 2004, así como la construcción del centro de procesamiento el cual cuenta con un área de trabajo, bodega y los servicios de agua y luz.

Actualmente la organización está iniciando con la quinta etapa de comercialización y promoción del producto elaborado. Se producen actualmente entre 30 kilos de chorizo y 30 kg de ceviche al mes, la presentación es de charolas de unicel de 250 g plastificadas y etiquetadas. Las socias salen a las comunidades aledañas a comercializar su producto principalmente en forma directa con las amas de casa.

## **VI. Organización y Funcionamiento del Grupo.**

Aún no se cuenta con una figura legal, se sigue trabajando como grupo de trabajo y están elaborando reglamento interno, sin embargo, ya existe una coordinación operativa para la realización de las actividades productivas, así como los cursos de capacitación proporcionados a través del DIF municipal y la casa de la mujer de San Blas.

La organización cuenta con una estructura orgánica que consiste en un Comité Directivo (conformado por la presidenta, secretaria y tesorera) y un comité de vigilancia (presidenta, suplente y vocal).

El centro se abre a las nueve de la mañana y se cierra a las dos de la tarde, por la tarde de ser necesario se abre nuevamente.

A fin de aprovechar la infraestructura y equipo, las socias han iniciado con la venta de abarrotos, sin embargo, esta actividad es secundaria y sólo se realiza como complemento.

Debido a que diariamente coinciden en una misma área de trabajo la comunicación entre las socias es permanente, sin embargo, se programan reuniones cada mes, en donde se tratan asuntos relacionados con el proyecto, para determinar la estrategia mas efectiva para la provisión de materia prima así como la comercialización del producto.

## **VII. Asistencia Técnica.**

La asistencia técnica se proporciona a través de un Prestador de Servicios Profesionales de la Alianza Contigo del subprograma PRODESCA, quien se encarga de apoyar a la organización en cada una de las etapas.

La Ing. Marcela Garzón Rodríguez, ha participado asesorando a la organización en la constitución, elaboración y puesta en marcha del proyecto.

Una de las fases de la asistencia técnica es la gestión del apoyo y la capacitación del grupo, las socias consideran que la influencia de la asesora ha sido determinante en la

obtención de los apoyos, ya que de manera oportuna ha formulado las propuestas a las instancias y dependencias involucradas.

La organización, manifiesta su conformidad con la PSP en la prestación de los servicios, ya que su participación ha sido permanente, accesible y oportuna, al grado de que sin esta participación del asesor difícilmente se hubieran alcanzado los apoyos.

### **VIII. El impacto del Proyecto.**

El principal impacto es el autoempleo de las socias en una actividad económica que representa una oportunidad de generación de ingresos.

En la comunidad o comunidades aledañas aún el producto no se ha dado a conocer totalmente, se encuentra en una etapa de apertura de mercado, sin embargo, los comentarios en general estriban que es un producto novedoso, con grandes posibilidades de éxito una vez ganada su presencia en el mercado.

Además de la elaboración de chorizo y ceviche de pescado se pretende elaborar otros nuevos productos a base de pescado, sin embargo, esa es otra etapa del proyecto, por lo pronto se requiere de la promoción del producto para su comercialización, por lo que se aprovecha los foros promovidos por las autoridades municipales y estatales.

### **IX. Especificaciones de la participación de la Alianza Contigo en el éxito del proyecto.**

La Alianza Contigo forma parte del proyecto a través del Programa de Desarrollo Rural y la conjunción de dos subprogramas: El Programa de Apoyos a Proyectos de Inversión Rural (PAPIR) y el Programa de Desarrollo de Capacidades (PRODESCA), ya que se considera al grupo de trabajo como Grupo Prioritario con apoyo a la cadena Pesca.

A través del PAPIR, se realizó la aportación para la adquisición de: Molino para carne con embutidor, 1 refrigerador de 36 pies cúbicos, 10 cuchillos tramontana, fileteadores, 3 tablas para picar en polietileno, 3 escamadores en acero, inoxidable, 6 chairas para afilar, 1 congelador vertical, 3 charolas 51x42 en acero inoxidable, bascula capacidad de 120 kg. 4 charolas para carne, revolvedora para carne en acero inoxidable, sartén de 20 litros, budinera de acero, 2 mesas de trabajo 1.9x0.70x0.90 de acero inoxidable, tarja individual de 1.2x0.7x0.9m. licuadora en acero inoxidable industrial, bascula granera, suministro y fabricación de mesa de trabajo, 2 estufon sencillo con quemador de alta, 2 budinera de acero inoxidable 40 lt. 4 cucharas de mango largo en acero y construcción de una nave industrial de 96 m2.

La aportación se realizó de la siguiente manera:

<i><b>Descripción</b></i>	<i><b>Inversión total</b></i>	<i><b>Aportación Federal</b></i>	<i><b>Aportación Estatal</b></i>	<i><b>Aportación del Productor</b></i>
Maquinaria y equipo y construcción	\$220,899.00	\$136,074.00	\$40,645.00	\$44,180.00

A través del Programa de Desarrollo Rural se pagó la asistencia técnica de un Prestador de Servicios Profesionales (PSP) quien se encargó de asesorar al grupo a fin de desarrollar sus capacidades a través de la implementación de programas de capacitación y asistencia técnica.

La conjunción de los subprogramas ha contribuido en forma efectiva para el alcance de los logros obtenidos en la empresa de elaboración de productos de pescado. De acuerdo a la apreciación de las socias, estos logros difícilmente se hubieran alcanzado sin estos apoyos.

#### **X. Factores favorables y desfavorables (superados) para la puesta en marcha del proyecto.**

##### *Favorables:*

- La disponibilidad de las integrantes para formar el grupo de trabajo.
- La capacidad del asesor para fomentar la organización y la elaboración del proyecto.
- La relación de las socias al formar parte de una misma comunidad.
- El entusiasmo de realizar una actividad económica para superación personal y mejorar el nivel de vida de sus familias.
- La disponibilidad de las autoridades municipales para participar en la aportación y donación de material.
- La disponibilidad de las autoridades municipales para proporcionar la capacitación de las asociadas.
- El apoyo de la Alianza Contigo.

##### *Desfavorables:*

- La falta de capacidad económica para la aportación inicial.
- La falta de apoyo conyugal.
- La falta de capital de trabajo.
- El desconocimiento de la actividad.

#### **XI. Análisis FODA**

##### *Fortalezas:*

- 1.- Producto novedoso.
- 2.- Sabor del producto.
- 3.- Calidad del producto.
- 4.- Disponibilidad y entusiasmo de las socias participantes.
- 5.- Infraestructura y equipo.
- 6.- Precio accesible de la materia prima.
- 7.- *Amplia gama de productos pesqueros.*

##### *Oportunidades:*

- 1.- Cercanía a los centros de población (Tepic, San Blas)

- 2.- Disponibilidad de promoción por parte del Gobierno del Estado.
- 3.- Capacitación constante y de calidad en forma gratuita.
- 4.- Acceso a los apoyos de los programas de la Alianza Contigo.
- 5.- Ubicación del centro en una zona pesquera.
- 6.- *Adaptabilidad de la organización e infraestructura a cualquier propuesta para la elaboración de productos derivados de pescado.*

*Debilidades:*

- 1.- Falta de mercado.
- 2.- Falta de capital de trabajo.
- 3.- Falta de garantías para el acceso al Financiamiento.
- 4.- Falta de Infraestructura propia (vehículo)
- 5.- Proveedores (aún no se establecen convenios de compra a las cooperativas pesqueras y no se tiene personal para pescar su propia materia prima)
- 6.- *Falta promocionar sus productos a nuevos mercados.*

*Amenazas:*

- 1.- La falta de apoyo familiar.
- 2.- La poca promoción del producto.