



# Evaluación Alianza Contigo 2003



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

SAGARPA

## Informe de Evaluación Estatal Programa Desarrollo Rural

### Sonora

# MÉXICO

SEPTIEMBRE, 2004



# Evaluación Alianza Contigo 2003



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

**Sonora**

## Directorio

### GOBIERNO DEL ESTADO

**Ing. Eduardo Bours Castelo**  
Gobernador Constitucional del Estado

**Dr. Fernando González Villarreal**  
Secretario de Agricultura, Ganadería,  
Recursos Hidráulicos, Pesca y Acuicultura

**Ing. Alejandro Elías Calles Gutiérrez**  
Subsecretario de Fomento Agrícola  
de la SAGARHPA

**Ing. Jorge Luis Molina Elías**  
Subsecretario de Fomento Ganadero  
de la SAGARHPA

### 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

**Ing. Arturo Bolaños Medina**  
Delegado de la SAGARPA en el Estado

# COMITÉ TÉCNICO ESTATAL DE EVALUACIÓN

**Ing. Arturo Bolaños Medina**

Presidente

**Lic. Jorge Villaescusa Celaya**

Secretario Técnico

**C.P. Domingo Danesse Cabrera**

Representante de los Productores Agrícolas

**Ing. Armando Encinas Blanco**

Representante de los Productores Ganaderos

**Ing. José Jesús Juvera Bracamontes**

Representante de Profesionistas y Académicos

**Ing. Edmundo Alberto Leyva Preciado**

Coordinador del CTEE

**Ramonetti Appel Consultores Asociados, S.C.**

Despacho Evaluador

**Gilda Gallego Andrade**

Responsable de Evaluación.

# Índice

Presentación	
Resumen ejecutivo	1
Introducción	
1. Bases de la evaluación	7
2. Objetivos de la evaluación	7
3. Enfoque de la evaluación	8
4. Fuentes de información, diseño muestral y procesamiento de la información	9
Capítulo 1. Análisis de la estrategia de Desarrollo Rural	
1.1. La estrategia de desarrollo rural	10
1.1.1. Pertinencia de la estrategia de desarrollo rural	10
1.1.2. Correspondencia conceptual y operativa con las líneas estratégicas de la SAGARPA	11
1.1.3. Elementos específicos de la estrategia de desarrollo rural	12
1.1.4. Avances en el proceso de municipalización del Programa de Desarrollo Rural	14
1.1.5. Relación entre el programa y los otros programas de la Alianza	15
1.1.6. Cambios recientes en la estrategia de desarrollo rural de Alianza	15
1.2. Evolución física y financiera del programa en la entidad	15
1.2.1. Evolución presupuestaria y de la cobertura de productores	15
1.2.2. Articulación del programa con las líneas estratégicas de la política sectorial	16
Capítulo 2. Contexto en el que se desenvuelven las actividades que apoya el Programa	
2.1. Caracterización de la economía rural	17
2.2. Factores que condicionan el desempeño de las actividades apoyadas por el programa	21
2.3. Análisis de correspondencia	24
2.3.1. Regiones prioritarias y regiones apoyadas	24
2.3.2. Actividad más dinámica del sector rural y actividad más apoyada por el programa	25
2.3.3. Dimensión de la problemática de la economía rural y el presupuesto operado por el programa en 2003	25
2.3.4. Tipos de productores prioritarios y tipos de productores apoyados por el programa	25
2.3.5. El proyecto como estrategia de desarrollo rural y el acceso a éste de la población rural	26
2.3.6. Capacidades de la población rural y la organización actual	26
Capítulo 3. Evaluación de procesos en el Programa	
3.1. La capitalización de las unidades de producción fomentada por PAPIR	27
3.1.1. El tejido institucional en la implementación y operación del PAPIR	27
3.1.2. La orientación de las inversiones en función de una visión estratégica del desarrollo rural	28

3.1.3. Mecanismos de selección de beneficiarios y de asignación de recursos	29
3.1.4. El concepto de proyecto, su rol en la demanda de inversiones y como mecanismo de selección del beneficiario	30
3.1.5. La asignación de los recursos entre grupos y regiones prioritarias	30
3.1.6. La asignación de los recursos a cadenas productivas de alta inclusión social	30
3.1.7. La supervisión y el seguimiento de las inversiones financiadas por PAPIR	31
3.2. El desarrollo de capacidades en el medio rural (PRODESCA)	31
3.2.1. Tejido institucional del subprograma	31
3.2.2. Contribución del PRODESCA al desarrollo de un mercado de servicios profesionales	32
3.2.3. Contribución del PRODESCA al desarrollo de capacidades	32
3.2.4. Contribución del PRODESCA a la generación de proyectos de calidad	33
3.2.5. Los Prestadores de Servicios Profesionales, formación y perfil profesional	33
3.2.6. Calidad de los servicios profesionales, rol y desempeño del CECADER	33
3.2.7. Mecanismos de acreditación del PSP	34
3.3. El fortalecimiento institucional y la consolidación organizativa	34
3.3.1. Conformación de Consejos Municipales y Distritales de Desarrollo Rural Sustentable	34
3.3.2. Legitimidad de los consejos, participación social, dinámica de funcionamiento	35
3.3.3. Aportes del PROFEMOR en la generación de planes municipales de desarrollo rural sustentable	35
3.3.4. Alcances del fortalecimiento organizativo	36
3.3.5. Sostenibilidad de los procesos desencadenados por el programa	36
3.3.6. Criterios y mecanismos de selección de organizaciones económicas	37
3.3.7. Formación y perfil profesional de los técnicos PROFEMOR	37
3.3.8. Calidad y pertinencia de los servicios brindados	38
3.3.9. Mecanismos de control de calidad, soporte y seguimiento al desempeño de los técnicos y coordinadores PROFEMOR	38
3.4. Cambios relevantes en los procesos 2004	38
Capítulo 4. Evaluación de impactos	
4.1. Indicadores de operación en beneficiarios PADER 2001 y PAPIR 2003	40
4.1.1. Situación del apoyo	40
4.1.2. Nivel de uso del apoyo	41
4.2. Indicadores de impacto de primer y segundo nivel	42
4.2.1. Indicador de ingreso	42
4.2.2. Indicador de empleo	42
4.2.3. Inversión y capitalización	43
4.2.4. Producción y productividad	43
4.2.5. Innovación tecnológica	44
4.2.6. Reconversión productiva	44
4.2.7. Integración de cadenas agroalimentarias	45
4.2.8. Desarrollo de organizaciones	46

4.3. Impactos de PRODESCA	46
4.3.1. Impactos indirectos de PRODESCA sobre los beneficiarios de inversiones físicas financiadas por PAPIR	46
4.3.2. Impactos en el empleo en beneficiarios de PAPIR con PRODESCA y PADER con PESPRO	47
4.3.3. Impactos en producción y productividad, en beneficiarios de PAPIR con PRODESCA y PADER con PESPRO	47
4.3.4. Impactos de PRODESCA en el desarrollo de capacidades administrativas, productivas y tecnológicas de los productores	47
4.3.5. Contribución del PRODESCA al desarrollo de una oferta de servicios profesionales para los beneficiarios	48
4.3.6. Impactos en el perfil profesional y en las capacidades de los PSP	48
4.3.7. Impactos del PRODESCA en la generación de una cartera de proyectos	48
4.4. Impactos de PROFEMOR	48
4.4.1. Generación de planes municipales y distritales de Desarrollo Rural Sustentable	48
4.4.2. Financiamiento efectivo de las inversiones priorizada en los planes municipales y distritales	49
4.4.3. Avances en el proceso de municipalización	49
4.4.4. Impactos en la consolidación organizativa	49
4.4.5. Establecimientos de sistemas contables	49
4.4.6. Generación y modificaciones de procedimientos	49
4.4.7. Transparencia de los miembros en las organizaciones	50
4.5. Impactos de la estrategia de Desarrollo Rural en su conjunto	50
Capítulo 5. Conclusiones y recomendaciones	51
5.1. Estrategia de desarrollo rural y pertinencia de sus componentes	51
5.2. Correspondencia entre la problemática de la economía rural y el programa	53
5.3. Principales resultados de la evaluación de procesos	55
5.4. Principales impactos	57
5.4.1. Impactos de PAPIR	57
5.4.2. Impactos de PRODESCA	59
5.4.3. Impactos de PROFEMOR	60
5.5. Impactos de la estrategia de desarrollo rural en su conjunto	61
Bibliografía	63
Anexo 1: Metodología de evaluación	
Anexo 2: Información documental y cuadros complementarios	

## Índice cuadros

Cuadro 1.2.	Distribución de los apoyos según DDR y tipología de productores	2
Cuadro 4.3.	Indicadores según categoría de análisis	4
Cuadro 5.1.	Principales resultados de la evaluación	6
Cuadro 1.2.1.1.	Evolución física y financiera de Desarrollo Rural 1996-2004	16
Cuadro 2.1.1	Aportación de los 3 rubros económicos al PIB estatal	17
Cuadro 2.1.2.	Principales granos básicos según superficie sembrada	18
Cuadro 2.1.3.	Volumen de producción de los productos pecuarios según municipio prioritario	19
Cuadro 2.1.4.	Valor de la producción de los productos pecuarios según municipio prioritario	19
Cuadro 2.1.5.	Población ocupada en los municipios prioritarios según actividad económica	20
Cuadro 2.2.1.	Principales puntos críticos en las actividades del sector rural	24



## Índice de figuras

Figura 1.1.3.1. Tipología de productores apoyados en 2003	14
-----------------------------------------------------------	----

## Siglas

APC	Alianza para el Campo
CADER	Centro de Apoyo al Desarrollo Rural
CDRS	Consejo de Desarrollo Rural Sustentable
CEA	Consejo Estatal Agropecuario
CECADER	Centro de Calidad para el Desarrollo Rural
CDR	Comisión Estatal de Desarrollo Rural
CTEE	Comité Técnico Estatal de Evaluación
CONAPO	Consejo Nacional de Población
DDR	Distrito de Desarrollo Rural
EEE	Entidad Evaluadora Estatal
FIRA	Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura
FIRCO	Fideicomiso de Riesgo Compartido
FOFAES	Fideicomiso de Fondo Agropecuario del Estado de Sonora
LDRS	Ley de Desarrollo Rural Sustentable
PADER	Programa de Apoyo al Desarrollo Rural
PCE	Programa de Capacitación y Extensionismo
PEAT	Programa Elemental de Asistencia Técnica
PET	Programa de Empleo Temporal
PIB	Producto Interno Bruto
PAPIR	Programa de Apoyo a Proyectos de Inversión Rural
PRODESCA	Programa de Desarrollo de Capacidades
PROFEMOR	Programa de Fomento a la Organización Rural
PROGRESA	Programa de Evaluación, Salud y Alimentación
PSP	Prestadores de Servicios Profesionales
SAGARPA	Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación
SAGARHPA	Secretaría de Agricultura, Ganadería, Recursos Hidráulicos, Pesca y Acuicultura.
SEDESOL	Secretaría de Desarrollo Rural
SISER	Sistema de Información del Sector Rural
UA-FAO	Unidad de Apoyo de FAO
UPR	Unidad de Producción Rural
UTOE	Unidad Técnica Operativa Estatal

## Presentación

Los programas de Alianza Contigo forman parte de una estrategia de la política pública para lograr un cambio estructural en el sector rural nacional. Con base en ello, se ha dispuesto en el Presupuesto de Egresos que se realicen evaluaciones de los distintos programas que la conforman.

Para llevar a cabo las evaluaciones de los programas de Alianza, se cuenta con una estructura institucional especificada en el Esquema Organizativo para la Evaluación de los programas de Alianza Contigo, misma que se sustenta en el Comité Técnico Estatal de Evaluación.

En este informe se presenta la evaluación del ***Grupo de Programas de Desarrollo Rural en su operación 2003, en el Estado de Sonora***, la cual es realizada por la ***Entidad Evaluadora Estatal Ramonetti Appel Consultores Asociados, S.C., misma que ha sido contratada por el CTEE y que se responsabiliza de la calidad y el contenido del informe.***

La evaluación de los programas de Alianza constituye un proceso fundamental para determinar sistemática y objetivamente la pertinencia, la eficacia, el impacto y la sostenibilidad de las acciones del grupo de programas, así como para otorgar transparencia en el manejo de los recursos.

Asimismo, es un proceso que busca mejorar las actividades que están en marcha a través de la medición de los resultados e impactos que se han obtenido con los productos y apoyos otorgados por APC.

El diseño de la presente evaluación está a cargo de la Unidad de Apoyo FAO, al cual deben ajustarse las Entidades Evaluadoras Estatales. El diseño parte de un enfoque común que permite integrar los resultados estatales dentro de una evaluación que se realiza a nivel nacional.

La Unidad de Apoyo FAO se encarga de verificar que las bases de datos de las encuestas y entrevistas realizadas, así como el documento del informe, se encuentren disponibles en archivo electrónico en el sistema *Lotus Notes*. Por otro lado, la conducción de la evaluación está a cargo del CTEE, quien tiene la responsabilidad de realizar una validación técnica, mediante la revisión y la calificación del informe.

## Resumen Ejecutivo

### 1. Características del programa en el estado.

El Programa de Desarrollo Rural presenta un esquema integral de apoyos que ha sido diseñado por el Gobierno Federal y adoptado por el Gobierno del Estado de Sonora. Dicho modelo busca combatir la exclusión social de regiones y grupos vulnerables (mujeres, jóvenes, indígenas y personas de la tercera edad), a través del apoyo en bienes de capital físico, la formación de capital humano y el impulso al capital social.

Sin embargo, se encuentran algunos aspectos en su diseño que cuestionan la pertinencia de esa estrategia en el sector rural sonorense:

El **PAPIR**, establece en las Reglas de Operación que los productores beneficiarios cuenten con los recursos suficientes para invertir en bienes de capital, sobre los cuales obtendrán un reembolso; no obstante, en el Anexo Técnico se prioriza la atención a productores de bajos ingresos en zonas marginadas y no marginadas, que difícilmente cuentan con tales recursos.

Por otro lado, el **PROFEMOR** apoya a empresas del sector rural e intenta desarrollar el aspecto organizacional en un medio donde no se tiene dicha cultura. De igual forma, la operación del **PRODESCA**, subprograma que promueve el desarrollo de capacidades, está más enfocada a facilitar el acceso de los productores a los apoyos de PAPIR a través de la elaboración de proyectos productivos, dejando por un lado el principal objetivo para el cual fue creado.

De manera general, en el estado no existe sinergia entre los 3 subprogramas del Programa de Desarrollo Rural, ya que el otorgamiento de los apoyos se da de forma aislada; no hay convergencia.

#### 1.1. Evolución del programa en el periodo 1996-2004.

El Programa de Desarrollo Rural presenta una compactación de componentes que antes estaban dispersos en distintos programas como el PESPRO; el Programa de Mujeres en Desarrollo Rural; el Programa de Apoyo al Desarrollo Rural, entre otros. Por tanto, la estrategia para dar impulso al desarrollo rural no presenta cambios estructurales.

A partir que se dio la integración de los programas de Desarrollo Rural en 2002, los recursos asignados han disminuido, por lo cual se ha favorecido a otros programas de Alianza. Asimismo, el Gobierno del Estado tampoco ha mostrado gran interés en promover el desarrollo rural en la entidad, ya que su participación en los recursos asignados al programa se ha mantenido estable.

## 1.2. Desempeño del programa en 2003.

En el cuadro siguiente se muestran los apoyos otorgados, según DDR y tipo de productor:

**Cuadro 1.2. Distribución de los apoyos según DDR y tipología de productores.**

DDR	Tipo I	Tipo II	Tipo III	Tipo IV	Tipo V	Beneficiarios
139. Caborca	-	4	-	1	1	6
140. Magdalena	-	5	7	-	-	12
142. Ures	-	10	3	-	-	13
143. Moctezuma	2	1	1	1	-	5
144. Hermosillo	1	2	6	2	-	11
145. Mazatán	-	3	5	-	-	8
146. Sahuaripa	4	5	16	1	-	26
147. Guaymas	1	3	2	2	-	8
148. Cajeme	6	11	5	5	-	27
149. Navojoa	8	10	6	-	-	24
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>54</b>	<b>51</b>	<b>12</b>	<b>1</b>	<b>140</b>

**Fuente:** Elaboración propia con base en el informe de evaluación.

Nota: De 140 beneficiarios 3 no recibieron el apoyo, por lo cual el análisis de la información considera a 137 beneficiarios.

Aclaración: El cálculo de la tipología de los beneficiarios del programa se presenta en el Capítulo 1.

Los DDR más apoyados en 2003 fueron Cajeme, Sahuaripa y Navojoa, con el 19.7%, el 18.9% y el 17.5%, respectivamente. El programa atendió principalmente a productores tipos II y III, catalogados como de bajos ingresos en transición. El hecho de privilegiar al DDR de Sahuaripa por encima del distrito de Navojoa, es un aspecto que exhibe el deficiente desempeño del programa.<sup>1</sup>

Asimismo, se rebasaron las metas propuestas en el Anexo Técnico, ya que se tuvo un cumplimiento de metas físicas de 111.5%, y un 103.5% de metas financieras; el monto extra operado benefició a 1,102 productores que no estaban programados, previo acuerdo entre la SAGARPA y el Gobierno del Estado.

## 2. Principales resultados del análisis de contexto y su correspondencia con el programa.

En el estado existen 12 municipios considerados como prioritarios, según los índices de marginación del CONAPO; en ellos se encuentran las localidades más rezagadas.<sup>2</sup> El programa canalizó a estos municipios apenas el 24.9% del presupuesto total, lo cual es bastante cuestionable si se considera que el municipio de Sahuaripa (no prioritario) se quedó con el 25.0% de los recursos.

<sup>1</sup> El DDR de Navojoa contempla mayor número de regiones prioritarias que el DDR de Sahuaripa; las áreas ubicadas en el sur del estado (como el DDR de Navojoa) son consideradas de muy alta marginación.

<sup>2</sup> Álamos, Bácum, Cucurpe, Etchojoa, Huatabampo, Nácori Chico, Ónavas, Quiriego, Rosario, San Ignacio Río Muerto, San Miguel de Horcasitas y Yécora.

El perfil de los beneficiarios presentó los siguientes resultados: El 48.9% se dedica a la actividad ganadera; el 26.2% realiza actividades no agropecuarias y el 24.8% es productor agrícola. No obstante, sólo el 25.5% de los beneficiarios se ubica en municipios prioritarios. Con base en ello, el programa no priorizó los apoyos en las áreas prioritarias.

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

En el Estado de Sonora, la SAGARHPA es la responsable de operar el programa. Dentro de dicha estructura se carece de un área específica de desarrollo rural, por lo cual la instrumentación del programa se encuentra dividida en dos subsecretarías: UTOE agrícola y UTOE ganadera.

En el proceso de diseño, la participación de Gobierno del Estado se limita a definir las localidades prioritarias para el programa, las cuales son seleccionadas por los Distritos de Desarrollo Rural. Por otro lado, las UTOE operativas funcionan sólo como operadoras de recursos; es decir, no son instancias que establecen estrategias para orientar las acciones del programa; la planeación recae en la SAGARPA.

La operación del programa, al estar regulada por una normatividad federal, propicia un mayor involucramiento de instancias federales en la implementación del mismo. En este sentido, los órganos estatales no se han preocupado por adecuar la estrategia federal a las prioridades locales y regionales.

Con respecto al arreglo institucional, se detecta la falta de unificación de criterios entre las instancias involucradas para la correcta interpretación de las Reglas de Operación, ya que funcionarios de la SAGARPA y del Gobierno del Estado definen de manera distinta algunos conceptos como proyecto modular, proyecto integral y proyecto de actividades en común.

Para la operación de 2004, se estableció dar prioridad a los proyectos avalados por los Consejos de Desarrollo Rural Sustentable, con lo cual se pretende adecuar la operación del programa a lo que dicta la normatividad. Sin embargo, los CDRS muestran indicios de una cierta "politización" en la aprobación de los proyectos. De igual forma, ya se tiene un coordinador responsable de la instrumentación del programa en 2004.

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

#### ***4.1. Impactos en indicadores de primer nivel: Ingreso y empleo.***

Los beneficiarios agrícolas 2003 presentan un incremento del 59% en los **ingresos**, mayor al observado por los pecuarios (34%). Si se comparan estos resultados con los obtenidos por beneficiarios 2001, se tiene un aumento del 87% en los ingresos pecuarios, mientras que los agrícolas reflejan una reducción del 4%, lo cual denota el dinamismo de la actividad pecuaria sobre la agrícola.

En lo relativo al **empleo**, el impacto del programa se tiene en el empleo familiar, al cual contribuye en mayor medida la actividad no agropecuaria. La incidencia de Alianza en el empleo familiar impacta en los municipios prioritarios de Álamos y Yécora.

#### **4.2. Resultados en indicadores intermedios (segundo nivel).**

En lo relativo a la **capitalización**, la actividad no agropecuaria presenta mayor porcentaje de beneficiarios con tendencia a la capitalización, con el 86.1%; lo cual se explica por el monto de recursos que se destina al apoyo de dichas actividades.

Respecto al indicador de **producción y productividad**, la actividad ganadera es la que mejor responde a esta variable; ello, inducido por el aumento en las unidades de producción (hato ganadero), principal componente otorgado por PAPIR ganadero en 2003.

Con relación a la **integración en la cadena de valor**, los beneficiarios rurales continúan con el hábito de autoabastecerse; sin embargo, los productores que se dedican a una actividad no agropecuaria tienen mayor tendencia a integrarse verticalmente hacia delante; es decir, a colocar toda su producción en el mercado, directo al consumidor.

En cuanto al **desarrollo de organizaciones**, el 43.1% de los beneficiarios que recibió el apoyo lo hizo a través de una organización, lo cual se considera un porcentaje bueno, ya que el impulso a la organización en el medio rural es aún difícil y requiere de todo un proceso; los beneficiarios integrados a una organización son principalmente del rubro agropecuario.

#### **4.3. Comportamiento de los indicadores según categorías de análisis.**

En el siguiente cuadro se exponen los principales resultados, diferenciando por actividad, tipo de productor y componente apoyado.

**Cuadro 4.3. Indicadores según categoría de análisis.**

Indicador	Actividad con mayor impacto	Productor con mayor impacto	Componente
Ingreso	Agrícola	Tipo IV	Trigo y forrajes
Empleo	No Agropecuaria	Tipo I	Microempresa
Inversión y capitalización	No Agropecuaria	Tipo III	Microempresa
Producción y productividad	Ganadera	Tipo II	Módulos de bovinos y caprinos
Reconversión productiva	Ninguna	-	-
Innovación tecnológica	Ninguna	-	-
Cadenas de valor	No Agropecuaria	Tipo I	Microempresa
Desarrollo de organizaciones	Agrícola	Tipo III	Granos básicos

**Fuente:** Elaboración propia con base en los capítulos del informe de evaluación.

Los beneficiarios del **tipo I** (muy bajos ingresos) tuvieron mayor impacto por el componente de microempresas, por lo cual resulta estratégico apoyar a este estrato de productores mediante actividades no agropecuarias, las cuales representan una buena alternativa de empleo rural. Por otro lado, dado que los del **tipo III** tienen una cultura de organización más arraigada, responden de mejor forma al indicador de organizaciones.

#### **4.4. Impactos del PRODESCA.**

La conjunción de acciones de PAPIR y PRODESCA impacta en beneficiarios que se dedican a la actividad pecuaria, particularmente en la rama de caprinos. Los indicadores que manifiestan el impacto favorable son ingreso, así como producción y productividad. Por otro lado, la formación de capacidades se está promoviendo en población no prioritaria, (municipios de Cajeme y Navojoa); principalmente en beneficiarios **tipo III**.

Asimismo, este subprograma ha contribuido al desarrollo de los servicios profesionales, aunque más enfáticamente en la elaboración de proyectos productivos, servicio que fue más demandado por los productores y el cual operó mayor recurso del PRODESCA.

#### **4.5. Impactos PROFEMOR.**

El fortalecimiento institucional muestra un avance poco significativo, ya que sólo se están apoyando 22 CDRS: 11 distritales y 11 municipales. En este sentido, la elaboración de los planes de desarrollo municipal y distrital se ha visto obstaculizada por el poco recurso que se asigna al PROFEMOR. Asimismo, es frecuente notar la rotación de técnico de un municipio a otro, por lo cual el proceso el fortalecimiento institucional presenta deficiencias.

En cuanto a la consolidación organizativa, el impacto se está dando principalmente en organizaciones de segundo nivel (asociaciones, uniones) del ramo agropecuario. Las organizaciones apoyadas se encuentran con más frecuencia en municipios no prioritarios, (Cajeme y Hermosillo), por lo cual el impacto de este subprograma no se presenta en las regiones prioritarias, tal como lo estipula la normatividad.

### **5. Principales recomendaciones.**

- Los responsables operativos deben delimitar la población objetivo del programa, con el objetivo de que se logren impactos positivos en un sector específico de la población.
- Se sugiere ampliar los criterios de elegibilidad de 20 hectáreas a 30 hectáreas de riego, así como de 50 a 100 cabezas de ganado, para que los productores de los tipos II y III (en transición) que no pueden acceder a los programas de Fomento Agrícola y Fomento Ganadero, sean elegibles para Desarrollo Rural y puedan recibir el apoyo para su unidad de producción.



- Mantener la proporción del 20% en la operación 2005 para apoyos vía atención a la demanda, a fin de no “marginar” a aquellos productores elegibles para el programa que no necesitan organizarse para desarrollar su actividad.
- Realizar un estudio de estratificación de productores que contenga aspectos como el nivel socioeconómico del productor, edad, necesidades de inversión, tipo de organización y de tenencia de la tierra, entre otros, para que el estado cuente con un diagnóstico de la problemática de los productores rurales. Este estudio debe ser realizado por los técnicos PROFEMOR, y formar parte del plan municipal que deben elaborar.
- Plantear estrategias, en coordinación el Instituto Sonorense de la Juventud, para favorecer la incorporación de los jóvenes rurales en las actividades productivas, como ejes básicos de la nueva ruralidad en México. Las estrategias deben surgir de los resultados que arrojen los planes municipales que elaboran los técnicos PROFEMOR.
- Iniciar la municipalización de la Alianza sólo cuando se tengan elaborados todos los planes municipales del estado, con el objetivo de que este proceso realmente refleje las prioridades regionales y no sea solamente un proceso que surge “por inercia” y porque así lo dicta la Ley de Desarrollo Rural Sustentable.

En el siguiente cuadro, se presentan los resultados más importantes de la evaluación:

**Cuadro 5.1. Principales resultados de la evaluación.**

Conceptos	Porcentajes		
Cumplimiento de metas financieras	103.5%		
Cumplimientos de metas físicas	111.5%		
Subsidio promedio por productor	\$4,356.0		
Principales impactos	Actividad agrícola	Actividad ganadera	Actividad no agropecuaria
Incremento en los ingresos/excedente	59.0%	34.0%	0.06
Incremento en el empleo familiar	45.0%	44.0%	19.0%
Porcentaje de beneficiarios capitalizados	52.9%	83.6%	86.1%
Porcentaje de beneficiarios con aumento en producción	32.4%	76.1%	No aplica
Beneficiarios con integración vertical hacia atrás (se autoabastecen)	8.8%	38.8%	40.5%
Beneficiarios con integración vertical hacia delante	0.0%	2.9%	22.2%
Beneficiarios organizados	67.6%	35.8%	33.3%

**Fuente:** Elaboración propia con base en los capítulos del informe de evaluación.

**Nota:** El índice de excedente de 0.06 para la actividad no agropecuaria, significa que los costos casi equivalen a las ventas, por lo cual el beneficio es muy irrelevante.

## Introducción

En el presente apartado se exponen los fundamentos que condicionan el proceso de evaluación de los programas de Alianza Contigo. Asimismo, se presenta la base teórica-metodológica que da sustento a la evaluación, la cual consiste en explicar la metodología utilizada para analizar la información, así como para obtener el cálculo de la muestra para beneficiarios 2001 y 2003 del Programa de Desarrollo Rural.

### **1. Bases de la evaluación.**

La evaluación de los programas de Alianza Contigo es un proceso que responde al interés de los gobiernos estatal y federal para obtener elementos de juicio que permitan mejorar los instrumentos de apoyo al sector rural. En el presente informe se evalúa la operación del Programa de Desarrollo Rural (PDR).

De manera específica, el programa busca mejorar las condiciones económicas de los productores a través de la capitalización de sus Unidades de Producción Rural (UPR); del desarrollo de capacidades y de fortalecer a las organizaciones rurales, como principios de la estrategia federal que persigue fomentar el desarrollo económico de las regiones y de los productores más desprotegidos.

La evaluación es un mecanismo de rendición de cuentas, como parte de una exigencia legal por parte del Decreto de Presupuesto de Egresos de la Federación: “Presentar la evaluación de resultados de cada programa a la Comisión de Presupuestos y Cuenta Pública de la Cámara, a más tardar el 15 de octubre, a efecto de que los resultados sean considerados para el proceso de análisis y aprobación del Presupuesto de Egresos de la Federación para el siguiente ejercicio fiscal”.

### **2. Objetivos de la evaluación.**

El objetivo general del proceso de evaluación es analizar la articulación y consistencia del Programa de Desarrollo Rural de Alianza Contigo 2003, con el fin de concluir y recomendar sobre la pertinencia de sus componentes; la articulación entre subprogramas, así como la identificación de la población rural objetivo del programa.

***La evaluación del Programa de Desarrollo Rural se aborda a partir de 4 ejes de análisis:***

- La estrategia de desarrollo rural expresada en el PDR de Alianza Contigo 2003.
- Las inversiones en bienes de capital a beneficiarios (PAPIR).
- El desarrollo de capacidades en el medio rural (PRODESCA).
- La consolidación organizativa y el fortalecimiento institucional (PROFEMOR).

Como objetivos específicos de la evaluación, se presentan los siguientes:

- 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 su mercado de servicios profesionales, así como en la formación de capacidades en la población rural beneficiaria, en cuanto a capacidades administrativas, productivas y tecnológicas.
- Analizar el aporte del programa en la conformación y el funcionamiento de los consejos municipales y distritales de desarrollo rural sustentable y en el fortalecimiento de las organizaciones económicas.<sup>3</sup>

### 3. Enfoque de la evaluación.

La evaluación del programa se enmarca en la operación de los 3 subprogramas que componen la estrategia de desarrollo rural: PAPIR, PRODESCA y PROFEMOR, analizando por separado la instrumentación de cada uno y posteriormente, evaluando los impactos a partir de su conjunción.

**Los impactos se evalúan en beneficiarios del Programa de Apoyo al Desarrollo Rural (PADER) 2001 y de PAPIR 2003**, con el fin de observar el tiempo de maduración que requieren los apoyos y poder así, realizar una proyección sobre el impacto de los apoyos del programa.

Por las características que presenta el Programa de Desarrollo Rural, la evaluación toma como marco principal de referencia la atención a regiones y grupos prioritarios, así como la integración de cadenas productivas de amplia inclusión social, sin descuidar las definiciones estratégicas de los gobiernos estatales y la política de desarrollo rural en la entidad.<sup>4</sup>

Asimismo, la evaluación está en función de un **análisis de correspondencia entre las líneas de acción del programa y el contexto estatal** dentro del cual se instrumenta, de modo que se contrasten los lineamientos del programa con la política rural de la entidad. El enfoque de evaluación está definido en función de 2 criterios fundamentales: La utilidad práctica y la oportunidad de sus resultados a efectos de la toma de decisiones.

La utilidad de los resultados se refiere a la necesidad de que brinden información y propuestas que sirvan como insumos para la toma de decisiones, por parte de los responsables de la política sectorial.<sup>5</sup>

---

<sup>3</sup> Apartado 1.2. de los lineamientos centrales para la evaluación. Guía Metodológica para la Evaluación Estatal del Programa de Desarrollo Rural.

<sup>4</sup> Punto número 2, de los lineamientos centrales para la evaluación. Guía Metodológica para la Evaluación Estatal del Programa de Desarrollo Rural.

<sup>5</sup> Punto número 2, de los lineamientos centrales para la evaluación. Guía Metodológica para la Evaluación Estatal del Programa de Desarrollo Rural.

Por otro lado, la oportunidad de los resultados de la evaluación permite retroalimentar a los tomadores de decisiones en el momento en que está en marcha el programa, de modo que sirva para adoptar medidas correctivas. En este sentido, la evaluación de procesos se refiere al ejercicio 2003 y lo permitible de 2004, con el fin de proponer aspectos de mejora que aún estén en tiempo y forma.

La evaluación presenta un carácter participativo y combina el análisis cualitativo y cuantitativo. El aspecto participativo implica el involucramiento de las áreas responsables de atender el Programa de Desarrollo Rural en la precisión de los temas de evaluación, en la selección de indicadores y en el análisis de resultados.

El carácter cualitativo permite comprender el contexto y analizar los procesos a través de los cuales se desenvuelven los programas. Asimismo, la dimensión cuantitativa de la evaluación permite medir la magnitud de los resultados e impactos y establecer su posible causalidad.

#### **4. Fuentes de información, diseño muestral y procesamiento de la información.**

Las fuentes de información utilizadas para la elaboración del informe de evaluación, constan de documentación relativa a la operación del Programa de Desarrollo Rural en el Estado de Sonora, en su ejercicio 2003; así como de bases de datos generadas a partir de entrevistas y encuestas a funcionarios operadores del programa y beneficiarios, respectivamente.<sup>6</sup>

Para el cálculo de la muestra de beneficiarios de PADER 2001 y de PAPIR 2003, se consultó el documento "Método de muestreo para la evaluación estatal de Alianza Contigo 2003" proporcionado por la Unidad de Apoyo FAO, el cual permite asegurar la representatividad de la información derivada de las encuestas a beneficiarios, bajo un muestreo aleatorio que satisface las condiciones básicas de precisión y confiabilidad.

Se obtuvieron un total de 118 beneficiarios de PADER 2001, en adición de 24 reemplazos, así como 128 beneficiarios de PAPIR 2003 con 26 reemplazos, que corresponden al 20% de la muestra.<sup>7</sup> En cuanto a las entrevistas a otros actores se calcularon 61 en total, con base en el procedimiento establecido en la Guía Metodológica para la Evaluación Estatal del Programa de Desarrollo Rural.

Para analizar la información cuantitativa derivada de las encuestas y entrevistas, se construyeron cálculos de indicadores a partir del documento de "Indicadores de APC 2003". La información cualitativa se analizó utilizando la base de datos de las entrevistas a otros actores y la documentación relacionada con la operación del programa, a fin de establecer una correspondencia.

---

<sup>6</sup> La documentación relativa al programa se refiere a anexos técnicos, reglas de operación, actas de cierre, así como otra información derivada de la operación del programa.

<sup>7</sup> Como parte de la estrategia de la entidad evaluadora Ramonetti Appel Consultores Asociados, SC, se levantaron en campo las encuestas a beneficiarios y reemplazos de forma simultánea, por lo cual el análisis de datos se realiza a partir de 137 beneficiarios 2003 y 129 de 2001.

# Capítulo 1

## Análisis de la estrategia de Desarrollo Rural

En este capítulo se analiza la pertinencia de los ejes estratégicos que comprenden las líneas de acción del programa de Desarrollo Rural. Para ello, se desarrollan los apartados correspondientes a la estrategia de desarrollo rural y a la evolución física y financiera del programa.

### 1.1. La estrategia de desarrollo rural.

El nuevo modelo de desarrollo rural, propuesto por el Gobierno Federal a través de la SAGARPA, plantea la **articulación de cuatro ejes estratégicos**: Desarrollo económico, desarrollo de capital físico, desarrollo de capital humano y desarrollo de capital social; es decir, se establece la correcta integración de dichos componentes.

Para lograr tales objetivos, se instrumentan tres subprogramas: Programa de Apoyo a Proyectos de Inversión Rural (PAPIR); Programa de Desarrollo de Capacidades en el Medio Rural (PRODESCA) y Programa de Fortalecimiento de Empresas y Organización Rural (PROFEMOR).

#### 1.1.1. Pertinencia de la estrategia de desarrollo rural.

La estrategia de desarrollo rural planteada por el Gobierno Federal, ha sido adoptada en el Estado de Sonora; esta estrategia prioriza la atención a regiones y grupos vulnerables. Las regiones prioritarias son aquellas que presentan los índices más altos de marginación, según la clasificación que establece el Consejo Nacional de Población (CONAPO).

En cuanto a los grupos prioritarios, el apoyo preferencial es para mujeres, indígenas, jóvenes y personas de la tercera edad, que estén agrupados con un mínimo de seis miembros; por tanto, el programa supone un modelo integral de apoyos que privilegia a grupos y organizaciones.<sup>8</sup> Cada uno de los tres subprogramas tiene distinto enfoque:

El PAPIR apoya proyectos de inversión rural; es decir, los productores deben - primeramente- realizar la inversión en capital físico. En este sentido, el programa está diseñado para atender a un sector de productores con recursos suficientes para invertir en bienes de capital. En el estado, se ha comprobado que la principal limitante de los beneficiarios para acceder a los apoyos de Alianza, es precisamente la falta de recursos.

---

<sup>8</sup> La proporción de 80% de los recursos para solicitudes vía proyectos y 20% en atención a la demanda, muestra la preferencia del programa hacia grupos y organizaciones, por encima de los productores que demandan el apoyo individualmente.

Resulta incongruente, entonces, que uno de los objetivos planteados por el programa sea la inducción de inversiones en áreas de alta y muy alta marginación, donde es más palpable la carencia de recursos.

Por su lado, el PROFEMOR se enfoca al apoyo de empresas y al fortalecimiento de la organización rural. Sin embargo, en las áreas marginadas del estado no hay empresas que fortalecer; aunado a ello, no se tiene desarrollada una cultura de organización.

A partir de las encuestas a beneficiarios, se observa que sólo una cuarta parte de los productores que se encuentran organizados, se ubica en municipios prioritarios. De esta forma, los principios que rigen la operación del PROFEMOR no son pertinentes para la población objetivo del Programa de Desarrollo Rural.

El otro subprograma, el PRODESCA, está diseñado para promover el desarrollo de capacidades en el medio rural, a través de actividades que deben realizar los Prestadores de Servicios Profesionales (PSP), mismos que son contratados para la elaboración de proyectos productivos, y para dar asesoría y capacitación a los productores.

No obstante, la operación de este subprograma no se ha caracterizado por desarrollar capacidades, sino por facilitar el acceso a los apoyos del PAPIR mediante la elaboración de proyectos productivos. El diseño de proyectos y la puesta en marcha fueron los conceptos más apoyados con el 37.4% y el 35.5% de los recursos ejercidos por PRODESCA, respectivamente. El concepto de desarrollo de capacidades operó apenas el 8.0%.

La visión de integralidad de la estrategia de desarrollo rural, establecida en el marco de la Ley de Desarrollo Rural Sustentable (LDRS), no se tiene en el Estado de Sonora dada la falta de sinergia entre los componentes que la conforman (PAPIR, PRODESCA y PROFEMOR) y la escasa concurrencia de las dependencias federales, estatales y municipales para el logro de los objetivos. De esta forma, el esquema de desarrollo rural propuesto por el Gobierno Federal no ha sido totalmente aplicado en la entidad.

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

La priorización de los apoyos para la integración a cadenas agroalimentarias de amplia inclusión social, así como la atención a grupos y regiones prioritarias, son líneas estratégicas del programa, mismas que están en correspondencia –al menos conceptualmente- con las que dicta la SAGARPA.<sup>9</sup>

Sin embargo, no hubo correspondencia operativa con el cumplimiento de las líneas estratégicas, ya que sólo una cuarta parte de los recursos de PAPIR –subprograma que opera mayor presupuesto de desarrollo rural- se asignó a las regiones prioritarias.

---

<sup>9</sup> Las líneas estratégicas de la SAGARPA son: Reconversión productiva, atención a grupos y regiones prioritarios, atención a cadenas agroalimentarias y atención de factores críticos del estado.

Por otro lado, el estado tiene definidas prácticamente a todas las cadenas productivas como prioritarias, de ahí que obvie decir que se cumple operativamente con esta línea estratégica.

Respecto a la atención de grupos prioritarios, a penas un décimo de la población beneficiada por el programa corresponde a un grupo vulnerable, lo cual representa un porcentaje muy bajo, por lo cual el programa no está incidiendo operativamente en esta línea estratégica.

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

A continuación se presentan los elementos específicos que se utilizan para llevar a cabo las acciones enmarcadas en la estrategia de desarrollo rural.

#### ***i) El proyecto como criterio de asignación de recursos.***

A partir de la operación 2002 de los programas de desarrollo rural, las Reglas de Operación marcaron al proyecto como un mecanismo de asignación de recursos. De esta forma, se ha priorizado el otorgamiento de los recursos para solicitudes que van acompañadas de un proyecto.<sup>10</sup>

No obstante, el proyecto no ha funcionado como un elemento estratégico de desarrollo rural en la entidad. En opinión de los responsables operativos, la concepción del proyecto se ha desvirtuado, ya que es un requisito más para acceder a los apoyos del programa.

#### ***ii) La integralidad y multianualidad del proyecto.***

La operación del Programa de Desarrollo Rural a través de proyectos, parece una estrategia correcta. Sin embargo, se observa una muy baja cartera de proyectos integrales y multianuales. De esta forma, aun cuando el programa opera primordialmente vía proyectos, estos no presentan una visión de mediano plazo; es decir, la elaboración de proyectos cumple sólo el objetivo específico de permitir al beneficiario acceder a los apoyos del programa por un año.

#### ***iii) La generación de un mercado de servicios profesionales.***

Los servicios ofrecidos por los PSP contemplan apoyos que buscan incidir en las capacidades de los productores rurales; ello, como parte del principio de la nueva ruralidad: "El desarrollo humano debe ser el objeto central del desarrollo".<sup>11</sup> Entre los conceptos de apoyo se tiene: Diseño de proyectos, puesta en marcha de los mismos, asesoría técnica, capacitación y desarrollo de capacidades.

---

<sup>10</sup> En 2002 se otorgó el 60% de los recursos para proyectos productivos y el 40% para atención a la demanda; en 2003, la proporción es de 70% y 30%, respectivamente. Para el ejercicio 2004, la distribución es de 80% y 20%, de forma respectiva.

<sup>11</sup> "Visión integral del Desarrollo Rural", elaborado por la SAGARPA.

La visión de los productores rurales es que el Gobierno siga sufragando los costos de los servicios profesionales, pues sólo menos de una quinta parte de los beneficiarios realizaría su inversión aun cuando no fuera apoyada por la Alianza. La aportación promedio sería del 57.1%, lo cual pone de manifiesto que sólo invertirían en la adquisición del capital físico; aunque no pagarían los servicios profesionales del técnico PSP. En este sentido, puede decirse que no se tiene consolidado el mercado de servicios profesionales.

***iv) El fortalecimiento a organizaciones económicas y consejos municipales y distritales.***

De acuerdo con los procesos de federalización y descentralización de funciones, se han llevado a cabo algunas acciones encaminadas a completar dichos procesos. Entre éstas se encuentra la puesta en marcha de los Consejos de Desarrollo Rural Sustentable (CDRS), establecida en la LDRS en el 2001.

Apenas en 2003 se conformaron en la entidad los 72 CDRS municipales y los 11 CDRS distritales, con una cobertura geográfica de 100%. Sin embargo, el programa está apoyando sólo 22 consejos debido, principalmente, a la falta de recursos de PROFEMOR.

Por otro lado, la consolidación organizativa que fomenta el PROFEMOR se da en una población distinta de la que apoyan el PAPIR y el PRODESCA; los componentes de apoyo no han sido complementarios entre sí, de ahí que la estrategia planteada por el Programa de Desarrollo Rural no ha resultado eficiente en el estado.

Los objetivos que establece el PROFEMOR están aislados que respecto al resto de los subprogramas (PAPIR y PRODESCA). Mientras estos últimos enfocan su atención –al menos teóricamente- en regiones de alta marginación y en grupos prioritarios, aquel apoya organizaciones y empresas rurales ya establecidas, con una visión altamente empresarial que no encaja con la mentalidad de la población prioritaria.

***v) Identificación de la población objetivo del programa.***

La población objetivo del Programa de Desarrollo Rural son: “Productores de bajos ingresos en zonas marginadas, no marginadas y en transición”, según lo estipulado en las Reglas de Operación 2003; los cuales deben cumplir con los siguientes criterios de elegibilidad:

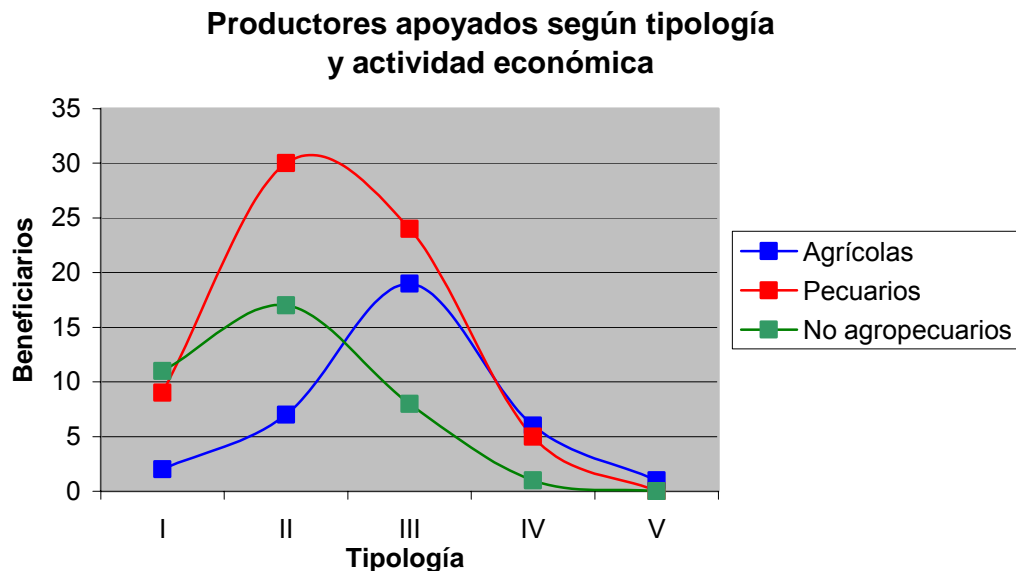
- Superficie máxima de 20 hectáreas de riego o hasta 40 de temporal, cuando se trate de un productor con actividad agrícola.
- Hasta 50 cabezas de ganado mayor o sus equivalentes en especies menores, cuando el productor se dedique predominantemente a la actividad ganadera.
- Grupos prioritarios con o sin acceso a la tierra.
- Microempresas y organizaciones económicas que tengan como socios principales a miembros de los grupos prioritarios.



En el estado se carece de un estudio de estratificación de productores, por lo cual no se tiene un mecanismo que identifique a la población que se está apoyando. De esta forma, se confía plenamente en la información proporcionada por los beneficiarios.

A través del Centro de Calidad para el Desarrollo Rural (CECADER) se realizan verificaciones de los apoyos otorgados; no obstante, por el tiempo de operación del programa y la extensa cobertura geográfica del estado, no se alcanza a supervisar a toda la población que recibió el apoyo. El Grupo FAO propone una tipología de productores, la cual se utiliza en la presente evaluación para identificar a la población atendida en 2003:

**Figura 1.1.3.1. Tipología de productores apoyados en 2003.**



**Fuente:** Encuestas a beneficiarios 2003 y cálculo de tipología de productores con base en el manual de Grupo FAO.  
**Nota:** El cálculo de la tipología se describe en el Anexo 1 del presente informe.

El enfoque del programa se centra mayormente en los productores de tipos II y III (bajos ingresos en transición) y, en menor medida, en los de tipo I (muy bajos ingresos). De esta forma, se demuestra claramente que los productores que pueden realizar su inversión para acceder a los apoyos de Alianza, son los de tipos II y III, lo cual pone de manifiesto la incongruencia establecida en la normatividad de priorizar la atención a productores de muy bajos ingresos.

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

Los recursos para operar el programa en 2003, fueron asignados directamente por los Distritos de Desarrollo Rural; los municipios no tuvieron participación en el ejercicio de los mismos. En este sentido, no hay algún avance en el proceso de municipalización en la entidad. En opinión de los actores involucrados en el programa, ha faltado coordinación entre las instancias (federales, estatales y municipales), ya que los intereses no han sido conciliados adecuadamente.

### **1.1.5. Relación entre el programa y los otros programas de la Alianza.**

La complementariedad en cuanto a los objetivos existe, ya que todos los programas que integran Alianza Contigo pretenden elevar los niveles de ingreso y de empleo en las unidades de producción rural. Sin embargo, ningún proyecto apoyado por el Programa de Desarrollo Rural en 2003 recibió recursos de otros programas de Alianza, lo cual denota la nula interrelación.

En la práctica, las acciones del Programa de Desarrollo Rural se complementan incluso más con programas estatales ajenos a la Alianza, como los del Fondo de Apoyo Productivos de la Mujer y el Fondo de Apoyo a las Actividades Productivas del Estado de Sonora (FAPES).

Además, el Programa de Desarrollo Rural está dirigido a una población que es también apoyada por otras dependencias federales, como la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL) y el INI (Instituto Nacional Indigenista), que fomentan el apoyo a grupos vulnerables, con lo cual se demuestra que la estrategia del programa no es novedosa; lo rescatable es la integración de apoyos (físicos, humanos y sociales) bajo un mismo esquema operativo.

### **1.1.6. Cambios recientes en la estrategia de desarrollo rural de Alianza.**

A partir de la integración de los subprogramas de desarrollo rural en 2002, la estructura del programa ha permanecido idéntica. Los componentes de apoyo han sido los mismos: Desarrollo de capital físico y desarrollo de capital humano. El surgimiento conceptual de un subprograma de apoyo a la organización y al fomento del capital social (PROFEMOR) es tal vez el aspecto más notable dentro de los componentes de apoyo.

La nueva visión del desarrollo rural pretende la reducción del paternalismo, al modificar la mecánica operativa de los técnicos PSP. Bajo el esquema del Programa de Extensionismo y Servicios Profesionales (PESPRO), los extensionistas eran empleados del Gobierno del Estado; dentro del modelo del PRODESCA, el técnico PSP cobra por servicio otorgado; es decir, ya no tiene un contrato con el Gobierno.

Antes de la compactación de los subprogramas en 2002, la población objetivo estaba dispersa entre el Programa de Mujeres en el Desarrollo Rural, el PADER y el PESPRO. En este sentido, la población objetivo –al igual que los componentes de apoyo- se integró en un solo programa de desarrollo rural.

## **1.2. Evolución física y financiera del programa en la entidad.**

### **1.2.1. Evolución presupuestaria y de la cobertura de productores.**

En el siguiente cuadro se muestra la evolución física y financiera de los programas de desarrollo rural:

**1.2.1.1. Evolución física y financiera de Desarrollo Rural 1996-2004.**

<b>Año</b>	<b>Monto operado</b>	<b>Beneficiarios</b>
1996	13,200,000	31,277
1997	17,800,000	30,025
1998	25,632,000	42,964
1999	43,122,000	26,826
2000	40,063,000	32,992
2001	100,547,786	17,953
2002	62,566,597	N.D.
* 2003	46,501,235	10,675
**2004	43,827,939	4,088

**Fuente:** Informe de Evaluación de Desarrollo Rural en Sonora 2002.

Actas de cierre del programa de Desarrollo Rural en su operación 2003.

\*\* El monto financiero y el número de beneficiarios para el ejercicio 2004, corresponde a lo programado en el Anexo Técnico 2004 del programa.

El monto programado para PAPIR en la operación 2003 fue de \$44'902,729.00, por lo cual el cumplimiento de las meta financieras es de 103.5%. En cuanto a las metas físicas establecidas en el Anexo Técnico 2003, se tiene un total de 9,573 beneficiarios. Las actas de cierre del programa muestran que PAPIR benefició a un total de 10,675, con lo cual las metas físicas alcanzaron el 111.5%.

En base a lo anterior, lo operado por el programa rebasó las metas propuestas en el Anexo Técnico; no obstante, se observa correspondencia entre las metas físicas y las metas financieras, ya que el monto de \$1'597,450.00 -que rebasa lo presupuestado- se utilizó para beneficiar a 1,102 productores que no estaban contemplados en el Anexo. Ello se dio previo acuerdo entre SAGARPA y Gobierno del Estado.

Se observa que a partir de la integración de los programas de desarrollo rural en 2002, el presupuesto asignado ha disminuido, lo cual puede interpretarse como una estrategia por parte del Gobierno Federal para reducir los apoyos al desarrollo rural, en favor de programas con otras líneas estratégicas.

El Gobierno del Estado tampoco ha mostrado gran interés en el desarrollo rural de la entidad, ya que la tendencia en cuanto a su participación en los recursos se ha mantenido estable desde 2002.

**1.2.2. Articulación del programa con las líneas estratégicas de la política sectorial.**

Los ejes estratégicos del programa están en plena articulación con la política sectorial federal, ya que los objetivos del Programa de Desarrollo Rural están enmarcados en el Programa Sectorial de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación 2001-2006. Como misión del programa sectorial, se establece el desarrollo del capital humano del sector rural; el desarrollo del capital social para buscar el impacto regional y el desarrollo del capital físico; todos ellos, objetivos centrales de los 3 subprogramas que componen las líneas de acción del Programa de Desarrollo Rural.

## Capítulo 2

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

Dentro de este capítulo se caracteriza la economía rural del estado, con el fin de determinar los factores que condicionan el desarrollo de las actividades apoyadas por el Programa; asimismo, se establece la correspondencia entre la problemática detectada y el desempeño del programa.

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

Para realizar una caracterización de la economía del Estado de Sonora, el análisis inicia con una descripción de las principales actividades productivas. Entre éstas se encuentra la agricultura, la ganadería, así como las actividades relacionadas con el comercio y los servicios; todas éstas susceptibles para ser apoyadas por el programa.<sup>12</sup> En el cuadro que se presenta a continuación, se expone el orden de importancia de los 3 sectores de la economía, de acuerdo con el Producto Interno Bruto que aportan al estado:

##### 2.1.1. Aportación de los 3 rubros económicos al PIB estatal

Rama de actividad	Participación en el PIB estatal	Unidades económicas
<b>Sector Primario</b>	<b>16.3%</b>	6,424
Agricultura	10.3%	ND
Ganadería	3.7%	ND
Silvicultura	0.1%	ND
Pesca	2.3%	ND
<b>Sector Industrial</b>	<b>33.1%</b>	ND
<b>Sector Servicios</b>	<b>50.6%</b>	29,922
<b>Total</b>	<b>100.0%</b>	ND

Fuente: Gobierno del Estado de Sonora-2002. Anuario Estadístico 2003-Sonora.

Nota: Los datos del PIB corresponden al año 2002.

La participación del sector primario en el PIB estatal, supera la aportación promedio nacional (6.2%) de este mismo sector al PIB nacional; lo cual muestra el dinamismo a nivel estatal de la rama agropecuaria, por encima del comportamiento nacional. Dentro del sector primario estatal, la agricultura es la actividad agropecuaria más importante en la entidad; seguida de la ganadería y después la pesca.

<sup>12</sup> Las líneas de acción del programa incluyen apoyos para actividades agropecuarias y no agropecuarias, siendo el apoyo para éstas últimas lo que marca la diferencia entre el Programa de Desarrollo Rural y el resto de los programas de Alianza.

Los cultivos agrícolas más practicados por la población rural son los granos básicos, específicamente la producción de trigo, maíz grano y sorgo grano. La superficie sembrada y cosechada de dichos cultivos está concentrada en los Distritos de Desarrollo Rural de Cajeme y Navojoa, tal como lo indica el siguiente cuadro comparativo:

### 2.1.2. Principales granos básicos según superficie y número de jornales.

Cultivo	DDR	Superficie sembrada (hectáreas)	Superficie cosechada (hectáreas)	Empleos (jornales)
Trigo	Cajeme	190,718	190,498	1'347,984
Trigo	Navojoa	ND	53,517	428,136
Maíz grano	Cajeme	17,586	17,586	124,688
Sorgo grano	Navojoa	11,564	3,864	ND

Fuente: Anuario Estadístico 2003-Sonora. Plan Directivo de la Región agrícola del Valle del Yaqui. Enero 2004.  
ND = No Disponible.

La superficie sembrada de trigo representa el 52.5% de la superficie total sembrada en la entidad, por lo cual es considerado el cultivo más importante. Actualmente, el volumen de producción de trigo en el Valle del Yaqui es de 973,281 toneladas, lo cual representa el 87.1% de la producción total de granos en esa región. En el Valle del Mayo, el volumen producido es de 347,861 toneladas, que significa el 81.2% de la producción de granos en esa zona.

Con base en estimaciones del Censo de Población y Vivienda 2000, la población rural en el Estado de Sonora está conformada por un total de 374,852 habitantes; es decir, el 16.9% de la población total.

De acuerdo con un estudio realizado por SEDESOL, el 10.5% de la población en la entidad vive en condiciones de pobreza alimentaria; es decir, hogares que no cuentan con un ingreso suficiente para cubrir esta necesidad.<sup>13</sup>

En la entidad se tienen 12 municipios que presentan índices de marginación de medio a muy alto -según el CONAPO- los cuales se mencionan a continuación: Álamos, Bácum, Cucurpe, Etchojoa, Huatabampo, Nácori Chico, Quiriego, Ónavas, Rosario, San Ignacio Río Muerto, San Miguel de Horcasitas y Yécora.<sup>14</sup>

Si se distribuyen los 12 municipios prioritarios por Distrito de Desarrollo Rural, se observa que el DDR 148 (Cajeme) comprende 4 de éstos municipios; en el DDR 149 (Navojoa) se ubican 3 de ellos y el resto está disperso en los distritos 143 (Sahuaripa); 145 (Moctezuma); 146 (Sahuaripa); 140 (Magdalena) y 144 (Hermosillo) con un municipio cada uno, respectivamente.

Con base en los datos que se tienen respecto a la participación de los municipios prioritarios en la actividad ganadera, el análisis se enfocará a la situación de la actividad pecuaria en los municipios antes mencionados.

<sup>13</sup> Según el XII Censo de Población y Vivienda 2002 del INEGI, Sonora cuenta con 2'216,969 habitantes.

<sup>14</sup> Los municipios de Quiriego, Álamos, Yécora, Rosario y Etchojoa presentan los mayores índices de pobreza alimentaria, patrimonial y de capacidades. El IMPARCIAL 20 de Junio de 2004, con información de SEDESOL, INEGI y el CONAPO.

Cabe destacar que el 84% de la superficie total del estado es de uso pecuario, lo cual señala la existencia de un gran número de productores en esta actividad, dispersos en toda la entidad. En el siguiente cuadro se analiza el volumen y el valor de la producción de los principales productos pecuarios:

### 2.1.3. Volumen de producción de los productos pecuarios según municipio prioritario.

Municipio	Leche de bovinos	Leche de caprinos	Miel
Álamos	0.0	0.0	24.8
Bácum	1,791.6	90.4	0
Etchojoa	1,151.4	0.0	0.0
Huatabampo	732.0	0.0	37.2
Quiriego	0.0	13.3	2.2
San Ignacio Río Muerto	0.0	0.0	0.3
<b>Total</b>	<b>3,675</b>	<b>103.7</b>	<b>64.5</b>

**Fuente:** Elaboración propia con base en el Anuario Estadístico 2003-Sonora.

En lo relativo a leche de bovinos y de caprinos, la producción está medida en miles de litros anuales. La miel está referida en toneladas.

El total que se produce en el estado es de 35 millones 774 mil litros anuales de leche de bovinos; en este sentido, los municipios antes citados aportan el 10.2% del volumen producido. Con respecto a la producción estatal de leche de caprinos, éstos participan con el 12.3% del total.

El volumen de miel que produce el estado es de 313.5 toneladas, por lo tanto las regiones del cuadro aportan el 20.5%. De ello, se puede deducir que las actividades relacionadas con producción de leche de caprinos y de miel son muy practicadas en las regiones marginadas y, por tanto, relevantes para el sector rural del estado. La producción estatal de leche de bovinos es mucho mayor que el volumen producido de leche de caprinos, por lo cual es pertinente el enfoque del programa hacia estas actividades.

En relación con la producción de carne de canal de bovinos, los municipios de más alta marginación participan apenas con el 2.1% del total en el estado, por lo cual no es una actividad importante para dichas regiones. En el cuadro siguiente se muestra el valor de la producción de los productos pecuarios ya descritos anteriormente:

### 2.1.4. Valor de la producción de los productos pecuarios según municipio prioritario

Municipio	Leche de bovinos	Leche de caprinos	Miel
Álamos	0.0	0.0	374.7
Bácum	7,291.8	226.0	43.5
Etchojoa	4,686.2	0.0	0.0
Huatabampo	2,979.2	0.0	521.5
Quiriego	0.0	33.3	30.8
San Ignacio Río Muerto	0.0	0.0	4.2
<b>Total</b>	<b>14,957.2</b>	<b>259.3</b>	<b>974.7</b>

**Fuente:** Elaboración propia con base en el Anuario Estadístico 2003-Sonora.

**Nota:** El valor de la producción corresponde al año 2002, la cual se expresa en miles de pesos.

Para los municipios de BÁCUM, Etchojoa y Huatabampo, las actividades relacionadas con la producción de leche, tanto de bovinos como de caprinos, resultan las más rentables. El resto de los municipios obtiene mayores ingresos en la actividad apícola.

En el cuadro siguiente se muestra cómo está estructurada la población según actividad y región prioritaria, con el fin de identificar el número de personas involucradas en actividades agropecuarias y no agropecuarias:

### 2.1.5. Población ocupada en los municipios prioritarios según actividad económica.

Municipios prioritarios	Sector agropecuario	Comercio	*Servicios	Industria
Álamos	2,886	505	1,846	493
BÁCUM	3,564	635	215	500
Cucurpe	229	11	61	54
Etchojoa	8,697	1,350	3,906	1,160
Huatabampo	9,850	3,567	5,184	3,228
Nácori Chico	282	40	134	110
Ónavas	64	15	32	3
Quiriego	650	48	156	41
Rosario	826	131	366	134
San Miguel de Horcaditas	1,735	115	175	102
San Ignacio Río Muerto	2,392	376	685	578
Yécora	670	124	459	255
<b>Total</b>	<b>31,845</b>	<b>6,917</b>	<b>13,219</b>	<b>6,658</b>

**Fuente:** Anuario Estadístico 2003-Sonora.

\*Incluye servicios financieros; inmobiliarios; profesionales; servicios de apoyo a los negocios; servicios educativos; de salud y asistencia social; de esparcimiento; hoteles y restaurantes, así como actividades de gobierno.

**Nota:** Se excluyen actividades como minería; electricidad y agua, y construcción, por considerarse no aplicables a las actividades que apoya el Programa de Desarrollo Rural.

En los municipios prioritarios, la población ocupada tiene mayor presencia en el sector agropecuario. Sobresale que el 58.2% de la población que practica actividades agropecuarias se encuentra en los municipios de Etchojoa y Huatabampo, en el DDR 149 (Navojoa). Por otro lado, entre las principales actividades no agropecuarias que se realizan en el medio rural, se pueden mencionar las siguientes:

- Microempresas de servicios (café Internet).
- Transformación de productos lácteos (quesos, jamoncillos, natillas, cajetas)
- Microempresas textiles
- Empaque y maquila de carbón
- Panaderías
- Transformación de chiltepín en salsa

Estas actividades se destacan por emplear mano de obra femenina. De esta forma, el empleo no agropecuario está muy ligado al grupo prioritario de mujeres, por lo cual el Programa debe seguir fomentando el empleo rural de la mujer a través de microempresas rurales.<sup>15</sup>

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

Antes de abordar los problemas clave –específicos- que explican el desarrollo de los productores rurales, se enuncian algunos factores sociales que, directa o indirectamente, inciden y afectan de forma significativa el desarrollo del sector rural del estado:

- Cultura tradicionalista
- Desempleo
- Limitada educación y organización
- Mayor presencia de población adulta
- Migración
- Delincuencia
- Narcotráfico
- Marginación social
- Inseguridad
- Políticas inadecuadas para propiciar la concurrencia de las instancias federales, estatales y locales
- Deficiente investigación y transferencia de tecnología
- Pequeñas unidades de producción
- Infraestructura básica (carreteras)
- Nula participación del productor en la planeación de las políticas públicas

El factor más difícil de contrarrestar por los programas de impulso al campo, es la cultura tradicionalista y escéptica al cambio que se mantiene en la mentalidad de los productores. Ningún programa rural puede, en el corto y mediano plazo, cambiar aspectos de índole cultural.

Por otro lado, la marginación social, que se traduce en el poco o nulo acceso de la población rural a servicios de alimentación, salud y educación, provoca la exclusión de los productores de las actividades productivas.

Asimismo, las políticas de apoyo al campo se encuentran desarticuladas, lo cual propicia la nula concurrencia de acciones federales, estatales y locales en beneficio de los productores rurales.

La elaboración del Plan Concurrente, establecida en la LDRS en 2001, no se ha llevado a cabo en la entidad; ello como ejemplo de la poca articulación que hay entre las dependencias de apoyo al sector (SEDESOL, SEMARNAT, SAGARPA, entre otras).

---

<sup>15</sup> Acotación hecha a partir de lo observado en 7 estudios de casos. Anexo 1.



De igual forma, el tamaño de la unidad de producción en el sector rural es generalmente pequeño. Si se considera que la familia rural subsiste de la misma unidad productiva, ésta llega a ser insuficiente para el sostenimiento de todos los miembros de la familia. Por este motivo, es necesario que los miembros jóvenes de las familias rurales busquen otras alternativas de empleo.

Una vez expuesto un contexto general de factores, que van más allá de la operación de los programas de Alianza y que ubican la verdadera situación del sector rural, se procede a señalar los problemas –un poco más técnicos- por los que atraviesa el sector rural sonorense:

El sector agropecuario de Sonora ha venido decayendo desde hace algunos años; entre los principales factores que explican este comportamiento, se encuentran la escasez de agua; las dificultades financieras por la baja rentabilidad de las actividades productivas y la desaparición de la banca de desarrollo, así como la débil comercialización de los productos agropecuarios.

Específicamente, la producción de granos básicos en el Sur del estado se ha visto afectada por la sequía recurrente en el Valle del Yaqui. Éste factor, por ser un problema exógeno, se puede considerar como el más grave que padece la entidad, ya que se encuentra fuera de control para los programas federales.

El mismo problema está afectando la actividad pecuaria, pues el ganado muere constantemente debido a la falta de agua. Éste agravante impacta tanto a productores del **tipo I** como del **tipo III**, ya que los problemas relacionados con los recursos de suelo y agua son difíciles de contrarrestar para cualquier tipo de productor.

De igual forma, se puede mencionar el acceso al financiamiento como otra de las limitantes que enfrentan los productores del sector rural, tanto en actividades agropecuarias como no agropecuarias.

Los productores que se ven menos favorecidos con esta circunstancia son los del **tipo I**, ya que por lo general no cuentan con las garantías suficientes para acceder a los apoyos de algunas instituciones de crédito como FIRA, FOCIR, y la Financiera Rural. Ello, también como consecuencia de la baja rentabilidad de sus actividades productivas.

Los programas de Alianza representan la opción de financiamiento principal para los productores que no pueden cubrir un crédito; sin embargo, dentro del esquema de Alianza también se observa el agravante de la falta de recursos entre la población rural, ya que los productores deben –primero- realizar su inversión, ante lo cual se ven imposibilitados por la falta de liquidez.

En el caso de actividades no agropecuarias, el acceso al financiamiento incide en la creación y/o consolidación de microempresas rurales como café Internet y estéticas, mismas que permiten la capitalización de los productores rurales.

Otro punto crítico que se identifica es la comercialización de los productos agropecuarios. El mercado sigue estando en manos de intermediarios, por lo cual los márgenes de ganancia del productor se ven mermados.

Esto, además del bajo valor agregado que se otorga a la actividad primaria, forma una estructura productiva no muy favorable para el medio rural.<sup>16</sup> Con relación a lo anterior, las líneas de acción de los programas de Alianza pueden subsanar el agravante a través del otorgamiento de apoyos que fomenten la transformación de los productos pecuarios y así, obtener un valor agregado.

De igual forma, los proyectos productivos realizados por los PSP deben contar con una visión de mercado. Los técnicos pueden apoyarse en instituciones de investigación como la Fundación Produce y la Universidad de Sonora.

También el PROFEMOR puede incidir en la exploración de los mercados para productos tanto agropecuarios como no agropecuarios; ello, mediante la asignación de recursos para costear visitas a exposiciones nacionales y que los productores locales tengan oportunidad de ofrecer sus productos.<sup>17</sup>

Asimismo, es imperativo que se elaboren los planes de desarrollo rural para cada uno de los municipios de la entidad, a fin de contar con una visión amplia de las necesidades específicas de cada región y, dentro de lo posible, de cada tipo de productor.<sup>18</sup>

Otro problema que afecta el desempeño de las actividades económicas, es la competencia de los productores pequeños con las grandes organizaciones; el sector agropecuario se sostiene de las exportaciones hacia el mercado internacional. Sin embargo, no todos los productores están en condiciones de enviar sus productos al exterior debido a la falta de tecnología y de competitividad.

En el medio rural y específicamente en las regiones más marginadas, los productores de **tipo I** se encuentran desorganizados, por lo cual están en desventaja respecto a otros que se organizan para acceder a los insumos con mayor facilidad (menores costos) y venden su producción a mejor precio.

Por el contrario, en los productores **tipos II y III** la organización es un poco más aceptada, por lo cual la cultura de organizarse está más desarrollada que en productores marginados.

En general, en el medio rural se carece de una cultura de organización, por lo cual es difícil que las acciones encaminadas a promover la organización y la integración a la cadena productiva, obtengan resultados en el corto plazo.

Los productores de muy bajos ingresos están lejos de aceptar la organización como una medida de éxito en sus actividades productivas. Por ello, el programa debe mantener una proporción en apoyos a la demanda, que satisfagan las necesidades básicas en productores de **tipo I**.

---

<sup>16</sup> El valor agregado censal bruto que otorga el sector agropecuario al estado es apenas de 2.1%, según lo indica el Anuario Estadístico 2003-Sonora.

<sup>17</sup> En la operación 2003 de éste subprograma, se apoyó con \$8,000.00 a una sociedad que fabrica ladrillos para que asistiera a una gira tecnológica al Estado de Jalisco. En este sentido, también sería favorable que se apoyaran visitas a exposiciones regionales y nacionales.

<sup>18</sup> Las Reglas de Operación 2003 establecen dentro de las funciones de los técnicos PROFEMOR, la elaboración de planes municipales de desarrollo rural.

Con el fin de exponer un panorama más claro sobre los problemas clave que afectan y condicionan las actividades productivas del estado, se presenta el cuadro que contiene una extracción simplificada de lo comentado anteriormente, así como las áreas de oportunidad para el programa:

**Cuadro 2.2.1. Principales puntos críticos en las actividades del sector rural**

Problemas Clave	Actividades afectadas	Tipo de productor perjudicado	Áreas de oportunidad
1. Sequía recurrente	Agropecuarias	Todos los productores agropecuarios	Apoyos de infraestructura hidroagrícola
2. Acceso al financiamiento	Agropecuarias y no agropecuarias	De bajos y Muy bajos ingresos	Reestructurar la normativa de las instituciones crediticias
3. Comercialización	Agropecuarias y no agropecuarias	De bajos y Muy bajos ingresos	Capacitación de PSP, mediante la elaboración de proyectos integrales y multianuales
4. Escaso valor agregado	Agropecuarias	De bajos y Muy bajos ingresos	Apoyos destinados a la transformación de los productos primarios; capacitación de PSP.
5. Competencia	Agropecuarias	De bajos y Muy bajos ingresos	Fomentar –no forzar- la organización de productores en el medio rural mediante la intervención del PRODESCA y del PROFEMOR.

Fuente: Elaboración propia con base en información de la Fundación Produce y del Programa de Desarrollo Rural 2003.

### 2.3. Análisis de correspondencia.

En este apartado se analiza la correspondencia entre las líneas de acción del programa en 2003, y la problemática descrita anteriormente; para el análisis se parte de las encuestas realizadas, así como de otra documentación referente a la operación del programa.

#### 2.3.1. Regiones prioritarias y regiones apoyadas.

Los DDR 148 (Cajeme) y 149 (Navojoa) concentran el 58.3% de los municipios prioritarios de la entidad; por tanto, son consideradas las regiones que requieren mayor atención del programa.

Con base en la muestra de beneficiarios 2003, los DDR 148 (Cajeme) y 146 (Sahuaripa) son los que tienen mayor número de productores beneficiados, con el 19.7% y el 18.9%, respectivamente.

El DDR 149 (Navojoa) capta el 17.5% de los beneficiarios. No obstante, son los municipios grandes como Cajeme, Sahuaripa y Navojoa, los que se llevan la mayor parte de los recursos. De esta forma, no existe la correspondencia que debería darse entre las regiones prioritarias de apoyo y la focalización geográfica del programa.

### ***2.3.2. Actividad más dinámica del sector rural y actividad más apoyada por el programa.***

La actividad más practicada en el medio rural sonorenses es la ganadería, principalmente en la zona serrana del estado. En los municipios prioritarios, las actividades están más asociadas con producción de bovinos leche y producción de miel.

En la operación 2003 del programa, el 48.9% de los apoyos se otorgó a la actividad pecuaria, el 26.2% se destinó para actividades no agropecuarias y el 24.8% se canalizó a la actividad agrícola.

A partir de lo anterior, se afirma la correspondencia de la actividad más practicada en el medio rural con la actividad que apoya el programa. La rama económica más atendida por el programa es la de bovinos, actividad a la que se dedica el 74.6% de los beneficiarios pecuarios, por lo cual hay correspondencia con la rama más practicada en los municipios prioritarios.

### ***2.3.3. Dimensión de la problemática de la economía rural y el presupuesto operado por el programa en 2003.***

Si se considera que el Programa de Desarrollo Rural operó \$46'501,235 en el ejercicio 2003 -apoyando a un total de 10,675 productores- se tiene un subsidio promedio por beneficiario de \$4,356.00.

La problemática de la economía rural, que engloba escasez de agua, alta presencia de intermediarios, baja rentabilidad de las actividades y poco valor agregado, es difícil de subsanar con un subsidio tan inferior; para ello se requieren modificar las políticas de apoyo al sector.

### ***2.3.4. Tipos de productores prioritarios y tipos de productores apoyados por el programa.***

Según la tipología calculada para beneficiarios 2003, los productores que corresponden a los tipos II y III son los más apoyados por el programa, con el 39.4% y el 37.2% de los beneficiarios, respectivamente.

Si se parte de la base de que los tipos II y III tienen mayores posibilidades de avanzar hacia etapas de valor agregado, así como de acceder a diversas fuentes de financiamiento, se da la correspondencia entre los productores apoyados y los productores prioritarios.

Por otra parte, también los productores tipo I constituyen población objetivo del programa. Por tanto, los resultados del programa no muestran correspondencia, ya que apenas el 16.05% de los beneficiarios corresponde al tipo I. En este sentido, el Gobierno del Estado debe definir los tipos de productores prioritarios para la entidad.

### ***2.3.5. El proyecto como estrategia de desarrollo rural y el acceso a éste de la población rural.***

Las Reglas de Operación 2003 dan prioridad al otorgamiento de los apoyos por vía de los proyectos, con una proporción de 70% de los recursos para proyectos y de 30% para atención a la demanda.

No obstante, el proyecto no ha sido una estrategia de desarrollo rural, en el sentido de que no siempre tiene un papel central en la decisión sobre el otorgamiento de los apoyos. Como ejemplo de ello, se puede mencionar la canalización de mayor presupuesto a un municipio no prioritario para la entidad, lo cual señala que el proyecto no es precisamente un instrumento de asignación estratégica de recursos, sino tan sólo un trámite administrativo para acceder al apoyo.

Asimismo, los proyectos elaborados en 2003 no se caracterizaron por presentar un carácter integral y multianual, ya que sólo el 10.4% de los beneficiarios accedió al apoyo del programa a través de un proyecto integral, es decir con visión de mediano plazo. De esta forma, el programa no está promoviendo –al menos no lo hizo en el ejercicio 2003- la formulación de proyectos estratégicos que sirvan de dirección para la eficiente colocación de los recursos.

### ***2.3.6. Capacidades de la población rural y la organización actual.***

En los proyectos analizados como estudio de caso, se detecta que la organización formal ha contribuido al éxito de los proyectos. A partir de las encuestas, se observa que el 43.0% de los productores recibió apoyo a través de una organización; de estos, el 74.5% pertenece a una organización formal.

Estos porcentajes son altos, considerando el escepticismo existente en el medio rural, sin embargo, el fomento de la organización se está dando con mayor énfasis en regiones no prioritarias.<sup>19</sup>

Anteriormente, se mencionó que los municipios con mayores índices de marginación en cuanto a capacidades, son Álamos, Etchojoa, Yécora, Quiriego, y Rosario. Según el acta de cierre 2003 del subprograma PRODESCA, sólo se otorgaron 5 servicios de desarrollo de capacidades, lo cual es bastante pobre considerando que es el principal objetivo.

Por otro lado, los beneficiarios del programa tienen -en promedio- 49 años, con lo cual se está dejando de lado el apoyo a los jóvenes del sector rural, como principio de la nueva ruralidad en México.

---

<sup>19</sup> El 77.96% de los beneficiarios organizados se ubica en municipios no prioritarios.

## Capítulo 3

### Evaluación de procesos en el Programa

En este capítulo se evalúa el desempeño de las instancias federales, estatales y locales que están involucradas en el diseño, planeación y operación del programa. El análisis se centra en la mecánica operativa de los 3 subprogramas de desarrollo rural, a fin de detectar los factores que afectan el funcionamiento óptimo del programa. Se consideran los procesos desarrollados en el ejercicio 2003, así como los que actualmente se encuentran en ejecución.

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

##### ***3.1.1. El tejido institucional en la implementación y operación del PAPIR.***

La entidad gubernamental responsable de operar el Programa de Desarrollo Rural en el estado, es la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Recursos Hidráulicos, Pesca y Acuicultura (SAGARHPA).

En su estructura existen tres subsecretarías: Agrícola, Ganadera y de Innovación Tecnológica, no existiendo una de Desarrollo Rural. Sin embargo, para la operación 2004 ya existe una dirección, la cual se encarga de establecer los lineamientos para la operación del programa.

Dentro de la SAGARHPA existe una unidad responsable de Alianza Contigo, la cual se divide en dos Unidades Técnicas Operativas Estatales (UTOE) operativas: UTOE agrícola y UTOE ganadera.

El diseño del programa está definido por la SAGARPA; la participación del Gobierno del Estado en este proceso, se limita a establecer las localidades prioritarias -distribuidas en toda la entidad- a fin de no restringir la operación del programa sólo en los municipios prioritarios que establece el CONAPO.

En cuanto al proceso de planeación, se detecta el desconocimiento entre los mismos actores involucrados en la operación del programa, respecto a la instancia que lleva a cabo este proceso, lo cual es sumamente criticable. Ciertamente, no son las UTOE operativas quienes se responsabilizan de planear y de establecer estrategias; éstas se circunscriben a “operar” los recursos.

La planeación recae en la Delegación de la SAGARPA, la cual continúa delineando la orientación del programa en el estado. Con base en lo anterior, se puede decir que el tejido institucional no está bien estructurado, ya que las instancias operativas estatales (UTOE) no planifican la distribución de los recursos que ellas mismas se encargan de colocar; es decir, son solamente operadoras de recursos.

La falta de herramientas de planeación, como lo sería un diagnóstico de la problemática rural, pone de manifiesto que el Gobierno del Estado carece de un plan en materia de desarrollo rural. De esta forma, no se cuenta con instrumentos rectores para la correcta focalización de sus acciones, por lo cual ha sido la SAGARPA la responsable de delinear las estrategias.

Las instancias federales como los Distritos de Desarrollo Rural (DDR) y muy recientemente los CDRS, tienen un nivel de participación mayor que las instancias estatales (SAGARHPA y municipios, principalmente) en la implementación y operación del programa.<sup>20</sup>

Esto se explica porque la operación del programa se rige por una normatividad federal; por tanto, las instancias federales están más relacionadas con dicha política. Se requiere adecuar los lineamientos federales al contexto estatal, proceso en el cual se observa una participación muy limitada del Gobierno del Estado.

Dentro del arreglo y la coordinación institucional, uno de los problemas más graves que se detecta es la falta de unificación de criterios. Tanto funcionarios de la SAGARPA como los responsables operativos del Gobierno del Estado, dieron definiciones distintas de lo que es un proyecto modular, un proyecto integral y un proyecto de actividades en común.

Por tal motivo, se requiere que los responsables de operar el Programa de Desarrollo Rural reciban una cierta orientación ya que, aun cuando las Reglas de Operación establecen las definiciones para cada concepto, la interpretación de las mismas es distinta para cada actor.

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

El nuevo esquema del Programa de Desarrollo Rural, producto de la compactación de los componentes en bienes de capital físico, capital humano y capital social, fue creado con la finalidad de inducir las acciones de forma integral. Según la perspectiva de los funcionarios operativos, la principal ventaja de esta compactación consiste – precisamente- en el impacto integral de los apoyos.

No obstante, la falta de una estructura institucional capaz de adecuar la política federal a las prioridades locales y regionales, ha dificultado orientar las inversiones en función de una visión estratégica de desarrollo rural.

La participación del Gobierno del Estado en la identificación de las prioridades regionales es parte de un proceso de planeación en el cual deben involucrarse los Distritos de Desarrollo Rural, los municipios y los Consejos de Desarrollo Rural Sustentable; asimismo, debe propiciarse la operación conjunta de los 3 subprogramas que integran la estrategia de desarrollo rural.

---

<sup>20</sup> Los jefes de DDR –y no los municipios- establecen las localidades que deben ser consideradas como prioritarias. Asimismo, se plantea que los proyectos aprobados sean avalados por los CDRS, lo cual refleja una mayor participación de instancias federales.

En este sentido, se observa un proceso de planeación algo deficiente, ya que los CDRS y los municipios no participan en la asignación de los recursos; las acciones de los 3 subprogramas presentan una orientación aislada uno de otro, específicamente en lo que concierne a la operación de PAPIR y PROFEMOR.<sup>21</sup>

En las propuestas más recientes de la Comisión de Desarrollo Rural (CDR) no se observa algún punto relativo a fomentar la integración de los apoyos de PAPIR, PRODESCA y PROFEMOR, principio rector del Programa de Desarrollo Rural, por lo cual el Gobierno del Estado no está induciendo las inversiones con base en la estrategia planteada por el mismo programa.<sup>22</sup>

El impulso a las actividades no agropecuarias está siendo parte de una visión estratégica del desarrollo rural para crear fuentes alternativas de empleo. El apoyo a dichas actividades representó el 46.4% de la inversión total de PAPIR agrícola en 2003, así como el 24.2% de PAPIR ganadero, por lo cual se considera importante abundar sobre ellas.<sup>23</sup>

Según la muestra de beneficiarios del Programa de Apoyo al Desarrollo Rural (PADER) 2001, sólo 5 beneficiarios están ligados a actividades no agropecuarias. En la operación 2002 de PAPIR se apoyaron 111 microempresas rurales; en el ejercicio de PAPIR 2003 se tienen 202 microempresas rurales apoyadas, lo cual pone de manifiesto la tendencia del programa hacia el apoyo de este tipo de actividades, como una buena alternativa de empleo rural.

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

Para acceder a los apoyos del programa se requiere que los productores cumplan con los requisitos de elegibilidad establecidos en las Reglas de Operación.<sup>24</sup> Se da especial atención a grupos prioritarios (mujeres, indígenas, jóvenes, personas de la tercera edad).

Como ya se ha mencionado en apartados anteriores, el principal mecanismo de selección y de asignación de recursos es el proyecto. Con base en ello, tienen prioridad las solicitudes que están acompañadas de un proyecto productivo.

No obstante, los recursos no fueron asignados estratégicamente, ya que apenas el 10.44% de los beneficiarios pertenece a un grupo prioritario, lo cual es bastante bajo considerando que es una de las líneas estratégicas del programa.

Debido a lo anterior, se deduce que, aun cuando el proyecto es un mecanismo de selección de beneficiarios y de asignación de recursos, no es un instrumento que oriente la canalización de los apoyos de forma eficiente.

---

<sup>21</sup> El promedio de calificación que otorgan los actores operativos al grado de complementariedad entre PAPIR y PROFEMOR es de 7.1, lo cual se considera bajo.

<sup>22</sup> Anexo número 18. "Análisis y revisión de propuestas para la operación del programa en 2004". Reunión DR-191-04. Abril 2004.

<sup>23</sup> Actas de cierre de PAPIR agrícola y ganadero de 2003.

<sup>24</sup> Productores que cuenten con una superficie máxima de 20 hectáreas de riego o hasta 40 de temporal. En el caso de la actividad pecuaria, productores que cuenten hasta con 50 cabezas de ganado mayor o sus equivalentes en especies menores.



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

El proyecto es un mecanismo de selección de beneficiarios y de asignación de recursos dentro del subprograma PAPIR. Para confirmar lo anterior, en la operación de 2004 se estableció una relación de 80 y 20% para el otorgamiento de apoyos vía proyecto y en atención a la demanda, respectivamente.

Indudablemente, los beneficiarios que presentan un proyecto para acceder a los apoyos del programa, tienen prioridad; de esta forma, el proyecto es un mecanismo de selección. Sin embargo, el proyecto no funcionó siempre como una herramienta estratégica en la demanda de inversiones.

Lo que se requiere es reforzar la dictaminación y la jerarquización de los proyectos, a fin de que no se continúe desvirtuando el principal objetivo de los proyectos, que es fungir como un mecanismo de asignación –eficiente– de recursos dentro del programa.

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

El presupuesto ejercido por PAPIR, distribuido por Distrito de Desarrollo Rural, se desglosa en el siguiente cuadro 3.1.5.1 (Anexo 2). En éste se observa que la asignación de los recursos para las regiones prioritarias no fue del todo eficiente, ya que se canalizó mayor presupuesto a un distrito no prioritario para la entidad.

Éste, el DDR de Sahuaripa, operó el 18.7% del total de PAPIR, mientras que los recursos ejercidos por los DDR de Cajeme y Navojoa, corresponden al 17.7% y 14.1%, respectivamente.

Esto se atribuye a la falta de estrategias adecuadas por parte del Gobierno del Estado, específicamente a la operación del programa a través de proyectos, ya que no se tiene la garantía de que estos sean realmente un instrumento de asignación de recursos.

#### **3.1.6. La asignación de los recursos a cadenas productivas de alta inclusión social.**

Las cadenas agroalimentarias prioritarias que propone el Gobierno del Estado, engloban casi todas las actividades agropecuarias (bovinos, caprinos, hortalizas, granos básicos, y producción de miel); por tanto, no hay una acotación específica de las cadenas productivas de amplia inclusión social.

Las calificaciones otorgadas por los actores involucrados (cuadro 3.1.6.1. Anexo 2), pone de manifiesto la baja relación que guarda la operación del programa con el fomento a la integración de cadenas de amplia inclusión social.

Las cadenas están identificadas; no obstante, la selección es tan amplia que no permite impactar de manera específica en alguna de ellas. En este sentido, no hay asignación estratégica de recursos a cadenas productivas de amplia inclusión.

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

El proceso de supervisión y seguimiento de los apoyos otorgados por la vía de la demanda libre, resulta menos eficiente que el aplicado a los apoyos concedidos a través de proyectos. (Figura 3.1.7.1 Anexo 2)

Los apoyos vía demanda libre tienen menor relevancia presupuestal para el programa, por lo cual se ha descuidado la supervisión de los apoyos de este tipo. La calificación otorgada al proceso de supervisión y seguimiento de los apoyos vía proyecto es bastante aceptable.

Sin embargo, se detectó un caso en particular que requiere de atención para los responsables operativos del programa: En 2001 se apoyó con infraestructura pecuaria y módulos caprinos, a productores de la localidad de Sebampo, municipio de Huatabampo, perteneciente al DDR 149 (Navojoa).

Durante el levantamiento de encuestas se detectó que ningún beneficiario utiliza dicho apoyo; por el contrario, la infraestructura está abandonada y sin uso. De este modo, aun cuando las calificaciones al aspecto de seguimiento de los apoyos pueden considerarse aceptables, no es un proceso que se esté cumpliendo al 100%.

Por tanto, se debe poner mayor empeño en dicha labor a través de una vinculación entre la UTOE y el CECADER, que esté más allá de la simple función administrativa.

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

### **3.2.1. Tejido institucional del subprograma.**

El marco institucional operativo del subprograma PRODESCA, al igual que PAPIR, está integrado por dos UTOE operativas. Por tanto, presenta un esquema operativo dividido en dos subsecretarías.

En la promoción del subprograma tiene mayor presencia la SAGARPA, la cual coordinó el evento de la Red Nacional de Desarrollo Rural Sustentable (RENDRUS) de los proyectos exitosos de 2003.

Las instancias responsables del seguimiento del PRODESCA son la UTOE administrativa y el CECADER –región Noroeste-, las cuales se interrelacionan muy estrechamente para validar el trabajo de los PSP.

El CECADER vigila el desempeño de los PSP en campo; realiza visitas a los grupos de productores para corroborar la existencia del grupo, así como el trabajo elaborado por los técnicos PSP. Por otro lado, el INCA Rural es la instancia responsable de formar a los PSP, mediante talleres de capacitación sobre diseño de proyectos y de consultoría en general.

La presencia de la UTOE administrativa como unidad de apoyo a la CDR es pertinente, dado el poco tiempo del que se dispone en la UTOE operativa para organizar los expedientes y tramitar pagos a los técnicos PSP.

En este sentido, la estructura del CECADER sí es cuestionable, ya que es un centro que opera de forma regional. Por ende, no es una instancia exclusiva de la entidad, lo cual le resta eficiencia a la cobertura geográfica.

### **3.2.2. Contribución del PRODESCA al desarrollo de un mercado de servicios profesionales.**

Si se considera que el 57.5% de los beneficiarios de PADER 2001, obtuvo apoyo de un técnico del Programa de Extensionismo y Servicios Profesionales (PESPRO), es innegable que desde esa fecha a 2004 se ha incrementado la demanda de servicios profesionales.

En el ejercicio 2003, el 86.8% de los beneficiarios de PAPIR recibió algún servicio de un técnico PSP. De esta forma, se ha desarrollado la oferta de PSP, propiciado además por la misma prioridad que otorga el Programa de Desarrollo Rural a los apoyos vía proyecto.

Aun cuando los beneficiarios consideran indispensables los servicios profesionales de los técnicos PSP, no están dispuestos a pagar por ello. Según la encuesta de 2003, sólo el 18.4% de los productores estaría dispuesto a realizar su inversión aunque no recibiera el apoyo de Alianza.

La aportación promedio que realizarían es de 57.0%, lo cual significa que sólo invertirían en el componente físico de apoyo, mas no en los servicios profesionales de un técnico. Esto muestra que, aunque la oferta de PSP se ha incrementado, no se tiene desarrollado un mercado de servicios profesionales, ya que los beneficiarios esperan que los programas gubernamentales continúen sufragando el costo de la asesoría.

### **3.2.3. Contribución del PRODESCA al desarrollo de capacidades.**

En la operación 2003, el 8.0% del presupuesto ejercido por el PRODESCA se destinó al desarrollo de capacidades, porcentaje que se considera bastante bajo. Sólo se otorgaron 5 servicios relacionados con desarrollo de capacidades, lo cual exhibe la nula contribución del PRODESCA al desarrollo de este servicio.

La labor de los técnicos PSP se asocia mayormente al diseño de los proyectos productivos, concepto que ha sido más adoptado por los productores. No obstante, en la operación 2004, ya se obliga a los técnicos a que lleven a cabo un “acompañamiento”, el cual consiste en otorgar los servicios de capacitación y desarrollo capacidades dentro del PRODESCA, ya que estos fueron vagamente apoyados en la operación 2003.<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> El servicio de capacitación significó apenas el 0.60% del presupuesto de PRODESCA.

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

En las entrevistas realizadas a beneficiarios de PAPIR y PRODESCA, se detectó que los proyectos más exitosos son los que presentan mezcla de recursos. En este sentido, el 24.9% de los proyectos PRODESCA se apoyó con recursos de fuentes distintas a PAPIR, lo cual indica una vinculación incipiente entre los proyectos PRODESCA y las fuentes de financiamiento alternativas a PAPIR.<sup>26</sup>

Entre las principales instancias que apoyaron dichos proyectos se encuentran el FAPES y el Fondo de Proyectos Productivos de la Mujer. Cabe resaltar que el 10% del presupuesto asignado al PRODESCA se destinó al apoyo de redes de mujeres en el sur del estado, para la generación de microempresas rurales, con lo cual se generaron proyectos en apoyo de un grupo prioritario.

### **3.2.5. Los Prestadores de Servicios Profesionales, formación y perfil profesional.**

En la mayoría de los casos (93.3%), los PSP son ingenieros agrónomos con una experiencia que data de más de 3 años, en lo relacionado con la operación de los programas de Desarrollo Rural. Por otro lado, el principal requisito que deben cumplir para ingresar a la Red de PSP, es el de asistir a los cursos de capacitación de INCA Rural.

En opinión de los PSP, los grados de estudio no tienen gran relevancia; lo más importante es contar con experiencia profesional; específicamente estar relacionado con la actividad rural.

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

El CECADER muestra algunas deficiencias en su operación, principalmente en lo que respecta a la capacitación y supervisión del servicio de los PSP. Dado el carácter regional de esta instancia, se presenta insuficiencia en la cobertura geográfica, por lo cual el seguimiento no se da siempre con oportunidad.

En cuanto a su labor de capacitar a los productores para la evaluación del técnico, sólo el 16.8% de los beneficiarios recibió dicha capacitación. Lo más grave, es que el 45.0% de estos señala al CECADER como el organismo responsable de otorgar la capacitación; es decir, el 55.0% restante ni siquiera sabe de quién recibió dicho servicio.

En este sentido, la estructura del CECADER es tal vez aplicable para entidades con menor extensión territorial, como Colima, Tlaxcala, entre otras. En estados de gran extensión como Sonora, se requiere la participación de más instancias para dar seguimiento a los proyectos.

---

<sup>26</sup> En total se apoyaron 217 proyectos PRODESCA, de los cuales el 76.03% se apoyó con recursos de PAPIR.

### **3.2.7. Mecanismos de acreditación del PSP.**

Los mecanismos de acreditación del PSP están íntimamente relacionados con la operación del INCA Rural, ya que los técnicos deben cursar de manera obligatoria los módulos que imparte esta institución para obtener su certificación como Prestadores de Servicios Profesionales.

Los cursos que proporciona el INCA Rural presentan un enfoque muy empresarial, lo cual no es aplicable a un programa que apoya el desarrollo rural en zonas marginadas. Asimismo, se utiliza una metodología que asume que los grupos atendidos tienen una estructura sólida y que sólo requieren de consultoría para mejorar sus procesos productivos.

El aspecto cuestionable, en cuanto a los mecanismos de acreditación, es que el INCA Rural no establece una fecha límite para la entrega de los trabajos; ésta queda a consideración de los propios PSP.

Este método no ha resultado muy eficaz para el proceso de acreditación, ya que, al no haber tiempos que deban cumplirse, los técnicos retrasan la entrega del producto final y, por tanto, su acreditación queda “pendiente”.

Ahora bien, es criticable que los módulos de capacitación estén limitados al asunto de “cómo realizar el diseño de los proyectos y la estrategia de intervención del PSP”. Los talleres que se imparten a los técnicos deben incluir aspectos técnicos y económicos, es decir, proporcionar a los PSP las herramientas de análisis de los proyectos, como por ejemplo cálculos de rentabilidad económica y financiera.

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

### **3.3.1. Conformación de Consejos Municipales y Distritales de Desarrollo Rural Sustentable.**

En el ejercicio 2003, apenas se conformaron los Consejos de Desarrollo Rural Sustentable, con una cobertura del 100%. El aporte del PROFEMOR al proceso de conformación de los CDRS ha sido insuficiente, ya que sólo se han contratado 22 técnicos: 11 distritales y 11 municipales, para un total de 11 CDRS distritales y 72 CDRS municipales.

Por tal motivo, la cobertura de los técnicos en los CDRS –especialmente en los municipales- ha sido muy ineficiente. Resulta difícil que un solo técnico cubra más de 2 municipios cuando existe una gran distancia entre estos.

En este sentido, la falta de presupuesto del PROFEMOR ha retrasado la incidencia de éste en la consolidación de los CDRS. Existe una gran demanda de técnicos, misma que no ha sido cubierta dado los escasos recursos con que se opera (\$1'252,000.00 para los CDRS), por lo cual el aporte del PROFEMOR ha sido realmente insignificante.

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

Con apego a los principios de federalización se integraron los Consejos de Desarrollo Rural Sustentable, homologados al Consejo Mexicano, en los municipios, en los Distritos de Desarrollo Rural y en las entidades federativas. Ello está establecido en la Ley de Desarrollo Rural Sustentable (LDRS) en 2001.

En cuadro 3.3.2.1. (Anexo 2), se observa que el proceso de federalización y descentralización que se debe propiciar con el funcionamiento de los CDRS, ha sido ineficiente precisamente en lo que respecta a la participación de la sociedad civil en la toma de decisiones, aspecto que obtiene la calificación más baja por parte de los funcionarios involucrados en el programa.

Lo anterior es producto del desconocimiento por parte de los productores, ya que sólo el 15.3% de los beneficiarios está enterado de la existencia de los CDRS. La creación de estos órganos no es del conocimiento público dentro del medio rural, por lo cual no hay participación social.

En el marco institucional de las Reglas de Operación de APC 2003, se establece como uno de los ejes básicos en el funcionamiento de los CDRS el priorizar las solicitudes de proyectos productivos, en las cuales participe más de una dependencia del Gobierno Federal como fuente de apoyo económico.

En la práctica, esta dinámica de funcionamiento no se ha llevado a cabo. El gran atraso en la elaboración de los diagnósticos regionales, ha impedido que la operación del programa se base en prioridades detectadas y avaladas por los CDRS.

### **3.3.3. Aportes del PROFEMOR en la generación de planes municipales de desarrollo rural sustentable.**

En el ejercicio 2003 se contrataron 22 técnicos PROFEMOR, de los cuales 11 corresponden a los Distritos de Desarrollo Rural y el resto se encuentra disperso en algunos municipios.

A partir de lo que se observa en los cuadros 3.3.3.1 y 3.3.3.2 (Anexo 2), se tienen 9 planes de desarrollo considerados como completos, de los cuales 6 son distritales y 3 municipales. Ello se explica porque se tiene un técnico por cada CDRS distrital.

En algunos CDRS municipales se carece de técnicos PROFEMOR, por lo cual hay técnicos que atienden más de un municipio. Esto influye en el retraso de la generación de los planes de desarrollo en los CDRS municipales.

Los espacios que tienen mayor avance en cuanto a prioridades detectadas, son los Distritos de Desarrollo Rural, ya que se cuenta con mayor número de planes elaborados a nivel de Distrito.

En el DDR 148 (Cajeme) ya existe un plan de desarrollo completo, lo cual es de suma importancia para la planeación y operación del Programa de Desarrollo Rural, ya que, por considerarse prioritario para el estado, es el distrito al que se le asignan mayores recursos para la operación 2004.

El DDR 149 (Navjoa) es también una región prioritaria para la entidad, ya que comprende 3 de los 12 municipios con mayores índices de marginación. El plan de desarrollo no existe aún, por lo cual urge a los coordinadores que finalicen la elaboración de dicho plan, a fin de detectar necesidades específicas que se complementen con las prioridades generales, y lograr así un mayor impacto del programa en las áreas más marginadas.

En los cuadros que a continuación se presentan, se expone la situación que guarda la elaboración de los planes de desarrollo distritales y municipales, a fin de analizar la ubicación geográfica y el avance que se lleva en la realización de dichos planes:

#### ***3.3.4. Alcances del fortalecimiento organizativo.***

Éste apoyo va dirigido a organizaciones económicas de primer y segundo nivel. Las organizaciones de primer nivel se refieren a aquellas constituidas como Sociedades de Producción Rural (SPR), Sociedad de Solidaridad Social (SSS), sociedades cooperativas, entre otras.

Las de segundo nivel corresponden a asociaciones, uniones y ejidos integrados por grupos de primer nivel. Se beneficiaron un total de 18 organizaciones económicas, con un total de 5,498 productores; de los cuales apenas el 15.1% se ubica en municipios prioritarios (Huatabampo). Por otro lado, el 35.5% pertenece al municipio de Cajeme y el 17.6% a Hermosillo. De esta forma, el 53.1% de los beneficiarios está ubicado en grandes municipios del estado.

En este sentido, la operación de PROFEMOR es muy criticable, ya que se invirtieron los recursos en grandes asociaciones agropecuarias, localizadas -en su mayoría- en municipios no prioritarios.

La consolidación organizativa se presenta en asociaciones de segundo nivel, principalmente; no obstante, el impacto de este apoyo debe valorarse en grupos pequeños de productores, a fin de que no se pierda la población objetivo del Programa de Desarrollo Rural.

#### ***3.3.5. Sostenibilidad de los procesos desencadenados por el programa.***

Los servicios brindados por PROFEMOR, específicamente lo relacionado con el componente de consolidación organizativa, más que buscar un impacto regional en el medio rural, buscan la continuidad de las organizaciones.

Por otro lado, respecto al fortalecimiento institucional de los CDRS, los resultados son de mediano a largo plazo, debido a que, tratándose de una estructura institucional, los efectos del programa no pueden ser medidos en el corto plazo. En este sentido, los efectos de este subprograma presentan una maduración algo más lenta que los apoyos brindados por PAPIR y por PRODESCA.

### **3.3.6. Criterios y mecanismos de selección de organizaciones económicas.**

Con base en el tipo de organizaciones económicas que fueron apoyadas por PROFEMOR, se detecta la falta de mecanismos estratégicos para canalizar los recursos de este subprograma en complementariedad con los apoyos de PAPIR y PRODESCA

Las organizaciones se apoyan en función de las necesidades que detecten los Distritos de Desarrollo Rural, así como del propio tamaño de la organización. Deben entregar la solicitud en las ventanillas del DDR correspondiente y presentar un programa de trabajo anexo, en el cual se especifique para qué se desea el apoyo solicitado y los tiempos de su aplicación.

Bajo esta perspectiva, los mecanismos de selección son ejercidos por los jefes de Distrito de Desarrollo Rural; aun cuando los mecanismos son transparentes (las organizaciones deben elaborar un programa que justifique la aplicación del apoyo), la pertinencia del apoyo queda a consideración del jefe de DDR, el cual no siempre puede actuar de forma objetiva.

En la operación 2004 del programa, la CDR estableció un mecanismo de selección que parece adecuado: Dar prioridad a las organizaciones económicas que no hayan sido apoyadas en ejercicios anteriores.

No obstante, esto conlleva algunas implicaciones: Seguir canalizando recursos a asociaciones agropecuarias que, aunque de reciente incorporación a los apoyos de Alianza, ya están consolidadas. En razón de ello, es recomendable que se definan mecanismos más estratégicos para el apoyo de las organizaciones económicas.

Entre dichos mecanismos se pueden plantear los siguientes: Seleccionar en base al número de miembros; establecer un límite. Apoyar grupos de productores preferentemente en zonas marginadas, aun cuando no cuenten con una estructura de empresa.

### **3.3.7. Formación y perfil profesional de los técnicos PROFEMOR.**

Al igual que los técnicos PRODESCA, los coordinadores reciben capacitación por parte del INCA Rural, en donde se les otorga un guión del plan de desarrollo que deben formular.<sup>27</sup> El técnico PROFEMOR debe tener estudios de licenciatura y estar vinculado al medio rural.

---

<sup>27</sup> Los técnicos PROFEMOR son, de igual forma, los coordinadores de los CDRS.



En la operación 2003, el proceso de contratación de los técnicos PROFEMOR no fue muy claro, ya que, la incipiente operación del PROFEMOR provocó un trastorno en cuanto a las atribuciones y responsabilidades de cada uno de los actores involucrados.

Aún en la operación 2004, no están muy definidos los mecanismos de contratación de los técnicos, ya que, en algunos casos, se llega a confundir el rol de la UTOE administrativa, con el de una instancia que tiene la decisión de aceptar o rechazar la solicitud de quienes desean fungir como técnicos PROFEMOR.

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

El PROFEMOR está canalizando recursos hacia una población objetivo distinta a los apoyos de PAPIR y PRODESCA. Por tanto, los componentes de apoyo de dicho subprograma no presentan complementariedad con los que otorgan estos últimos, ya que la asesoría en aspectos contables y organizativos no resulta totalmente aplicable en los pequeños grupos de productores que son apoyados por PAPIR y PRODESCA.

En este sentido, no hay pertinencia de los servicios del PROFEMOR. Para ello, se requiere que los apoyos otorgados (equipo de oficina, establecimiento de procedimientos administrativos, entre otros), vayan acompañados de la asesoría técnica para su correcta implementación en las organizaciones más pequeñas.

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

La UTOE es quien se responsabiliza de dar seguimiento a los técnicos y coordinadores de PROFEMOR. Sin embargo, no se tienen implementados mecanismos formales de supervisión, ni de control de calidad; como ejemplo, se tiene la rotación constante de los técnicos de un municipio a otro, la cual no ha podido ser suprimida con un seguimiento y un control más eficiente.

Se ha observado que los técnicos no tienen muy claras sus responsabilidades, ni tampoco la instancia a la cual deben rendir resultados. La supervisión se reduce a un mero trámite administrativo que se debe realizar y tener al día.

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

Durante los primeros 60 días de apertura de ventanillas para recibir solicitudes, se aceptaron sólo la de aquellos productores que nunca habían recibido apoyo. Con esto se pretende disminuir el "clientelismo" de Alianza, a través de la selección de beneficiarios que nunca han participado en los programas. Sin embargo, existe el riesgo de que se presente un alto porcentaje de solicitudes canceladas dada la falta de recursos de los productores.

El cambio en la mecánica operativa en dicho proceso no garantiza la generación de nuevos beneficiarios de la Alianza, ya que la imposibilidad de realizar las inversiones implica un retroceso en el nuevo esquema propuesto en la operación 2004.

Como parte del proceso de seguimiento a los grupos de productores, el CECADER está capacitando a los técnicos PSP para iniciar el sistema de “acompañamiento”, en el cual se brindan los servicios de capacitación, asesoría y puesta en marcha de los proyectos, de manera simultánea.

Con este nuevo sistema se pretende impactar de una forma más integral en el desarrollo de capacidades de los beneficiarios, ya que en 2003 los conceptos más apoyados fueron el Diseño de proyectos y la Puesta en marcha de los mismos.

Sin embargo, se estableció un límite de 5 proyectos a realizar por cada PSP, con lo cual se busca reducir su baja calidad. En este sentido, lo que conviene mejorar es la revisión de los proyectos; enfatizar en la calidad y no en la cantidad.

Asimismo, en la operación 2004 se está buscando consolidar el funcionamiento de los Consejos de Desarrollo Rural Sustentable, a través de la priorización de proyectos que sean validados por estos órganos. En el ejercicio 2003, la participación de los CDRS en cuanto a los programas de Alianza fue muy baja, por lo cual no se cumplió con lo establecido en la normatividad.

Otro de los cambios observados en el ejercicio 2004, es la exigencia de que los grupos de beneficiarios estén legalmente constituidos para acceder al apoyo por la vía de los proyectos. Así se busca evitar la creación de grupos “fantasmas” que se vienen arrastrando de antaño. Sin embargo, esto conlleva algunos riesgos:

- Que el grupo sólo se forme para acceder al apoyo de Alianza y luego se disuelva.
- Que el representante del grupo, una vez formalizada su constitución, utilice su poder legal y lo aproveche en beneficio propio.
- La legalización del grupo trae consigo un costo, el cual es difícil de sufragar en los casos de productores de muy bajos ingresos.

Por otro lado, se presentan las siguientes ventajas:

- Con la figura jurídica del grupo es posible acceder a los apoyos de otros programas y de otras instituciones, así como a dependencias bancarias.
- La organización permite acceder a economías de escala: Comprar barato y vender caro.
- Los productores organizados pueden alcanzar beneficios en menor tiempo que un productor por sí solo.

La tendencia de la política federal es eliminar los apoyos en atención a la demanda, tal como lo han indicado los cambios establecidos en las Reglas de Operación. Sin embargo, se debe mantener una cierta proporción de apoyo en atención a la demanda para satisfacer a aquellos productores marginados –con necesidades productivas- que no desean organizarse.

## Capítulo 4

### Evaluación de Impactos

En este capítulo se analizan los impactos de los apoyos otorgados por el Programa a los productores del medio rural, determinando los factores que influyen en la generación de dichos impactos. Los indicadores de impacto se clasifican como de primer y segundo nivel.<sup>28</sup>

Dado que los apoyos concedidos por el Programa de Desarrollo Rural tienen plazos de maduración que van desde el corto al largo plazo, la evaluación de los impactos hace referencia a los apoyos otorgados en 2001, cuando el programa se llamaba PADER. De esta forma, se puede realizar una proyección de los efectos que tendrán los apoyos brindados por PAPIR en 2003.

#### 4.1. Indicadores de operación en beneficiarios PADER 2001 y PAPIR 2003.

Previo al análisis de los indicadores de impacto de primer y segundo nivel, se presentan los resultados que arrojan los indicadores de operación en beneficiarios de 2001; ello, con el fin de evaluar la permanencia y el nivel de uso de aquellos apoyos, para estimar la situación del apoyo en beneficiarios de 2003, en los próximos dos años.

##### 4.1.1. Situación del apoyo.

De acuerdo con las encuestas realizadas a beneficiarios del PADER, el 82.1% manifiesta que aún conserva el apoyo. El resto (17.8%), que manifiesta no conservar el apoyo, señala que la razón se debe a que las plantas y animales murieron. El resultado que arroja la situación actual del apoyo se puede calificar como bueno, ya que la mayor parte de los beneficiarios mantiene el apoyo después de 2 años de haberlo recibido.

Si se considera lo anterior y se aplica a beneficiarios de PAPIR 2003, se deduce que para el año 2005, alrededor del 83% de los productores conservarán aún el apoyo concedido. Asimismo, dado el poco tiempo transcurrido con los apoyos 2003, el 100% de los beneficiarios afirma que aún los conserva.

Una de las líneas de acción del Programa de Desarrollo Rural para contrarrestar dicha causa, es la de ajustar sus criterios de elegibilidad en la población objetivo; es decir, evaluar la unidad de producción con base en los recursos naturales de que disponen, con el fin de valorar la pertinencia de otorgar componentes de apoyo relacionados con plantas y animales.

---

<sup>28</sup> Primer nivel: Empleo e ingreso. Los de segundo nivel son: Inversión y capitalización; producción y productividad; Cambio tecnológico; cadenas de valor; desarrollo de capacidades; desarrollo de organizaciones así como reconversión productiva.

Una vez planteada la situación actual del apoyo en beneficiarios 2001, se analizará el nivel de uso del mismo, con el objetivo de evaluar la oportunidad de la entrega, así como su utilidad.

#### **4.1.2. Nivel de uso del apoyo.**

El nivel de uso del apoyo en beneficiarios PADER 2001 es de 93.1; esto es, el 82.0% de los productores afirma usar el apoyo entre un rango de capacidad de 75 y 100%. El índice es alto, lo cual se explica por la maduración del apoyo de 2001 a 2004.

Cabe destacar que en 2001 se apoyó con infraestructura pecuaria a una organización de productores en la localidad de Sebampo, en el DDR 149 (Navojoa). Aparentemente, por razones políticas el grupo se disolvió y el apoyo no se utilizó, así que la infraestructura se encuentra abandonada, sin ningún uso. Por tanto, el nivel de uso en estos beneficiarios – que representan el 16.2% de los productores que sí recibieron el apoyo- es de 0%.

Este conflicto que se presentó en la organización de Sebampo, pone de manifiesto que el productor organizado no siempre tiene éxito. Por otro lado, es recomendable que se acentúe la labor de seguimiento de los apoyos vía proyecto, específicamente en zonas marginadas.

Si se compara el índice de uso de beneficiarios de PADER con lo que señalan los beneficiarios de PAPIR, se tiene que éstos últimos presentan un nivel de uso inferior, que es de 89.4. Si se revisa el **indicador de oportunidad del apoyo**, se tiene que el 25.5% de los productores recibió el apoyo fuera de tiempo, es decir, no acorde con su ciclo productivo.

Si se parte de la corta maduración del apoyo -2003-2004-, se puede concluir que el nivel de uso se ve afectado tanto por la oportunidad como por la maduración del apoyo. De esta forma, se deduce que el uso del apoyo se va incrementando año con año, una vez que se ajusta a los ciclos productivos. Por esta razón, el índice en beneficiarios 2001 es mayor que el observado en beneficiarios 2003.

Por otro lado, el **indicador de calidad del apoyo** en beneficiarios 2003 es, en promedio, de 9.7. De forma específica, los componentes que presentan una mejor calidad desde el punto de vista de los productores, son maquinaria y equipo, así como construcción e instalaciones, al cual le otorgan una calificación de 9.6; el apoyo con menos calidad es el que se relaciona con asesoría y capacitación, con una calificación de 9.2.

Lo anterior se sustenta en el hecho de que los beneficiarios consideran más prácticos los componentes que tienen que ver con bienes de capital, mientras que los apoyos relacionados con servicios profesionales son poco valorados dado su carácter cualitativo. De cualquier forma, la calificación promedio otorgada a este tipo de apoyo -de 9.2- se considera como muy buena.

Una vez observados los principales efectos de los indicadores de operación, a continuación se evalúan los indicadores de impacto tanto en beneficiarios de PADER 2001 como de PAPIR en 2003.

## 4.2. Indicadores de impacto de primer y segundo nivel.

### 4.2.1. Indicador de ingreso.

El ingreso se calcula sólo para las actividades que aún continúan realizándose, ya que en el caso de las abandonadas no se cuenta con datos actuales y, en lo relativo a las nuevas, no se tiene información antes del apoyo.

En el cuadro 4.2.1.1. (Anexo 2) se observa que la actividad agrícola para beneficiarios 2003 presenta un índice de ingreso de 1.59, lo que significa un incremento del 59% en los ingresos agrícolas, con relación a la situación antes del apoyo. Este indicador es mayor que el observado en las actividades ganaderas (1.34) y se manifiesta en la producción de trigo y forrajes.

Sin embargo, si se considera el comportamiento del ingreso en beneficiarios 2001, la actividad ganadera presenta un incremento de 87% (de 2001 a 2003), mientras que en la actividad agrícola se reduce en 4% durante el mismo periodo. Ello indica que la actividad pecuaria muestra más dinamismo que la agrícola.

Las actividades relacionadas con caprinos de leche y con ovinos, son las que inciden en el nivel de ingresos pecuarios; ello se explica por el incremento en las unidades de producción, gracias al apoyo referido a módulos caprinos y ovinos.<sup>29</sup>

Asimismo, las actividades no agropecuarias presentan un índice de 0.06 en beneficiarios 2003, lo cual indica que los costos casi igualan a las ventas; es decir, no hay una ganancia significativa. En beneficiarios 2001, este mismo indicador es de 0.58; ello señala que durante el periodo 2001-2004, la ganancia en actividades no agropecuarias ha sido de 58%.

De esta forma, se proyecta que para el año 2005 las ganancias de los beneficiarios de actividades no agropecuarias se habrán incrementado en más del 50%, lo cual es aceptable considerando que se trata de microempresas rurales.

En la actividad agrícola, los beneficiarios del **tipo IV** son los que manifiestan un mayor índice de ingresos (1.69); en la actividad pecuaria, los del **tipo II** tienen mayor impacto (1.99), mientras que en las actividades no agropecuarias, los del **tipo II** son también los que presentan mejor índice –en este caso- de costo a ventas (1.50).

### 4.2.2. Indicador de empleo.

A partir de lo que indica el cuadro 4.2.2.1. (Anexo 2), la actividad no agropecuaria es la que presenta mejor respuesta a los apoyos del programa; dicho efecto se observa en 20 giros no agropecuarios.

---

<sup>29</sup> Según lo que indica la base de datos de beneficiarios PAPIR ganadero 2003, se apoyaron 19 módulos de ovinos y 11 módulos de caprinos.

Es importante destacar que la incidencia de Alianza en el empleo familiar se da en los municipios prioritarios de Álamos y Yécora.<sup>30</sup> De esta forma, el impacto es mayor en beneficiarios de **tipo I**.

Esto es efecto de la creación de las llamadas “famiempresas” en el sector rural, las cuales tienen algunas ventajas, como los bajos costos de creación; la confianza que existe entre los socios; el bajo costo de capacitación y la selección de personal, así como gran flexibilidad, entre otras.

Con respecto al índice de cambios en el empleo contratado, el impacto del programa tiene mayor efecto en la actividad pecuaria, lo cual indica que esta actividad presenta mayor formalidad en el empleo; ello se observa principalmente en bovinos de doble propósito y caprinos, ambas ramas pertenecientes a cadenas productivas de amplia inclusión social.

La actividad agrícola también se ve impactada favorablemente en el empleo, aunque en menor proporción. Por tal razón, se concluye que el programa está logrando un efecto positivo en el empleo rural, con mayor énfasis en las actividades no agropecuarias y pecuarias.

#### **4.2.3. Inversión y capitalización.**

En el cuadro 4.2.3.1. (Anexo 2) se observa que la actividad no agropecuaria presenta mayor porcentaje de beneficiarios con tendencia a la capitalización; es decir, mayor número de productores que presentaron un incremento en sus activos gracias al apoyo de Alianza.

Esta tendencia es más frecuente en beneficiarios del **tipo III**. Asimismo, se tiene también un porcentaje considerable de beneficiarios pecuarios (83.6%) que presentan una tendencia creciente en sus activos.

Si se considera que el presupuesto de PAPIR ganadero fue mayor que el ejercido por PAPIR agrícola, los beneficiarios pecuarios captaron mayor recurso y, por tanto, son más susceptibles a un cambio en sus activos de manera creciente.

El componente que incide en la capitalización de las unidades de producción es la maquinaria; dicha capitalización se presenta en el 67.0% de los casos con capital. En manera general, el 76.6% de los beneficiarios apoyados por el programa presentó una tendencia creciente en el cambio de los activos.

#### **4.2.4. Producción y productividad.**

Para el cálculo de este indicador se tomaron en cuenta sólo las actividades agrícolas y pecuarias en beneficiarios 2001 y 2003.

---

<sup>30</sup> Los casos que presentan tendencia creciente en el empleo familiar, gracias a la Alianza, se encuentran en municipios prioritarios: 7 en Álamos, 4 en Yécora y 1 en Sahuaripa.

Es inaplicable en las no agropecuarias, dado que dicho indicador se construye con base en número de superficie, rendimientos y unidades de producción.

Según lo que arroja el cuadro 4.2.4.1. (Anexo 2), la actividad ganadera es la que mejor responde a los cambios en la producción y en productividad, ya que existe mayor porcentaje de beneficiarios 2003 (76.1%) que presentan un incremento en dichos indicadores. Los beneficiarios que manifiestan el crecimiento en producción, corresponden al **tipo II**.

Los beneficiarios de 2001 que observan mayor crecimiento en producción y productividad, también pertenecen a la actividad ganadera. El incremento en las unidades de producción es el factor que más induce a un aumento en la producción pecuaria. Por otro lado, la principal variable que incide en el aumento de la producción agrícola son los rendimientos.

De tal modo que se debe procurar que los apoyos del programa hacia la actividad agrícola propicien el incremento en los rendimientos (proyectos integrales, sistemas de riego, casas sombras).

Los apoyos para productores pecuarios consistirían más bien en el otorgamiento de módulos (bovinos, ovinos y caprinos), a fin de incrementar el hato ganadero y obtener mayor índice de producción.

Respecto a la actividad pecuaria, la especie de caprinos es la que presenta mayor porcentaje de beneficiarios con aumentos en la producción, con el 100%, por lo cual está resultando la más rentable para los beneficiarios del programa.

El cultivo que mejor responde los aumentos en producción son las hortalizas, en donde el 66.7% de los beneficiarios observa incrementos productivos. Para el caso de forrajes y praderas –actividad en la cual hay más productores involucrados- sólo el 22.2% presenta incrementos en la producción.

#### **4.2.5. Innovación tecnológica.**

Los resultados que arrojó el índice son los siguientes:

Índice de Cambio Tecnológico en actividades agrícolas = 0.02  
Índice de Cambio Tecnológico en actividades pecuarias = 0.02

El índice de cambio tecnológico en actividades pecuarias y agrícolas es insignificante, por lo cual el programa no está incidiendo en esta variable.

#### **4.2.6. Reconversión productiva.**

El resultado que arroja este indicador en las actividades agrícolas es bastante pobre, ya que sólo se manifiesta en forrajes con 2 cultivos nuevos apoyados. El porcentaje de superficie sembrada antes y después del apoyo es mayor en forrajes, por lo cual no se dio la reconversión productiva.

#### **4.2.7. Integración de cadenas agroalimentarias.**

La integración vertical hacia atrás está indicando el nivel de autoabastecimiento de insumos y materias primas que tienen los beneficiarios. La tendencia creciente manifiesta que los productores están dejando atrás el autoabastecimiento y están comprando sus insumos a los proveedores.

Por otro lado, la tendencia decreciente indica que los beneficiarios están produciendo sus propios insumos. La incidencia de Alianza para promover la integración de los productores en la cadena de valor con los proveedores de insumos ha sido prácticamente nula.

A partir de lo que muestra el cuadro 4.2.7.1 (Anexo 2), se detecta que los beneficiarios de desarrollo rural aún mantienen la cultura de autoabastecimiento de insumos, principalmente los productores de actividades no agropecuarias del **tipo I**; así lo manifiesta el 88.9% de los beneficiarios de esta tipología.

En el caso de las actividades relacionadas con la elaboración de productos lácteos como queso y jamoncillos, los beneficiarios están produciendo su propio insumo, que en este caso sería la leche. De igual forma se explica con las tortillerías, ya que los mismos beneficiarios producen el maíz.

En cuanto a la integración vertical hacia delante, este indicador mide el nivel de autoconsumo de los beneficiarios. La tendencia creciente señala el porcentaje de beneficiarios que coloca su producción en el mercado gracias al apoyo de Alianza; es decir, que no la utiliza para autoconsumo.

Por otro lado, la tendencia decreciente expresa el porcentaje de productores que autoconsume su producción. Los porcentajes en ceros expresan que la tendencia de esos beneficiarios se debe a causas ajenas a Alianza (cuadro 4.2.7.2. Anexo 2).

Los resultados son pobres; sin embargo, cabe destacar que los productores dedicados a las actividades no agropecuarias tienen mayor participación en el mercado. Esto se explica por la generación de microempresas rurales, las cuales tienen por principal objetivo vender el producto y/o servicio en la comunidad donde se encuentran. Los beneficiarios del **tipo I** son los que manifiestan mayor cambio, como lo señala el 63.0% de los productores de esta tipología.

Lo que indica el cuadro 4.2.7.3. (Anexo 2) es que la actividad no agropecuaria presenta una reducción más significativa de la producción que pasa por un intermediario comercial, lo cual se explica por el giro de las microempresas rurales, que es precisamente vender directo al consumidor.

Por otra parte, la actividad ganadera es la que observa un mayor incremento en la producción que va directo al consumidor. La disminución que se presenta en las ventas directo al consumidor de las actividades no agropecuarias, se puede explicar por el incremento del 8.6% de la producción que se destina a una fábrica o empaedora (cuadro 4.2.7.3. Anexo 2).



En cuanto a la magnitud de la producción que se coloca en el mercado, los giros no agropecuarios son los que tienen un porcentaje mayor de venta directo al consumidor, con el 41.4%, propiciado por el mismo carácter de las microempresas rurales, como pequeños comercios establecidos (cuadro 4.2.7.3. Anexo 2).

#### **4.2.8. Desarrollo de organizaciones.**

En el cuadro 4.2.8.1. (Anexo 2), se observa que el 43.0% de los beneficiarios que recibió el apoyo lo hizo a través de una organización; los beneficiarios que están dentro de las organizaciones son predominantemente del rubro agropecuario, dentro del *tipo III*.

Es conveniente fortalecer el grado de desarrollo de las organizaciones no agropecuarias, ya que, al estar compuestas primordialmente por miembros de una misma familia, se facilita la integración y el posible éxito como organización formal.

Entre los principales beneficios obtenidos por pertenecer a una organización, los productores señalan que ha sido posible realizar nuevas actividades, mismas que están relacionadas con la modernización de sus procesos productivos (adquisición de empaques, mejoramiento en la presentación del producto, transformación del producto primario, entre otras).

Lo anterior confirma que el productor rural puede organizarse para fines muy específicos, sin descuidar el grado de individualidad en su unidad de producción; es decir, los productores que se dedican a la actividad primaria tienen más facilidad de avanzar hacia la etapa de valor agregado, en la medida que estén integrados a una organización.

### **4.3. Impactos de PRODESCA.**

Para evaluar la incidencia del PRODESCA, se analizan los principales indicadores de impacto (ingreso, empleo, y producción y productividad) en beneficiarios de inversiones físicas de PAPIR que tuvieron apoyo de PRODESCA.

#### **4.3.1. Impactos indirectos de PRODESCA sobre los beneficiarios de inversiones físicas financiadas por PAPIR.**

Según el cuadro 4.3.1.1. (Anexo 2), los beneficiarios –agrícolas y pecuarios- que recibieron servicios profesionales en 2001, presentan mejor impacto en el ingreso que quienes no fueron apoyados con el PESPRO.

Respecto a los beneficiarios de PAPIR y PRODESCA 2003, la actividad ganadera es la que resulta con un impacto más favorable por la conjunción de ambos subprogramas, ya que el ingreso se incrementa más significativamente para aquellos beneficiarios que obtienen ambos apoyos.

Los servicios profesionales están resultando más eficientes en la actividad ganadera, particularmente en la rama de caprinos. En este sentido, es recomendable que se ponga énfasis en el seguimiento de los proyectos agrícolas por parte del CECADER y del PSP, ya que dichos proyectos arrojan indicadores menos favorables.

#### **4.3.2. Impactos en el empleo en beneficiarios de PAPIR con PRODESCA y PADER con PESPRO.**

Los programas que fomentan el desarrollo de capital humano como el PESPRO (en 2001) y el PRODESCA (en 2003), no tienen un impacto muy directo en el empleo. En beneficiarios 2003, los productores que fueron apoyados simultáneamente con PAPIR y con PRODESCA, observan mejores impactos en el empleo. (Cuadro 4.3.2.2, Anexo 2).

Los índices tan altos que se observan en el cuadro 4.3.2.2. (Anexo 2), referentes a la actividad agrícola y a la no agropecuaria, son inducidos por actividades que –antes del apoyo- contaban con sólo un jornal; una vez obtenido el apoyo, el incremento en los jornales fue muy significativo.

#### **4.3.3. Impactos en producción y productividad, en beneficiarios de PAPIR con PRODESCA y PADER con PESPRO.**

Según lo que se muestra en el cuadro 4.3.3.1. (Anexo 2), la actividad ganadera es la que resultó más susceptible al apoyo de PESPRO, ya que los beneficiarios pecuarios muestran mejores resultados producto de la vinculación de PADER y PESPRO. En cambio, los beneficiarios agrícolas no fueron influenciados por el PESPRO, en términos de producción.

Por otro lado, a partir de lo que se observa en el cuadro 4.3.3.2 (Anexo 2), el impacto de PRODESCA en el indicador de producción y productividad es significativo sólo para la actividad pecuaria, en donde se tiene un mayor porcentaje de beneficiarios con incrementos imputables a la vinculación entre PAPIR y PRODESCA.

En razón de lo anterior, se concluye que la actividad ganadera es la más susceptible a mostrar impactos positivos a partir de la convergencia de apoyos en capital físico y capital humano.

#### **4.3.4. Impactos de PRODESCA en el desarrollo de capacidades administrativas, productivas y tecnológicas de los productores.**

En la operación 2003 del programa, no hubo impactos relevantes en el desarrollo de capacidades de los beneficiarios, ya que el PRODESCA operó tan sólo el 8.0% de su presupuesto total para el apoyo de dicho concepto. Se otorgaron 5 servicios correspondientes a desarrollo de capacidades, lo cual señala el nulo impacto del PRODESCA en este concepto de apoyo.

#### **4.3.5. Contribución del PRODESCA al desarrollo de una oferta de servicios profesionales para los beneficiarios.**

Debe subrayarse que la oferta del servicio profesional del técnico PSP ha mostrado un incremento, ya que actualmente es mayor el número de beneficiarios que demanda apoyo de un programa que fomenta el capital humano.

Actualmente se cuenta con 103 técnicos PSP en todo el estado, según información proporcionada por la UTOE administrativa, tal como se muestra en el cuadro 4.3.5.1 (Anexo 2).

La mayor cantidad de PSP se ubica en los DDR de Cajeme y Navojoa, regiones que presentan los índices más altos de marginación, por lo cual resulta congruente que se tenga una mayor oferta de técnicos en zonas prioritarias.

#### **4.3.6. Impactos en el perfil profesional y en las capacidades de los PSP.**

Las capacidades de los PSP están asociadas con la formación por parte del INCA Rural; sin embargo, los talleres impartidos a los técnicos presentan una visión muy empresarial, que no siempre puede ser captada por los PSP.

Los técnicos tienen experiencia en la prestación de servicios profesionales, ya que, en la mayoría de los casos, fungieron como extensionistas del PCE y del PESPRO. En este sentido, es conveniente que la Red de PSP se diversifique para evitar la transferencia de vicios de un programa a otro, de similar operación. Por tanto, es recomendable que se formen redes de despachos “nuevos” en el otorgamiento de los servicios.

#### **4.3.7. Impactos del PRODESCA en la generación de una cartera de proyectos.**

En el cuadro 4.3.7.1. (Anexo 2) se muestra el número promedio de proyectos realizados por cada PSP, distribuidos por DDR. La mayor productividad en cuanto a la generación promedio de proyectos por técnico, se da en el DDR de Sahuaripa, lo cual explica –en parte- el monto asignado por PAPIR a esa región para el apoyo de inversiones físicas.

En distritos como Agua Prieta y Magdalena es donde se tiene la cartera más baja de proyectos, por tanto, es donde menos impacto ha presentado el programa. El promedio general de proyectos a realizar por cada PSP es de 2.1, lo cual se considera bajo.

### **4.4. Impactos de PROFEMOR.**

#### **4.4.1. Generación de planes municipales y distritales de Desarrollo Rural Sustentable.**

Dada la escasez de recursos con que opera el PROFEMOR, no ha sido posible invertir de forma significativa en la elaboración de dichos planes. Dado lo anterior, el aporte del PROFEMOR a la generación de planes es insignificante.

#### **4.4.2. *Financiamiento efectivo de las inversiones priorizadas en los planes municipales y distritales.***

Como consecuencia de la nula participación de los CDRS en la operación del programa, aún no se han financiado inversiones priorizadas en dichos planes.

#### **4.4.3. *Avances en el proceso de municipalización.***

En el ejercicio 2003, las instancias locales como los municipios y los consejos municipales, no estuvieron involucradas en la operación de la Alianza. Lo anterior se confirma con la apreciación de los beneficiarios, ya que el 15.3% de los productores encuestados está enterado de la existencia del Consejo Municipal de Desarrollo Rural Sustentable. Asimismo,

Por otro lado, sólo el 8.02% señala que la solicitud presentada fue avalada por el Consejo. Asimismo, las oficinas municipales han otorgado un servicio relacionado con Alianza sólo al 24.8% de los beneficiarios. Por tal razón, el proceso de municipalización se muestra deficiente en la entidad.

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

Se apoyaron 18 organizaciones, de las cuales 16 son grandes asociaciones y uniones agropecuarias. Sólo 2 de estas organizaciones se localizan en un municipio prioritario: Huatabampo.

El resto se encuentra en municipios que no son prioritarios como Cajeme, Caborca, Átil, Pitiquito, entre otros, por lo cual el apoyo canalizado a este tipo de organizaciones no está impactando en la población objetivo del programa.

#### **4.4.5. *Establecimientos de sistemas contables en las organizaciones económicas.***

Dado que en 2003 se apoyaron organizaciones cuyo proceso de constitución legal ya está muy avanzado, se infiere que ya tienen experiencia en el manejo de sistemas contables. De este modo, es que estos apoyos son más pertinentes en grupos de productores que aún están en proceso de conformación, lo cuales requieren de técnicas modernas para agilizar su gestión.

#### **4.4.6. *Generación y/o modificaciones de procedimientos administrativos.***

El 72.72% de las organizaciones económicas considera que la generación y modificación de procedimientos administrativos es el apoyo más importante, ya que les ayuda a mejorar sus procesos de gestión.

Sin embargo, este tipo de apoyos de PROFEMOR no tiene ningún impacto en el sector rural, al menos no de forma directa; ya que tienen como objetivo principal, permitir la continuidad de las organizaciones que recibieron dichos apoyos.

#### **4.4.7. Transparencia y participación de los miembros en la gestión de sus organizaciones.**

En algunos casos, se observa que sólo el representante y líder de las organizaciones que son apoyadas, están al tanto de los problemas internos de la propia organización. Dado que las asociaciones y uniones agropecuarias están compuestas por una gran cantidad de productores, el flujo de la información, así como la comunicación entre sus miembros, no se da siempre con transparencia.

#### **4.5. Impactos de la estrategia de Desarrollo Rural en su conjunto.**

Las inversiones fomentadas por PAPIR se están realizando en áreas no prioritarias; asimismo, los impactos del capital físico reflejan mínimos cambios en el nivel productivo y económico de los beneficiarios. Por otro lado, el PRODESCA no promovió el desarrollo de capacidades, por lo cual no se tuvo impacto alguno con este apoyo.

Por otro lado, **no se ha llevado a cabo lo propuesto en la LDRS**, con lo cual se deduce la ineficiencia de los CDRS para fomentar la participación social y representar las necesidades de los productores; asimismo, no hay articulación entre las instancias federales, estatales y municipales, para el logro de los objetivos en común; ello se señala a partir de la escasa convergencia de las acciones, ya que no se tiene elaborado en la entidad el Plan Concurrente.

Los impactos de PAPIR se muestran aislados de la operación del PROFEMOR y, específicamente, del funcionamiento de los CDRS, los cuales no participan aún en la asignación de los recursos.

Desde una perspectiva de desarrollo rural incluyente y con participación de la población rural, la estrategia del programa muestra deficiencias relacionadas con el fortalecimiento de las instancias representativas, como son los Consejos de Desarrollo Rural Sustentable, ya que la participación de la sociedad civil en la toma de decisiones, así como de los propios beneficiarios, es prácticamente nula.

Las líneas de acción del programa deben partir de un proceso de planeación que incluya la participación de los municipios como instancias que incidan en el desarrollo local. Ello se muestra con el hecho de que sólo el 8.0% de las solicitudes de apoyo de los beneficiarios son avaladas por el CDRS, lo cual pone de manifiesto la escasa participación de éstas instancias. Para ello, el Gobierno del Estado necesita replantearse las estrategias que apunten hacia el desarrollo rural de la entidad.

## Capítulo 5

### Conclusiones y recomendaciones

En el presente apartado se analizan las principales conclusiones de esta evaluación, con sus respectivas recomendaciones. Para ello, se evalúan los temas relacionados con la estrategia de desarrollo rural; la correspondencia del programa con el contexto estatal; los procesos operativos del programa, así como los impactos generados por el mismo. Además, se presentan conclusiones sobre la estrategia de desarrollo rural en su conjunto.

#### 5.1. Estrategia de desarrollo rural y pertinencia de sus componentes.

##### ***a) La estrategia establecida por el Gobierno Federal no es totalmente aplicable en el sector rural sonorense***

El modelo integral que propone el Gobierno Federal para combatir la pobreza en el sector rural, plantea objetivos un tanto ambiciosos si se consideran las condiciones que presenta la entidad.

Por un lado, los lineamientos que establece cada subprograma (PAPIR, PRODESCA y PROFEMOR) para incidir en el nivel productivo y económico de los productores rurales, han propiciado que sus apoyos se desvíen hacia un sector rural con mayor potencial económico, humano y social, de aquel al cual debieran dirigirse. De esta forma, los apoyos otorgados no han llegado a las áreas indicadas por la política federal, ya que se están apoyando zonas no prioritarias para la entidad.

Por el otro, el esquema operativo del Programa de Desarrollo Rural es aplicable sólo en aquellos lugares donde se tiene una cultura consolidada de organización, ya que el programa prioriza la operación con grupos, más que con productores individuales.

Por último, a partir del análisis realizado, se detectó que la sinergia que en teoría debe darse entre subprogramas, no se lleva a cabo en la práctica.

##### ***Recomendaciones:***

Se recomienda que los responsables operativos del programa, respetando los objetivos de cada subprograma, realicen los ajustes necesarios a la estrategia federal de desarrollo rural considerando el entorno estatal; cambios que deberán quedar plasmados en el anexo técnico estatal.

En principio se sugiere que el Gobierno del Estado delimite la población objetivo, ya que actualmente se cubre un espectro muy amplio (productores de bajos ingresos, de bajos ingresos en transición, entre otros), lo cual impide que se logren impactos positivos en un sector específico de la población.

Asimismo, se deben reorientar las acciones del subprograma PROFEMOR hacia organizaciones pequeñas que nunca han recibido el apoyo. Esto requiere de un acompañamiento técnico, ya que los apoyos otorgados por dicho subprograma (computadoras, equipo de oficina, papelería) necesitan de cierta capacitación para su uso.

***b) Los productores de muy bajos ingresos no presentan las condiciones económico-productivas para acceder a los apoyos de Alianza.***

Resulta incongruente que en la normatividad se establezca que el apoyo deba otorgarse a productores con altos índices de marginación, cuando son estos quienes tienen menos posibilidades de acceder al apoyo –precisamente por su grado de marginación-. En este sentido, es cuestionable lo planteado por las Reglas de Operación.

Los productores con estas características son quienes presentan los más bajos impactos, ya que no cuentan con el suficiente potencial para lograr un desarrollo productivo. Sin embargo, los recursos del programa siguen canalizándose a ese estrato de productores, generando una colocación ineficiente de los subsidios de Alianza Contigo y, al mismo tiempo, dejando de apoyar a aquellos que sí pueden alcanzar mejores resultados.

Con base en la tipología propuesta por el Grupo FAO, se detectó que los productores de los tipos II y III (bajos ingresos en transición) fueron los más apoyados por el programa, mostrando con ello que son los que pueden realizar su inversión para acceder a los apoyos de Alianza.

***Recomendaciones:***

Se sugiere que se continúen apoyando a productores en transición, siempre y cuando cumplan con los criterios de elegibilidad; por tanto, es recomendable que se incremente tanto el número de hectáreas como de cabezas de ganado con que debe contar el solicitante, a fin de tener una mayor cobertura en este estrato de productores.

En la operación 2004 se definen como productores elegibles a aquellos que tengan -como máximo- 20 hectáreas riego o hasta 40 de temporal; cuando la actividad preponderante del solicitante sea la ganadería, se establece un límite de 50 cabezas de ganado mayor.

De esta forma, conviene extender el número de hectáreas a 30 hectáreas de riego o hasta 60 de temporal; asimismo, se debe ampliar el criterio para productores pecuarios, hasta 100 cabezas de ganado mayor; ello, con el fin de que los productores en transición que tienen potencial productivo, pero que se ven imposibilitados económicamente para acceder a los programas de Fomento Agrícola y Fomento Ganadero, se vuelvan elegibles para Desarrollo Rural y puedan así obtener apoyos para desarrollar su actividad productiva.

Para facilitar la identificación del tipo de productor solicitante, es necesario que el Gobierno del Estado elabore una tipología de productores, en la cual se observen las características productivas y económicas de los mismos.

***c) La tendencia a eliminar los apoyos en atención a la demanda es una medida discriminatoria para productores que sí son elegibles para desarrollo rural.***

La proporción establecida en la operación 2004, en cuanto al presupuesto asignado, es de 80% para proyectos y de 20% en atención a la demanda, lo cual muestra una tendencia a operar el programa vía grupos y/ organizaciones.<sup>31</sup>

Según la perspectiva de los funcionarios entrevistados, esta tendencia se basa en la idea de que los apoyos otorgados a grupos de productores pueden impactar en economías de escala y que es difícil para un productor por sí solo integrarse a la cadena productiva.

Sin embargo, la realidad sonorenses ha demostrado que la organización es también un arma de dos filos. Más aun en el medio rural, donde el escepticismo a organizarse sigue prevaleciendo. La misma organización ha propiciado que desaparezcan grupos de productores, debido principalmente a la desconfianza entre los miembros.

Lograr la organización total de los productores del estado es una labor titánica que forma parte de todo un proceso transicional en el campo sonorenses; para ello se necesita cambiar la mentalidad de los productores, por lo cual se vislumbra un poco lejano –si no imposible- el cumplimiento al 100% de dicho objetivo.

***Recomendaciones:***

Por tal razón se recomienda que se mantenga la proporción de 20% para apoyos vía atención a la demanda en la operación 2005; la estrategia del programa de incidir en la población rural sólo mediante la conformación de grupos de productores, no se considera pertinente dadas las características del campo sonorenses. Aún existe un sector de productores que no está interesado en organizarse para desarrollar alguna actividad productiva y que siguen siendo elegibles para el programa.

Si se anulan por completo los apoyos en atención a la demanda, se estarían marginando a productores que no necesitan organizarse. Asimismo, el programa estaría fomentando –indirectamente- la organización condicionada, lo cual no siempre garantiza el éxito de los grupos.

**5.2. Correspondencia entre la problemática de la economía rural y el programa.**

En este punto se analiza el grado de respuesta de la estrategia del programa a los problemas detectados en el medio rural:

---

<sup>31</sup> Se considera tendencia por el comportamiento histórico de esta distribución: En el ejercicio 2002, la proporción fue de 60% vía proyectos y 40% en atención a la demanda; en 2003 se tuvo una relación de 70%-30%, respectivamente y, para el año 2004 se tiene 80%-20%, de manera respectiva. El apoyo vía proyecto implica la conformación del grupo de beneficiarios.



***a) No hay una eficiente focalización del programa en las áreas geográficas más marginadas.***

Los municipios prioritarios están concentrados en los Distritos de Desarrollo Rural 148 (Cajeme) y 149 (Navjoa); aun cuando se atiende principalmente a estos distritos, son los municipios grandes quienes se llevan la mayor parte de los recursos.

Los recursos se canalizaron principalmente al municipio –no prioritario- de Sahuaripa, el cual captó una cuarta parte del total ejercido, lo cual equivalió casi a la cantidad operada en los 8 municipios prioritarios atendidos.

Lo anterior viene a confirmar que los responsables operativos del programa se han dedicado a satisfacer solamente la demanda de los apoyos y no a enfocar los recursos con base en instrumentos de planeación. Los apoyos del programa se están quedando en los municipios grandes de la entidad, con lo cual se desvirtúa de su principal objetivo que es atender a población vulnerable.

***Recomendaciones:***

En la medida que no se cuente con un diagnóstico de los productores del sector rural estatal, el programa seguirá perdiendo focalización. Es importante que el estado se replantee sus prioridades; es decir, que defina si le interesa impactar en municipios y/o regiones de alta marginación, o en un cierto tipo de productores, independientemente de la localidad donde se ubiquen.

Es preciso que se realice un estudio de estratificación de los productores del estado, el cual integre los siguientes aspectos: Nivel socioeconómico, edad, actividades que se realizan, necesidades de inversión, tipo de organización (formal, no formal, ejidal, pequeño propietario, entre otros). Este estudio debe elaborarse a través de los técnicos PROFEMOR, como parte de los planes municipales a realizar por ellos mismos.

Estos estudios pueden ser utilizados como herramientas para una mejor planeación y canalización de los apoyos, ubicando a aquellos productores que cumplen con los criterios de elegibilidad y desechando a quienes no los cubren, a fin de que se filtre la población objetivo para los programas de desarrollo rural. Asimismo, puede utilizarse para detectar a potenciales beneficiarios que son susceptibles de apoyo de PAPIR, PRODESCA y PROFEMOR simultáneamente.

Asimismo, se recomienda que los responsables operativos se apoyen en diagnósticos de otras instancias como FIRCO y FIRA, específicamente en estudios de microcuencas, para orientar las acciones del programa en beneficio de las regiones prioritarias para la entidad.

Dado que el FIRCO forma parte de la Comisión Estatal de Desarrollo Rural, se facilita la retroalimentación con los operadores del programa en cuanto a las líneas de acción que se deben establecer para una mejor focalización de los apoyos.

***b) Se apoya a un sector rural “veterano” en el estado.***

La nueva ruralidad establece el fomento al capital humano como principio básico para el desarrollo rural; de esta forma, el principal mercado para el desarrollo de capacidades viene a ser la población rural joven, en la cual se pueden potenciar los efectos de la educación y la capacitación.

En la operación 2003 se apoyaron productores rurales no tan jóvenes (edad promedio de 49 años). La cultura tradicionalista y escéptica a los cambios actuales, es más enfática en la población rural “de edad avanzada”.

Por ende, el potencial está en los jóvenes, los cuales están más abiertos a las nuevas políticas de apoyo al sector.

***Recomendaciones:***

Se sugiere que los responsables operativos establezcan estrategias -en conjunto- con el Instituto Sonorense de la Juventud, para favorecer la incorporación de los jóvenes rurales en las actividades productivas, mediante el impulso a proyectos que tengan como beneficiarios a este estrato de la población.

Asimismo, a través de los diagnósticos elaborados por los técnicos PROFEMOR, se puede detectar a los productores jóvenes que cuenten con pequeñas unidades de producción, con el objetivo de impulsar actividades alternativas y garantizar la subsistencia de la familia rural, teniendo como sustento dos fuentes de ingreso.

Lo anterior se puede potenciar con la elaboración de proyectos integrales y multianuales por parte de los técnicos PSP, dentro de los cuales se ubiquen áreas de oportunidad alternas a las ya existentes dentro de la unidad de producción.

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

En cuanto al análisis de procesos del Programa de Desarrollo Rural, se obtuvieron las siguientes conclusiones:

***a) No hay unificación de criterios entre los operadores respecto a la interpretación de las Reglas de Operación.***

Esto ha sucedido específicamente en las clasificaciones de los proyectos a elaborar por los PSP, lo cual obstaculiza la operación del programa, retrasando el proceso de solicitud de los apoyos a causa de confusiones infundadas por los propios responsables operativos.

Ha sido muy frecuente que cada funcionario operativo de los programas de Alianza manifieste una definición que no concuerda con lo que señala algún otro responsable. Ello ha provocado confusión entre los mismos PSP, ya que al tratar de clasificar algún proyecto se encuentran con varias definiciones encontradas.

En algunas reuniones donde se hizo acto de presencia, se observó la falta de acuerdo entre los mismos responsables del programa al tratar de definir los criterios de elegibilidad, y también algunos conceptos en específico, como proyecto modular, proyecto integral y proyecto de actividades en común.

Los PSP que desean informarse correctamente y confirmar las definiciones de los conceptos anteriores, se enfrentan a interpretaciones distintas, lo cual provoca retrasos en la solicitud del apoyo del grupo que se está atendiendo.

Las Reglas de Operación establecen las definiciones de los conceptos mencionados con anterioridad; sin embargo, es un documento que no queda muy claro para algunos funcionarios involucrados.

***Recomendaciones:***

A fin de unificar los criterios, se recomienda implementar un intensivo curso de capacitación sobre el contenido de las Reglas de Operación, que esté dirigido específicamente a los responsables involucrados en el programa. El curso puede ser impartido por algún funcionario de la SAGARPA, de preferencia por el coordinador del Programa de Desarrollo Rural.

***b) La operación del programa se contrapone con lo estipulado en las Reglas de Operación 2003, ya que no se utilizó a los Consejos de Desarrollo Rural Sustentable como filtros de las solicitudes aprobadas.***

En el ejercicio 2003, los CDRS no operaron como filtros de los recursos aprobados, ya que la elaboración de los planes de desarrollo rural ni siquiera había iniciado; por tanto, los criterios para la aprobación del presupuesto no se basaron en las prioridades detectadas por dichos planes, sino en el comportamiento histórico de los apoyos a nivel distrito.

Los CDRS se conformaron apenas en 2003 y actualmente están en una etapa de consolidación; en este sentido, no tuvieron una presencia relevante en la operación de Alianza. Estos órganos no son todavía del conocimiento de la población total beneficiaria de los programas y menos aún de la población rural en general.

Por otro lado, en la operación 2004 se ha detectado que en algunos CDRS municipales se está privilegiando la decisión del presidente municipal; esto ha propiciado que algunos de los proyectos avalados por estas instancias sean productos de una labor politizada.

***Recomendaciones:***

Con base en ello se sugiere fortalecer a los CDRS mediante cursos de capacitación a los presidentes de los consejos, en los cuales se les instruya sobre el contenido de la Ley de Desarrollo Rural Sustentable. Para reducir la politización de las decisiones, en cuanto a los proyectos a validar, se recomienda que se asignen observadores externos dentro de los CDRS, los cuales den fe de los acuerdos tomados dentro de dichos órganos.

Los observadores pueden ser personas que están realizando un servicio social en la comunidad y/o municipio, a fin de evitar algún costo extra al programa.

## **5.4. Principales impactos.**

### **5.4.1. Impactos de PAPIR**

***a) Los proyectos no agropecuarios logran mayor impacto tanto en el empleo familiar, como en la capitalización de los activos y en la cadena de valor.***

La costumbre en el medio rural sonoreño de formar microempresas rurales familiares ha propiciado el autoempleo. Las “famiempresas” tienen muchas ventajas respecto a otros tipos de organizaciones, como por ejemplo el bajo costo de capacitación, alta confiabilidad entre sus miembros, así como gran flexibilidad. En este sentido, el programa debe seguir fomentando el apoyo hacia este tipo de actividades, como alternativa de empleo rural.

Por otro lado, la tendencia creciente a la capitalización se presenta en beneficiarios de actividades no agropecuarias, lo cual se explica por los altos montos de inversión en este tipo de giros productivos.

Asimismo, en las actividades no agropecuarias se da un mayor autoabastecimiento de insumos, pues los beneficiarios de estas actividades están menos integrados al mercado, que los productores de actividades agropecuarias.

Los rubros donde se observa este comportamiento están relacionados con actividades de transformación: Tortillerías, panaderías y queserías. Esto se considera como un impacto bueno, bajo la perspectiva de que los mismos productores producen sus propios insumos. Dado el carácter de las actividades no agropecuarias, la venta se produce directamente con el consumidor, por lo cual son los giros que tienen menos presencia de un intermediario comercial.

### ***Recomendaciones:***

Para apoyar este tipo de proyectos (no agropecuarios) se debe analizar a profundidad su sostenibilidad. En comunidades muy marginadas, la implementación de un proyecto no agropecuario es cuestionable si se considera el nivel de ingreso que se tiene en dichas zonas. Por ejemplo, el éxito de una panadería dependerá del poder adquisitivo de la región donde se ubique, por lo cual el beneficio puede ser relativo.

El objetivo de los programas de Alianza, de integrar en las cadenas de valor a los productores más excluidos, es posible si se trata de la cadena productiva del propio beneficiario.

Es decir, si los productores pueden producir sus propios insumos están ahorrando costos de producción, lo cual les favorece; lo que debe reducirse en el medio rural es el autoconsumo a través de la identificación de mercados regionales.

Por lo tanto se recomienda que los responsables operativos den impulso a la consolidación de los proyectos no agropecuarios; ello puede darse mediante una estrategia que involucre la participación de otras instancias como SEDESOL, FIRCO, FONAES, el Instituto de la Mujer, entre otras.

La CDR debe buscar el acompañamiento de otras instancias de apoyo al sector rural. Para ello, se sugiere establecer un esquema operativo donde –en colaboración con las dependencias antes señaladas- se identifiquen regiones y proyectos con posibilidades de desarrollo.

Esto induciría a la complementariedad de los apoyos de varias instancias para beneficio de los proyectos, lo cual podría formar parte de la estrategia estatal para incidir en el desarrollo rural.

***b) Los proyectos ganaderos muestran mejores impactos productivos que los proyectos agrícolas.***

A dos años de haber recibido el apoyo, el ingreso de los beneficiarios pecuarios de PADER 2001 se incrementó en mayor proporción que el ingreso agrícola, lo cual ha sido provocado –en cierta medida- por el aumento de los precios del ganado en los últimos 3 años.

Los incrementos de producción se manifiestan de manera más frecuente en beneficiarios ganaderos. Si se considera la situación actual de los beneficiarios pecuarios 2001, se observa que el 70.0% presenta un alza en su producción; en cambio, el 35.7% de los beneficiarios agrícolas 2001 obtiene tal incremento.

El factor que incide en el incremento de la producción pecuaria está relacionado con unidades de producción, mientras que la agrícola está influenciada por un cambio en rendimientos.

***Recomendaciones:***

Por ello, se recomienda que los apoyos de PAPIR ganadero sigan fomentando el incremento del hato, a través del otorgamiento de módulos. De la misma forma, se sugiere que los apoyos de PAPIR agrícola vayan encaminados a mejorar rendimientos, como son los sistemas de riego, las casas sombras y los microtúneles.

***c) Más de la mitad de los beneficiarios del programa se encuentran desorganizados.***

Si se considera que el 43.0% de los beneficiarios está integrado a una organización y que el 79.7% de estos se incorporó a alguna para recibir el apoyo de Alianza, se observa que la mayor parte de los productores, más que convencidos de organizarse, se ven “forzados” a hacerlo por la prioridad del programa hacia los grupos y organizaciones.

Desde esa perspectiva, la organización es más bien un **medio** para acceder al apoyo, y no un **modo de producción** en el sector rural sonoreño. Si se toma en cuenta que en la operación 2004 se exige que los grupos y las organizaciones estén legalmente constituidos, los productores mostrarán todo un cambio en su estructura productiva y social, lo cual no siempre reciben con optimismo.

**Recomendaciones:**

De este modo, es recomendable que se flexibilicen los criterios de elegibilidad en cuanto a la exigencia de que los beneficiarios estén integrados en organizaciones legalmente constituidas. Es decir, que se pida la formalidad del grupo sólo en los casos donde se dé un valor agregado a la producción primaria y que implique mezcla de recursos entre Alianza y otras instituciones.

Por otro lado, a los productores que trabajan en lo individual y que necesitan satisfacer necesidades básicas de producción, se les puede canalizar el apoyo en atención a la demanda.

**5.4.2. Impactos de PRODESCA.**

**a) La conjunción de acciones de PAPIR y PRODESCA no impacta en beneficiarios agrícolas.**

Los productores que se dedican a la actividad agrícola, no muestran resultados favorables con el apoyo simultáneo de los 2 subprogramas; en cambio, los beneficiarios agrícolas que recibieron apoyo sólo de PAPIR, presentan mejores indicadores.

Lo anterior es efecto del tipo de componentes otorgados por PAPIR agrícola: Implementos agrícolas, rehabilitación y perforación de pozos, sistemas de labranza, entre otros, que no necesitan el apoyo de un técnico PRODESCA, ya que, por lo regular, el beneficiario tiene experiencia en el manejo del equipo.

**Recomendaciones:**

Con base en ello, se sugiere que se otorgue capacitación y asistencia técnica sólo a aquellos productores agrícolas que le den valor agregado a la producción primaria y que estén involucrados en actividades donde se requiera el aprendizaje de nuevas técnicas de producción. En el caso de los apoyos que corresponden a equipo agrícola, que por lo general se requieren para satisfacer una actividad primaria, no es necesario el apoyo de un técnico PRODESCA.

**b) El PRODESCA no tiene cobertura geográfica en los DDR de Agua Prieta y Magdalena, regiones donde existen localidades muy marginadas.**

La mayor oferta de técnicos PSP se tiene en los DDR de Cajeme y Navojoa, distritos donde se tiene el porcentaje más alto de municipios prioritarios.

Sin embargo, existen otros como Agua Prieta y Magdalena que también comprenden comunidades de alta marginación. El PRODESCA –al igual que PAPIR- no ha impactado en esas zonas, en las cuales el promedio de los proyectos generados por PSP es muy bajo.

***Recomendaciones:***

Si la estrategia del Gobierno del Estado es apoyar localidades y comunidades con el objetivo de tener una cobertura geográfica más extensa, se requiere que se ponga atención en los DDR de Agua Prieta y Magdalena, donde existen áreas marginadas que no han sido atendidas. En ambos DDR se ejecutaron sólo 14 proyectos PRODESCA.

Aun cuando cada jefe de distrito entrega una relación de comunidades a apoyar, es necesario que la CDR reevalúe la distribución geográfica de los apoyos, con el objetivo de que el impacto del programa alcance a los DDR que mantienen una proporción bastante baja de apoyos.

Por tanto, se recomienda que los jefes de los DDR de Agua Prieta y Magdalena hagan una mayor promoción del programa, a través de invitaciones a los productores de la región, a que asistan a talleres sobre los apoyos de Alianza. En dichos talleres, deben estar presentes los PSP PRODESCA de esos distritos, a fin de que sean ellos quienes promocionen los servicios profesionales que prestan.

***5.4.3. Impactos de PROFEMOR.***

***a) La operación de los técnicos municipales ha sido muy ineficiente.***

En 2003 se contrataron sólo 11 técnicos PROFEMOR municipales, lo cual no alcanza a cubrir los requerimientos de los 72 municipios que existen en el estado. Esto ha ocasionado un gran retraso en la elaboración de los planes de desarrollo municipal, ya que actualmente se tienen apenas 3 planes considerados como completos.

De los 11 consejos municipales que actualmente están conformados, sólo 5 están en municipios de alta marginación (San Miguel de Horcasitas, Ónavas, Quiriego, Yécora y Nácori Chico). Esto pone de manifiesto la falta de consolidación de los CDRS en municipios prioritarios, lo cual contradice a lo establecido en las Reglas de Operación.

***Recomendaciones:***

Se recomienda que se considere mayor presupuesto para el subprograma PROFEMOR, con el objetivo de potenciar las acciones de los técnicos ya contratados y, asimismo, contratar mayor número de técnicos para cubrir, específicamente, los 7 municipios prioritarios que aún carecen de un técnico. De igual forma, es muy importante que se mejoren los mecanismos de pago, ya que ésta es una de las razones por las cuales los técnicos atrasan su trabajo.

Para fortalecer los mecanismos de pago, es necesario modificar el proceso burocrático integrado por la UTOE, la CDR y el FOFAES. Sin embargo, las adecuaciones no darán resultados en el corto plazo, ya que no es labor fácil la reducción de la estructura institucional.

La UTOE necesita dar mayor agilidad al proceso de seguimiento –administrativo- y reportar con mayor oportunidad a la CDR, a fin de que el trámite para el pago de los técnicos PROFEMOR se realice de forma más eficiente y oportuna.

***b) El proceso de municipalización de la Alianza presenta grandes deficiencias.***

Se tiene una participación muy baja por parte de los municipios en los servicios relacionados con Alianza. Ello, aunado al escaso involucramiento de los CDRS en la aprobación de solicitudes de apoyo, arroja un cuadro poco satisfactorio en cuanto al desempeño del programa en este rubro.

Los recursos se asignaron directamente a los Distritos de Desarrollo Rural, con lo cual los municipios no tuvieron injerencia en la aprobación y ejercicio del presupuesto canalizado. Esto ha colocado a los municipios en un estado pasivo respecto a la operación de los programas de Alianza.

***Recomendaciones:***

Se recomienda una intensiva capacitación a las instancias municipales, ya que no tienen la experiencia de operar los programas de Alianza; por tanto, debe considerarse que el proceso de municipalización puede arrojar resultados no muy favorables en su primer año de operación, ya que las capacidades locales no se han fortalecido en relación con dicho proceso.

Por otro lado, el proceso de municipalización debe ir acompañado del fortalecimiento y la consolidación de los CDRS municipales; los consejos aún no son instancias representativas de las necesidades de los productores rurales. De esta forma, la municipalización no será efectiva si en los CDRS no se aprueban proyectos que reflejan los requerimientos regionales.

Por tanto, se sugiere que antes de iniciar con la municipalización de Alianza, se tengan elaborados los planes municipales que cada técnico PROFEMOR debe formular, con el fin de que los municipios operen los recursos con base en un diagnóstico debidamente formulado que manifieste las prioridades y las áreas de oportunidad de la región.

**5.5. Impactos de la estrategia de desarrollo rural en su conjunto.**

El Gobierno del Estado debe replantearse el modelo de desarrollo rural propuesto en el programa, ya que no ha sido aplicable en la entidad. El esquema integral se tiene establecido sólo en los documentos oficiales (Reglas de Operación), ya que en la práctica no se lleva a cabo.



La política federal no ha funcionado en el sector rural sonorense, ya que aun cuando los subprogramas están operando, los impactos de cada uno están totalmente aislados. De igual forma, no inciden en las zonas prioritarias.

Conviene, entonces, establecer una estrategia donde se plasmen los intereses del estado en cuanto a regiones y población prioritaria. Por una parte, el programa impacta en productores tipos II y III; no obstante, la normatividad establece como prioridad el apoyo a productores de bajos ingresos.

Los beneficiarios de los tipos II y III mostraron los impactos más relevantes, por lo cual se concluye que el programa debe ir enfocado a esa población. Por otro lado, los productores tipo I sólo se ven favorecidos con el componente de microempresas rurales.

De este modo, la recomendación general es que los responsables operativos determinen la población objetivo del programa, con base en el estudio de estratificación de productores propuesto anteriormente. Así, el Gobierno del Estado puede seleccionar el área de influencia del programa: Regiones o tipos de productores.

Si se trata del impacto en regiones estratégicas para el estado, el apoyo puede dirigirse a cualquier tipo de productor, ya que lo que interesa al estado es incidir en el desarrollo de las regiones.

Ahora bien, si se maneja el impacto del programa en base a productores prioritarios, los apoyos pueden canalizarse indiscriminadamente a cualquier región, sin importar si presenta altos índices de marginación, pues la estrategia del programa estaría dirigida al apoyo de productores, y no al beneficio de áreas prioritarias.

## Bibliografía

Alianza Para el Campo 2003. Guía para la elaboración de informes estatales de evaluación del Grupo de Programas de Desarrollo Rural

Alianza Para el Campo 2003. Anexo técnico del Grupo de Programas de Desarrollo Rural.

Gobierno del Estado: Informe de cierre físico y financiero 1996-2002

Alianza para el Campo 2003: Instructivo para el Análisis de Congruencia de la Información en las Bases de Datos.

Alianza para el Campo 2003: Tipología de Productores para la Evaluación

Alianza para el Campo 2003. Procedimiento para el cálculo de indicadores de evaluación en la Actividad Agrícola, Actividad Ganadera y Actividad No Agropecuaria.

Alianza para el Campo 2003. Reglas de Operación

Alianza para el Campo 2002. Evaluación del Grupo de Programas de Desarrollo Rural. Sonora.

Gobierno Federal. Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006. Capítulo 7 –Desarrollo Social

Gobierno del Estado de Sonora. Plan Estatal de Desarrollo 2003-2009

Gobierno Federal. Ley de Desarrollo Rural Sustentable 2001

Programa Sectorial de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación 2001-2006

Alianza para el Campo 2003. Base de datos del Grupo de Programas de Desarrollo Rural

INEGI: Anuario Estadístico de Sonora, Edición 2003

Páginas de Internet: [www.campo.gob.mx](http://www.campo.gob.mx), [www.sonora.gob.mx](http://www.sonora.gob.mx), [www.e-siembra.gob.mx](http://www.e-siembra.gob.mx).

SAGARPA. Visión de Desarrollo Rural Integral para México 2001.

CONAPO. Índices de Marginación Municipal, por entidad federativa 2001.

## Anexo. 1.

### Diseño de la muestra de Beneficiarios

#### 1. Diseño de la muestra

##### 1.1. Marco Muestral

En apego a los Términos de Referencia y Guía Metodológica para la Evaluación Estatal del Grupo de Programas de Desarrollo Rural 2003, en el cual se establece un número mínimo de encuestas a aplicar, se procedió a determinar el tamaño de muestra para la evaluación en curso. Para el marco muestral no se incorporaron a los beneficiarios de la categoría V, por ser en general un número reducido de organizaciones (Uniones Ganaderas, Asociaciones de productores, INIFAP, Fundaciones produce, Universidades, etc.

##### 1.2. Determinación del tamaño de la muestra

La muestra para la evaluación de Alianza Contigo 2003 incluye a beneficiarios 2001 y 2003. Para efectos del cálculo de tamaño de muestra, las poblaciones de beneficiarios de 2001 y 2003 se tratan como poblaciones independientes de cada una se extrae una muestra parcial aleatoria. El tamaño de muestra total es el que resulte de la suma de la muestra de beneficiarios 2001 y 2003.

Paso 1: Cálculo del tamaño de la muestra 2001

Aplicar:

$$n_3 = \frac{\Theta_3}{1 + (\Theta_3/N_3)}$$

Donde:

$\Theta_{3,2001} = 120.18$  constante para una muestra aleatoria simple

$N_{3,2001} = 6122$  número de beneficiarios de en el marco muestral 2001

$n_{3,2001} = 117.87 \approx 118$  *Tamaño de la muestra 2001*

Paso 2: Cálculo del tamaño de la muestra 2003

Donde:

$\Theta_{3,2003} = 134.74$  constante para una muestra aleatoria simple

$N_{3,2003} = 2715$  número de beneficiarios de en el marco muestral 2003

$n_{3,2003} = 128.37 \approx 128$  *Tamaño de la muestra 2003*

Una vez determinado el tamaño de muestra para el grupo de programas de Desarrollo Rural, la cantidad total de beneficiarios resultante se distribuye entre los proyectos o programas que lo componen.  $n_{3,2001} = 118$  y  $n_{3,2003} = 128$ , el total a encuestar son **246** beneficiarios.

## **1.2. Procedimiento para seleccionar a los beneficiarios a ser encuestados**

Una vez determinado el tamaño de muestra, para cada programa o proyecto, los beneficiarios a encuestarse se seleccionan a partir del listado completo de beneficiarios del programa de Desarrollo Rural.

Para la selección de los beneficiarios a encuestar se debe seguir el siguiente procedimiento: Para cumplir con los criterios de aleatoriedad que exige la Guía Metodológica, una vez que se han unido las bases de datos de Fomento agrícola y Fomento ganadero, en una hoja de *Excell* se enlistan los beneficiarios por apellido, por orden alfabético, y se aplica la opción de selección aleatoria.

Con el listado se conoce el número total de beneficiarios del programa “N”, mismo que se divide entre el tamaño de muestra “n” asignado, que en esta ocasión equivale a 118 y 128; el resultado será un coeficiente k, que indicará el rango de elección.

Partiendo del número “s”, se eligió uno cada “k” nombres, hasta contar con los 118 y 128 requeridos, hasta entonces podremos saber cuántos de estos serán los beneficiarios que se dediquen a las actividades Agrícolas, Ganaderas y No Agropecuarias.

Además, bajo el mismo procedimiento se establece una lista adicional de reemplazos equivalente al 10% de la muestra. Estos reemplazos son usados cuando se justifique por parte de la EEE no poder aplicar el cuestionario al beneficiario originalmente incluido en la muestra, debiéndose incluir cada reemplazo estrictamente en el orden en que fueron seleccionados. ***Reemplazos de 20% de 118 es equivalente a 24 beneficiarios 2001 y reemplazos de 20% de 128 es equivalente a 26 beneficiarios 2001.***

## 2. Fuentes de Información:

### 2.1. Beneficiarios Encuestados 2001

Número de cuestionario	Nombre	Municipio	Distrito
1	GUADALUPE COVARRUBIAS MORA	GUAYMAS	GUAYMAS
2	ANTONIO FLORES PASOS	SANTA ANA	MAGDALENA
3	MANUEL HUMBERTO AYALA SORTILLON	SUAQUI GRANDE	MAZATAN
4	RAFAEL VASQUEZ ACOSTA	AGUA PRIETA	AGUA PRIETA
5	IGNACIO BAYNORI BUITIMEA	ETCHOJOA	NAVOJOA
6	GILBERTO GARCIA COZARI	ETCHOJOA	NAVOJOA
7	JUAN BORBON SANCHEZ	GUAYMAS	GUAYMAS
8	VALENTE VASQUEZ VALENZUELA	ETCHOJOA	NAVOJOA
9	JESUS LEOBARDO LEYVA COTA	ETCHOJOA	NAVOJOA
10	ARTURO AMAVIZCA BERNAL	NACUZARI DE GARC.	AGUA PRIETA
11	ROBERTO PERALTA AMPARANO	CAJEME	CAJEME
12	CATALINA LEON COTA	CUMPAS	MOCTEZUMA
13	ISIDRO IBARRA MORALES	ETCHOJOA	NAVOJOA
14	LEONOR MIRANDA VALENZUELA	GUAYMAS	GUAYMAS
15	TOMAS CORDOVA RAMIREZ	MAZATAN	MAZATAN
16	ALFONSO CORONADO LOPEZ	HERMOSILLO	HERMOSILLO
17	MARTIN CRUZ MILLAN	CAJEME	CAJEME
18	ELISEO DANIEL GONZALEZ	YECORA	SAHUARIPA
19	JESUS MARIA DURAN LEON	CUMPAS	MOCTEZUMA
20	REY DAVID GURROLA NUÑEZ	CAJEME	CAJEME
21	EDUARDO ZAZUETA LEYVA	NAVOJOA	NAVOJOA
22	FRANSISCA GAMEZ GARCIA	NACORI CHICO	MOCTEZUMA
23	RUFFO GILBERTO GALINDO OCHOA	BACANORA	SAHUARIPA
24	CRUZ URSUA VALENCIA	GUAYMAS	GUAYMAS
25	FERNANDO GASTELUM SALCIDO	URES	URES
26	JUAN ROSALES RENDON	GUAYMAS	GUAYMAS
27	ISAAC FUENTES ACOSTA	S.M. DE HORCASITAS	HERMOSILLO
28	FAUSTO AUDUAGA AGUAMEA	HUATABAMPO	NAVOJOA
29	JOSE GRIJALVA AMAYA	ARIVECHI	SAHUARIPA
30	GILBERTO GONZALEZ MARQUEZ	CAJEME	CAJEME
31	MA.DE LOS ANGELES HIGUERA SANCHEZ	CAJEME	CAJEME
32	GILBERTO JAUREGUI GONZALEZ	HERMOSILLO	HERMOSILLO
33	ROSA EMMA JOSTON LUZANILLA	ETCHOJOA	NAVOJOA
34	ARMANDO ZAMORA GONZALEZ	CAJEME	CAJEME
35	SUSANO CRUZ FIERRO	HERMOSILLO	HERMOSILLO
36	FRANCISCO JAVIER LOZANO ARAGON	CAJEME	CAJEME
37	JORGE ALDAMA VILLEGAS	ETCHOJOA	NAVOJOA
38	AGUSTIN MARTINEZ RAMIREZ	URES	URES
39	LUZ DEL CARMEN CRUZ CORRAL	ETCHOJOA	NAVOJOA
40	PEDRO MENDOZA VALENZUELA	ALAMOS	NAVOJOA
41	JESUS CAMILO RASCON PEREZ	ETCHOJOA	NAVOJOA
42	JOSE ALFREDO ARVALLO CANIZALES	CAJEME	CAJEME
43	ERNESTO MORENO NUÑEZ	TUBUTAMA	CABORCA
44	SOCORRO MUNGUIA CASTILLO	HERMOSILLO	HERMOSILLO
45	MIGUEL ANGEL DEL CAMPO ARVIZU	HERMOSILLO	HERMOSILLO
46	MARCELINO CORONADO LOPEZ	HERMOSILLO	HERMOSILLO
47	JORGE LUIS ACOSTA FELIX	TRINCHERAS	MAGDALENA

Evaluación Desarrollo Rural 2003

Número de cuestionario	Nombre	Municipio	Distrito
48	MARCELINO NORIEGA FIGUEROA	S. P. DE LA CUEVA	MAZATAN
49	ARMANDO GRIJALVA TRILLAS	GUAYMAS	GUAYMAS
50	EDUARDO PADILLA GARCIA	URES	URES
51	JORGE PARRA LEON	MAGDALENA	MAGDALENA
52	RAFAEL PRECIADO SOUFFLE	ACONCHI	URES
53	JOSE FRANCISCO QUIROGA BORCHART	HERMOSILLO	HERMOSILLO
54	RAFAEL ALDEOLA VALENZUELA	EMPALME	GUAYMAS
55	JESUS LEYVA HOLGUIN	HUASABAS	MOCTEZUMA
56	ERNESTO CORNEJO BRACAMONTES	NACOSARI DE GAR.	AGUA PRIETA
57	FRANCISCO BUJANDA AVILES	URES	URES
58	ELVA LUZ RUIZ RASCON	SAHUARIPA	SAHUARIPA
59	JESUS HECTOR DURAZO RAMIREZ	VILLA HIDALGO	MOCTEZUMA
60	RAMON SALCIDO FRANCO	VILLA HIDALGO	MOCTEZUMA
61	FRANCISCO FIMBRES AGUAYO	HUACHINERA	MOCTEZUMA
62	CIRILO ALCARAZ CERVANTES	CAJEME	CAJEME
63	LUCIA CASTRO MORENO	S. P. DE LA CUEVA	MAZATAN
64	MARIA ISABEL SOLIS FIERRO	NAVOJOA	NAVOJOA
65	CELIA SOTO TERAN	ETCHOJOA	NAVOJOA
66	LUZ EVELIA MURILLO VALENZUELA	ETCHOJOA	NAVOJOA
67	MINERVA BORBON CABRERA	ETCHOJOA	NAVOJOA
68	NOE LIONEL VILLA ACOSTA	CAJEME	CAJEME
69	GERMAN SALCIDO VALENZUELA	URES	URES
70	PEDRO ALVAREZ GONZALEZ	CAJEME	CAJEME
71	GEORGINA VALDEZ VALDEZ	SAHUARIPA	SAHUARIPA
72	RAFAEL LOPEZ ZEPEDA	SANTA ANA	MAGDALENA
73	MANUEL LUQUE CORDOVA	SANTA ANA	MAGDALENA
74	ELIOT ENCINAS NORIEGA	S. P. DE LA CUEVA	MAZATAN
75	BERTHA SOMOCHI PAEZ	ETCHOJOA	NAVOJOA
76	SANTOS JUSOCAMEA SEBOA	ETCHOJOA	NAVOJOA
77	VALENTIN VALENZUELA VALLE	CAJEME	CAJEME
78	RAYMUNDO GARCIA GARCIA	CAJEME	CAJEME
79	GERARDO VELARDE VASQUEZ	TEPACHE	MOCTEZUMA
80	DAVID VERDUZCO CORONADO	ETCHOJOA	NAVOJOA
81	NIVARDO BARCELO DURAZO	GRANADOS	MOCTEZUMA
82	DANIEL FLORES ACOSTA	CAJEME	CAJEME
83	MIGUEL ANGEL PEREO PERAZA	CAJEME	CAJEME
84	MARIA CRISTINA ORTEGA VASQUEZ	CUMPAS	MOCTEZUMA
85	PEDRO LOPEZ FAVELA	CABORCA	CABORCA
86	MANUEL SAUCEDO ALVARADO	HERMOSILLO	HERMOSILLO
87	IMELDA BORBON VAZQUEZ	GUAYMAS	GUAYMAS
88	JESÚS MONTAÑO LOPEZ	FRONTERAS	AGUA PRIETA
89	EPIFANIO DELGADO GARCIA	CAJEME	CAJEME
90	JOSE BALLESTEROS MENDEZ	HUEPAC	URES
91	LUIS BERRELLEZA SOLANO	ALTAR	CABORCA
92	JUAN REYES GARCIA	GUAYMAS	GUAYMAS
93	ABEL LOPEZ BARRON	URES	URES
94	FRANSISCO HARO ESPINOZA	URES	URES
95	JUAN LOPEZ ZAPATA	SANTA ANA	MAGDALENA
96	ELIUTH MEDINA AGUIAR	YECORA	SAHUARIPA
97	FELICIANO MENECE MONTAÑO	BANAMICHI	URES
98	DIANA BELEM ALCANTAR SOMBRA	ETCHOJOA	NAVOJOA
99	RAMON PIÑUELAS SANCHEZ	SANTA ANA	MAGDALENA
100	MARIA JESUS PIRI TANORI	HERMOSILLO	HERMOSILLO

Evaluación Desarrollo Rural 2003

Número de cuestionario	Nombre	Municipio	Distrito
101	MAGDALENO PARRA VALENZUELA	ETCHOJOA	NAVOJOA
102	EPIFANIO DELGADO GARCIA	BACUM	CAJEME
103	FRANCISCO JAVIER SALCIDO VALENZUELA	URES	URES
104	GABRIEL SAUCEDO ALVARADO	HERMOSILLO	HERMOSILLO
105	JOSE MONGE MONGE	SAHUARIPA	SAHUARIPA
106	MANUEL MARTIN MONTAÑO	BANAMICHI	URES
107	MARIBEL TORRES VEGA	CAJEME	CAJEME
108	HUMBERTO TAPIA LIMON	S.M. DE HORCASITAS	HERMOSILLO
109	JOSE MANUEL ROMAN PORTELA	CAJEME	CAJEME
110	RUBEN CORDOVA GALVEZ	VILLA PESQUEIRA	MAZATAN
111	JOSE LUIS VALENZUELA COTA	ONAVAS	MAZATAN
112	JOSE GRIJALVA MIRANDA	CUMPAS	MOCTEZUMA
113	FRANCISCO CASTILLO MORENO	CAJEME	CAJEME
114	EDUVIGES MORALES ZAZUETA	HUATABAMPO	NAVOJOA
115	MIGUEL FIGUEROA DAVILA	TEPACHE	MOCTEZUMA
116	FERNANDO VILLA ACUÑA	BAVIACORA	URES
117	SERGIO PABLO CASTAÑEDA	FRONTERAS	AGUA PRIETA
118	MANUEL ACEDO LOPEZ	ARIVECHI	SAHUARIPA
119	ELENA DEL CARMEN AMAYA HERNANDEZ	ALAMOS	NAVOJOA
120	RAUL PRECIADO MONTIJO	SANTA ANA	MAGDALENA
121	SANDRA ARMIDA BACACEGUA LOPEZ	GUAYMAS	GUAYMAS
122	SAMUEL GARCIA PRECIADO	AGUA PRIETA	AGUA PRIETA
123	MARIO BUITIMEA SOTOMEA	ETCHOJOA	NAVOJOA
124	EFRÁIN BERMUDEZ MURRIETA	SAHUARIPA	SAHUARIPA
125	EFREN BORQUEZ GUERRERO	CAJEME	CAJEME
126	BERNABE FLORES SIARUQUI	ETCHOJOA	NAVOJOA
127	GABRIELA INES CASTRO BARRERAS	ETCHOJOA	NAVOJOA
128	ERASMO CARO OLIVAS	ALAMOS	NAVOJOA
129	JESUS HECTOR ALCANTAR CASTRO	ETCHOJOA	NAVOJOA
130	FIDEL SOQUI CUEVAS	CAJEME	CAJEME

2.2. Beneficiarios Encuestados 2003

Número de cuestionario	Nombre	Municipio	Distrito
1	IGNACIO ACUÑA ANAYA	CAJEME	CAJEME
2	EVERARDO CORONADO RASCON	SAHUARIPA	SAHUARIPA
3	LUIS DUARTE AMAVIZCA	SAHUARIPA	SAHUARIPA
4	RUBEN AGUILAR NAVAREZ	ROSARIO	CAJEME
5	FRANCISCO MONTERO WANRNES	DIVISADEROS	MOCTEZUMA
6	CESAR FERNANDO GOMEZ ORDUÑO	S.M. DE HORCASITAS	HERMOSILLO
7	JUAN JOSE SOTO SANCHEZ	ALAMOS	NAVOJOA
8	CARLOS ARMANDO ANTUNA ESTRADA	BACUM	CAJEME
9	RAMON ARREDONDO ZAZUETA	NAVOJOA	NAVOJOA
10	JOSEE TEODORO AYALA RODRIGUEZ	ETCHOJOA	NAVOJOA
11	JOSE NAVOR BELTRAN CORRALES	HUATABAMPO	NAVOJOA
12	HILDA TRINIDAD VALENZUELA LISO	ETCHOJOA	NAVOJOA
13	ANTONIO ACUÑA GRACIA	ROSARIO	CAJEME
14	MARIA INES GONZÁLES ROMERO	HERMOSILLO	HERMOSILLO
15	JOSE JESUS BRACAMONTE CUEN	URES	URES

Evaluación Desarrollo Rural 2003

Número de cuestionario	Nombre	Municipio	Distrito
16	FRANCISCO GILBERTO BUELNA	SANTA ANA	MAGDALENA
17	MARGARITA HOROS U.	SANTA ANA	MAGDALENA
18	JESUS RODRIGUEZ MENDEZ	SANTA ANA	MAGDALENA
19	LEONILA AHUMADA FIERRO	HUATABAMPO	NAVOJOA
20	ALMA YADIRA CAMPAS GUTIERREZ	BAVIACORA	URES
21	EULALIA GOMEZ ZAZUETA	ALAMOS	NAVOJOA
22	BENITO CASTILLO QUIROGA	CAJEME	CAJEME
23	INDEFONSO MARIO VALENZUELA B.	CAJEME	CAJEME
24	MICAELA LERMA CHAVEZ	ETCHOJOA	NAVOJOA
25	CARLOS ARTURO CHAVEZ MARTÍNEZ	CAJEME	CAJEME
26	MANUEL DE JESUS CORDOVA ENCINAS	SAHUARIPA	SAHUARIPA
27	MARIA DEL ROSARIO ESPINOZA ZEPEDA	CAJEME	CAJEME
28	ABELARDO JIMENEZ GARCIA	SAHUARIPA	SAHUARIPA
29	JOSE DOLORES CORONADO LOPEZ	HERMOSILLO	HERMOSILLO
30	CECILIA MUNGUIA DORAME	HERMOSILLO	HERMOSILLO
31	JOSE REYES CASTAÑO GALAN	SANTA ANA	MAGDALENA
32	JOSE ANGEL VEGA GRIJALVA	HERMOSILLO	HERMOSILLO
33	MARIA AURORA CORRALES CORRALES	ACONCHI	URES
34	MIGUEL ANGEL CUEN RIVAS	URES	URES
35	DULCE BRENDA PALACIOS NAVARRETE	GUAYMAS	GUAYMAS
36	GUILLERMINA FLORES CRUZ	YECORA	SAHUARIPA
37	HECTOR ENRIQUEZ TRUJILLO	ACONCHI	URES
38	OSCAR MANUEL ESPINOZA CAMPA	GUAYMAS	GUAYMAS
39	JUAN CARLOS FELIX IBARRA	ETCHOJOA	NAVOJOA
40	LUIS ALFONSO CORDOVA ROBLES	SAHUARIPA	SAHUARIPA
41	UBALDO FIMBRES MARQUEZ	MOCTEZUMA	MOCTEZUMA
42	SANTOS RAMIREZ MIRANDA	ARIVECHI	SAHUARIPA
43	JESUS PEDRO GARCIA MARTINEZ	COLORADA, LA	MAZATAN
44	IGNACIA ALMANZA RODRIGUEZ	G.P.ELIAS CALLES	CABORCA
45	GUADALUPE CHAVIRA BEJARANO	YECORA	SAHUARIPA
46	CELINA COTA LOPEZ	ALAMOS	NAVOJOA
47	AURELIO GASTELUM APODACA	HUATABAMPO	NAVOJOA
48	ADOLFO RUIZ HAROS	SAHUARIPA	SAHUARIPA
49	ROBERTO GRIJALVA ROSAS	SANTA ANA	MAGDALENA
50	DANIEL FRANCISCO SILVAS GUEVARA	S. P.DE LA CUEVA	MAZATAN
51	DELFINA GUERRA OROS	YECORA	SAHUARIPA
52	JULIA ELIZALDE FLORES	G.P.ELIAS CALLES	CABORCA
53	ROSA MARIA HERRERA SANCHEZ	CAJEME	CAJEME
54	ALICIA VALDEZ VALENZUELA	CAJEME	CAJEME
55	GENOVEVA MATUZ RAMIREZ	CAJEME	CAJEME
56	ANGEL VEGA BARCELO	YECORA	SAHUARIPA
57	CONRADO SAAVEDRA CAMPAS	URES	URES
58	JOSE MANUEL FRAIJO ESPINOZA	YECORA	SAHUARIPA
59	RAMON ARMENTA ESQUER	NAVOJOA	CAJEME
60	ADAN LASTRA RODRIGUEZ	GUAYMAS	GUAYMAS
61	CLARA ISELA LERMA QUIROZ	CAJEME	CAJEME
62	JESUS DAMIAN LOPEZ AMADOR	URES	URES
63	JOSE MARIO LOREDO ARMENDARIS	HERMOSILLO	HERMOSILLO
64	JOSE LOPEZ VALENZUELA	SANTA ANA	MAGDALENA
65	ISELA HERNANDEZ OCHOA	SANTA ANA	MAGDALENA
66	MA. GUADALUPE LUZANILLA CONTRERAS	BACUM	CAJEME
67	NORBERTO HERNANDEZ	SANTA ANA	MAGDALENA
68	MARIA LOURDES LOPEZ FELIX	HERMOSILLO	HERMOSILLO



Evaluación Desarrollo Rural 2003

Número de cuestionario	Nombre	Municipio	Distrito
69	ANDRES MARTINEZ PEREZ	URES	URES
70	IGNACIO MARTINEZ QUESNEY	CAJEME	CAJEME
71	ELIGIO BURGOS CARRAZCO	CAJEME	CAJEME
72	MARIA DE LOURDES MATUZ VALENZUELA	HUATABAMPO	NAVOJOA
73	MARIA DEL ROSARIO OLGUIN ORO	IMURIS	MAGDALENA
74	MARCELINA COTA MARTINEZ	CAJEME	CAJEME
75	ELOISA GOTOBOPICIO COTA	CAJEME	CAJEME
76	EDUWIGES MEZA CORONADO	EMPALME	GUAYMAS
77	VENTURA QUINTANA JIMENEZ	SAHUARIPA	SAHUARIPA
78	MARIA DOLORES MORALES ZAZUETA	ALAMOS	NAVOJOA
79	GERMAN VAZQUEZ AVILEZ	ONAVAS	MAZATAN
80	LUISA MARIA RUIZ AYALA	NAVOJOA	NAVOJOA
81	DORA EPIGMENIA BORQUEZ RUIZ	G. P.ELIAS CALLES	CABORCA
82	AURELIANO ROMERO TAPIA	ARIVECHI	SAHUARIPA
83	JUDAS ALBERTO ROMO MARTINEZ	URES	URES
84	ALFONSO CABALLERO FERRAT	CABORCA	CABORCA
85	MANUEL VALENZUELA RODRÍGEZ	ROSARIO	CAJEME
86	LUCIANO QUIJADA IBARRA	S. P. DE LA CUEVA	MAZATAN
87	ANDRES AVELINO MONGE FIGUEROA	S. P. DE LA CUEVA	MAZATAN
88	LÁZARO PERAZA BRACAMONTE	LA COLORADA	MAZATAN
89	RAMON RENE PEREZ SEJUDO	ALAMOS	NAVOJOA
90	SANTOS ALFONSO MARTINEZ VILLA	HERMOSILLO	HERMOSILLO
91	RIGOBERTO RAMIREZ ARAGON	ALAMOS	NAVOJOA
92	RODOMIRO TRUJILLO SALDAMANDO	URES	URES
93	EDUARDO PAREDES RUIZ	SAHUARIPA	SAHUARIPA
94	AURORA BARBA DORAME	SAHUARIPA	SAHUARIPA
95	HECTOR PARRA ENRIQUEZ	SAHUARIPA	SAHUARIPA
96	URBANO ROMERO QUIJADA	CAJEME	CAJEME
97	ALMA CESILIA FLORES CARMELO	HERMOSILLO	HERMOSILLO
98	ANGELINA MORENO ESQUER	EMPALME	GUAYMAS
99	MARIA DEL CARMEN LOPEZ CELAYA	ALTAR	CABORCA
100	JESUS RAMON CALLES CORONADO	S.P. DE LA CUEVA	MAZATAN
101	MARTINA MERCEDES RUIZ CAMPAS	NAVOJOA	NAVOJOA
102	ALEJANDRO ENCINAS SILVAS	S.P. DE LA CUEVA	MAZATAN
103	GUILLERMINA RUIZ MONTIJO	MOCTEZUMA	MOCTEZUMA
104	LUZ ESTHER SANTINI RODRIGUEZ	ETCHOJOA	NAVOJOA
105	LUIS CARLOS GASTELUM ROMO	URES	URES
106	IRMA ROSA SANCHEZ BALLESTEROS	HUEPAC	URES
107	GASTON BERNAL DURAZO	HERMOSILLO	HERMOSILLO
108	JESUS HILARIO PEREZ BERNAL	CABORCA	CABORCA
109	FEDERICO EPIFNIO SIU LOPEZ	GUAYMAS	GUAYMAS
110	MARTIN BARCELO YAÑEZ	MOCTEZUMA	MOCTEZUMA
111	ELEAZAR VALDEZ GARCIA	SAHUARIPA	SAHUARIPA
112	HERMINIA ACUÑA SOTO	SAHUARIPA	SAHUARIPA
113	PATROCINIO VALENZUELA TORRES	ROSARIO	CAJEME
114	RAMON VALENZUELA CRUZ	ROSARIO	CAJEME
115	FRANCISCO FINO ESPINOZA	NAVOJOA	CAJEME
116	EAURELIANO VALENZUELA CUEN	NAVOJOA	CAJEME
117	RODRIGO LOPEZ YOCUPICIO	ETCHOJOA	NAVOJOA
118	ANGELITA VALENZUELA MASCAREÑO	CAJEME	CAJEME
119	ROSA ANGELA AYALA JATOMEA	NAVOJOA	NAVOJOA
120	JESUS ALFONSO VALENZUELA FIGUEROA	MAGDALENA	MAGDALENA
121	DUVIER VALLE BELTRAN	ETCHOJOA	NAVOJOA

Número de cuestionario	Nombre	Municipio	Distrito
122	GONZALO VASQUEZ BADACHI	SAHUARIPA	SAHUARIPA
123	ENRIQUE HOLGUIN OSORIO	YECORA	SAHUARIPA
124	GILBERTA OXIMEA ESCALANTE	NAVOJOA	NAVOJOA
125	RUTH CAUDILLO MARTIEZ	SANTA ANA	MAGDALENA
126	BERBABA VILLALOBOS TAPIA	SAHUARIPA	SAHUARIPA
127	SAMUEL TAPIA DUARTE	SAHUARIPA	SAHUARIPA
128	ALCADIO RUIZ TAPIA	SAHUARIPA	SAHUARIPA
129	ESTEBAN CORDOVA DE LOS REYES	URES	URES
130	JORGE MUNGARRO C.	CAJEME	CAJEME
131	TOMAS FLORES DIAZ	SAHUARIPA	SAHUARIPA
132	TEODORO QUINTANA CASTILLO	SAHUARIPA	SAHUARIPA
133	FERNANDO CHAIRES MEZA	GUAYMAS	GUAYMAS
134	JORGE ALDAY TERAN	CUMPAS	MOCTEZUMA
135	MARIA DE LA LUZ VELASCO SANDOVAL	EMPALME	GUAYMAS
136	ANGELICA MARIA RODRIGUEZ FELIX	ALAMOS	NAVOJOA
137	LIRIO DE MARIA ANGULO PEREZ	ALAMOS	NAVOJOA
138	RUPERTO RODRIGUEZ HERNANDEZ	SANTA ANA	MAGDALENA
139	AURELIANO AVILEZ JAIME	BACUM	CAJEME
140	JUAN MANUEL BRACAMONTEZ MARTINEZ	HERMOSILLO	HERMOSILLO

### 2.3. Relación de Otros Actores Entrevistados

Núm.	Nombre	Cargo que desempeña
1	MENDEZ RODRÍGUEZ NORBERTO	CDRS
2	SANTACRUZ LEÓN RAUDIÉL EDUARDO	CDRS
3	GARCÍA CINCO LUIS	CDRS
4	GALLEGO MIRANDA LUIS GONZALO	CDRS
5	MONTIJO VILLEGAS JOSÉ JESÚS	CDRS
6	MIRANDA GUERREO ADRIÁN HUMBERTO	CDRS
7	MENDEZ MENDEZ JOSÉ RAMÓN	CDRS
8	PESQUEIRA TAYLOR IGNACIO	CDRS
9	DE NOVA ESPINOZA GERMAN	CDRS
10	GALLEGO MIRANDA LUIS GONZALO	CDRS
11	ROMO VALENZUELA FRANCISCO	CDRS
12	MURILLO VALLE HERVEY	Jefe de CADER
13	MENDEZ MARTÍNEZ FRANCISCO	Jefe de CADER
14	FRANCO CASTELO ARNOLDO	Jefe de CADER
15	OSUNA LEYVA RAFAEL	Jefe de CADER
16	LUQUE VÁZQUEZ ELEAZAR	Jefe de CADER
17	FONSECA CASTILLO ADRIÁN	Jefe de CADER
18	DOMINGUEZ HERNANDEZ JOSÉ LUIS	Jefe de CADER
19	RODRIGUEZ SILVA GUSTAVO	Jefe de CADER
20	MENDEZ IBARRA ROGELIO	Jefe de DDR
21	MURRIETA FAJARDO JUAN	Jefe de DDR
22	RAZCÓN RIVAS GUSTAVO	Jefe de DDR
23	VELARDE CARRILLO RODOLFO RAUL	PSP (PRODESCA )
24	CONTRERAS GARCÍA CARLOS	PSP (PRODESCA )
25	VALDEZ FLORES NARCISO	PSP (PRODESCA )
26	VALDEZ VALENZUELA JOSÉ BAUDILLO	PSP (PRODESCA )
27	VALENZUELA VALENZUELA OCTAVIO	PSP (PRODESCA )

---

Evaluación Desarrollo Rural 2003

---

<b>Núm.</b>	<b>Nombre</b>	<b>Cargo que desempeña</b>
28	GONZÁLEZ LEYVA RAFAEL	PSP (PRODESCA )
29	CERVANTES GARCÍA JOSE PEDRO	PSP (PRODESCA )
30	FRAIJO ZAZUETA SERGIO	PSP (PRODESCA )
31	VALLARTA LUGARDO DOLORES	PSP (PRODESCA )
32	PAREDES BUSANI JESÚS RAMÓN	PSP (PRODESCA )
33	MONTAÑO FIMBRES RENE	PSP (PRODESCA )
34	GIL COTA RUBEN DARÍO	PSP (PRODESCA )
35	LACHICA PAREDES OMAR	PSP (PRODESCA )
36	GAMEZ MURRIETA FROYLAN	PSP (PRODESCA )
37	SALAS NAVARRETE JOSÉ GPE.	PSP (PRODESCA )
38	CERVANTES GARCÍA JOSÉ PEDRO	PSP (PRODESCA )
39	APODACA VALENZUELA CARLOS FCO.	PROFEMOR
40	LEYVA LEYVA ISIDRO	PROFEMOR
41	NENNINGER ANTILLON JUAN OVANDO	PROFEMOR
42	VALDEZ BAIMEA PEDRO	PROFEMOR
43	RODRIGUEZ CAZARES ANTONIO	PROFEMOR
44	CABALLERO FERRAT GUILLERMO	PROFEMOR
45	MARTÍNEZ SANDOVAL JOSÉ LUIS	PROFEMOR
46	FELIX VALENZUELA RAUL	PROFEMOR
47	DELGADO VAZQUEZ TRINIDAD	PROFEMOR
48	MORENO GUTIÉRREZ MARIO	PROFEMOR
49	CELAYA GARCÍA GONZALO	PROFEMOR
50	ROMERO ACOSTA SERGIO	PROFEMOR
51	LOPEZ SESMA RENE	Responsable operativo del Programa
52	DURÁN BERDEJO SANTOS	Responsable Estatal del CECADER
53	RUIZ RICARDO	Responsable operativo del Programa
54	ENRIQUEZ MURRIETA RAMÓN MARCOS	Responsable operativo del Programa
55	ARVIZU ACEDO LAURA ISABEL	Responsable operativo del Programa
56	PADILLA ORTIZ ANTONIO	Coordinador de Desarrollo Rural (SAGARPA)
57	TORRES RAMIREZ ELÍAS	Coordinador de la UTOE-Administrativa
58	AHUMADA RODRIGUEZ LUIS CARLOS	Secretario técnico (FOFAE)
59	NAVARRO CORELLA HECTOR	Subdelegado agropecuario o equivalente

### 3. Métodos de análisis estadísticos de las bases de datos

En este apartado y con apego a lo establecido en la guía metodológica, hacemos referencia textual de los métodos de análisis estadístico de las bases de datos utilizados para la elaboración del informe de evaluación estatal de Desarrollo Rural, Alianza para el Campo 2003.

#### 3.1. Análisis de congruencia de la información

Antes de empezar a trabajar, calcular o analizar las bases de datos es necesario verificar la congruencia de la información que ha sido capturada mediante un proceso de depuración. Con el fin de identificar valores extremos de las variables y proceder a su confrontación con otras variables afines para determinar su congruencia, eliminar datos identificados como incongruentes.

#### 3.2. Procedimiento para determinar la Tipología de Productores.

El objetivo de establecer una tipología de productores es agruparlos en estratos homogéneos, de tal manera que las características prevalecientes en cada estrato proporcionen una caracterización de esos productores y los diferencie del resto. Entre otras cosas, la tipología muestra una identificación socioeconómica de los productores rurales que reciben los apoyos de la Alianza para el Campo.

La tipología comprende cinco estratos, que se definen a partir de la intervención de las variables de: *escolaridad, superficie equivalente a hectáreas de riego, especie equivalente a bovino, valor de los activos, índice tecnológico*

El procedimiento consiste en dar una ponderación en base a ciertos rangos (establecidos en el manual proporcionado por la UA- FAO para dicho cálculo) de las variables antes mencionadas. Para determinar a qué tipo pertenece un productor se suman los valores de las variables ya ponderadas. En el caso de actividades no agropecuarias, el resultado se dividirá entre 2 considerando que hectáreas equivalentes, bovinos equivalentes y orientación al mercado no aplican para este tipo de encuestas, en todos los demás se dividirá entre 4. El resultado que arroja este procedimiento se ubica en la siguiente tabla:

Rango	Tipo
$0 < X \leq 0.2$	I
$0.2 < X \leq 0.4$	II
$0.4 < X \leq 0.6$	III
$0.6 < X \leq 0.8$	IV
$0.8 < X \leq 1$	V

### **3.3. Guía para el cálculo y análisis de indicadores**

Para la evaluación de Desarrollo Rurales se utilizaron los tres guías para el cálculo y análisis de indicadores establecidos por la FAO, que son: Fomento Agrícola, Fomento Ganadero y Actividades no Agropecuarias.

Los indicadores se presentan en dos categorías, aquellos que se refieren a resultados e impactos de los apoyos recibidos y aquellos referidos a percepciones por parte de los beneficiarios sobre la operación de la Alianza. A continuación se desglosan los indicadores contenidos en las categorías: 2.1. Indicadores sobre la operación de la Alianza y 2.2. Indicadores de Impacto.

#### **Indicadores:**

##### **2.1 Indicadores sobre la operación de la Alianza**

- a) Satisfacción con el apoyo
- b) Gestión del apoyo
- c) Permanencia del apoyo

##### **2.2. Indicadores de Impacto**

###### ***Primer Nivel***

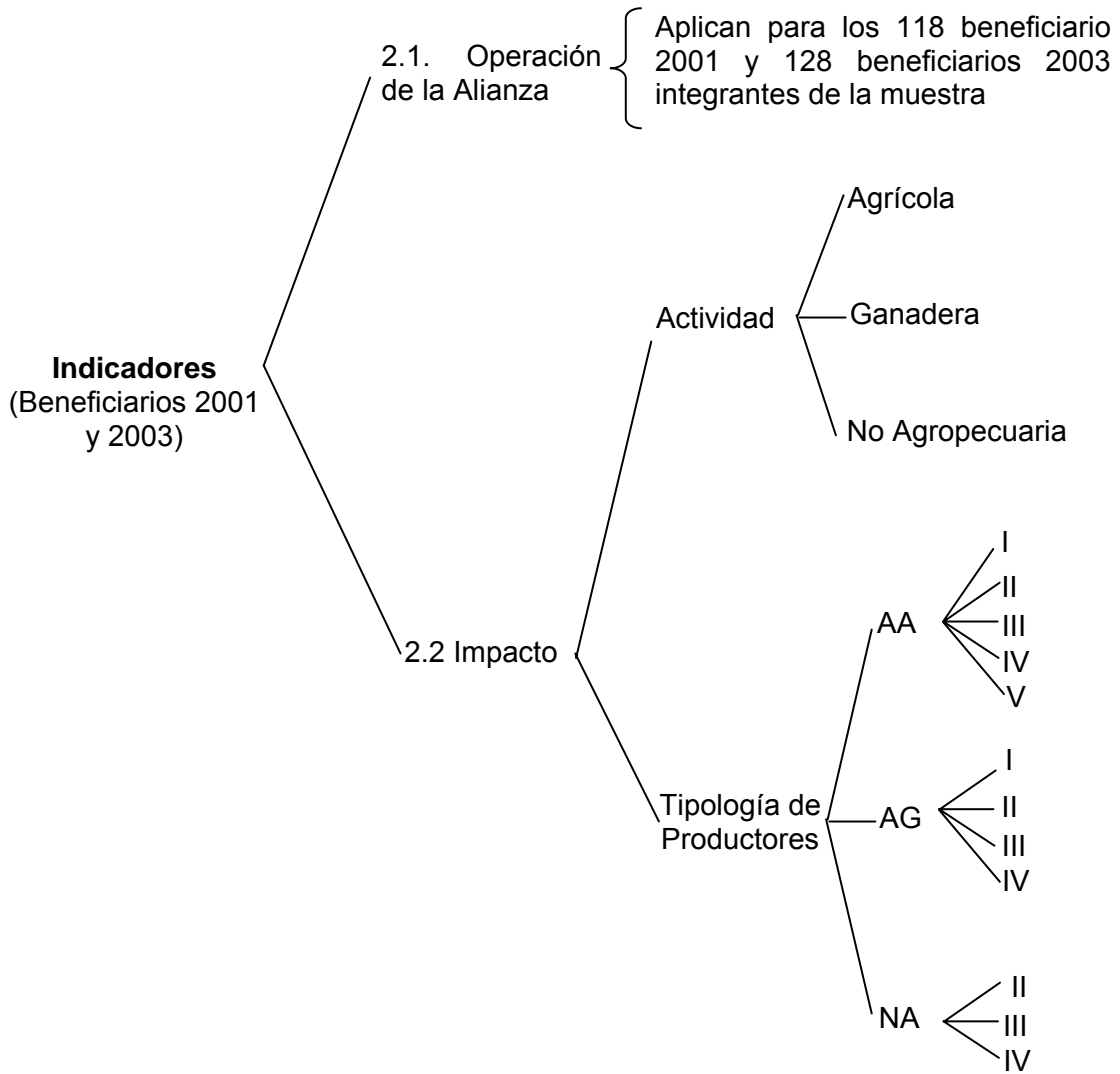
- a) Ingreso
- b) Empleo

###### ***Segundo Nivel***

- a) Inversión y capitalización
- b) Producción y productividad
- c) Innovación tecnológica
- d) Integración de cadenas de valor
- e) Desarrollo de Capacidades
- f) Desarrollo de organizaciones
- g) Reconversión productiva

### 3.4. Esquema de cálculo de indicadores

El siguiente esquema de indicadores es hecho, con la finalidad de una mayor comprensión de los cálculos, frecuencias y tablas, realizados para el análisis y elaboración del informe de evaluación estatal de Desarrollo Rural.



## ANEXO 2.

### PROYECTOS ANALIZADOS

**Cuadro 1. Proyecto de una cadena productiva de amplia inclusión social.**

1.	<b>PROYECTO:</b>	Producción, manufactura, envasado de miel y derivados de la colmena.
2.	<b>UBICACIÓN GEOGRÁFICA:</b>	Granados, Sonora. DDR 143
3.	<b>FORTALEZAS DEL GRUPO:</b>	Organización formal, potencial vegetativo, mezcla de recursos entre SAGARPA, SEDESOL Y FONAES.
4.	<b>DEBILIDADES:</b>	Falta de recursos para crecer; grandes distancias para la comercialización; falta de capacitación sobre normas para exportar; sequía. Faltan esquemas legales para contratos de polinización.

**Cuadro 2. Proyecto de un grupo prioritario (indígenas).**

1.	<b>PROYECTO:</b>	Empaque y maquila de carbón pima. Grupo de mujeres de la etnia pima.
2.	<b>UBICACIÓN GEOGRÁFICA:</b>	Maycoba, Yécora, Sonora. DDR 146
3.	<b>FORTALEZAS DEL GRUPO:</b>	Se organizaron gracias a un técnico PSP; el carbón es el único producto que se explota en esa zona. Mezcla de recursos entre FAPES y SAGARPA.
4.	<b>DEBILIDADES:</b>	La labor de maquila impide la apropiación de valor; están lejos del municipio de Yécora.

**Cuadro 3. Proyecto exitoso.**

1.	<b>PROYECTO:</b>	Centro de acopio e industrialización de productos lácteos. Grupo de mujeres.
2.	<b>UBICACIÓN GEOGRÁFICA:</b>	Moctezuma, Sonora. DDR 143
3.	<b>FORTALEZAS DEL GRUPO:</b>	Diversidad de productos (natillas, yogurt, cajetas, jamoncillo, queso); organización formal; convenios con DICONSA, capacitación técnica sobre manejo del hato ganadero.
4.	<b>DEBILIDADES:</b>	Competencia con empresas de gran capital

**Cuadro 4. Proyecto de grupo prioritario (mujeres).**

1.	<b>PROYECTO:</b>	Panadería El Tazajal. Grupo de mujeres.
2.	<b>UBICACIÓN GEOGRÁFICA:</b>	Ejido El Tazajal. DDR 144.
3.	<b>FORTALEZAS DEL GRUPO:</b>	Organización formal, cursos de capacitación para la elaboración de pan; manejo de equipo, apoyo del municipio en la capacitación.
4.	<b>DEBILIDADES:</b>	Carecen de equipo de reparto para ampliar el mercado de consumidores.



**Cuadro 5. Proyecto de beneficiarios de PAPIR y PRODESCA.**

1.	<b>PROYECTO:</b>	Elaboración de queso cocido. Grupo Frejoa.
2.	<b>UBICACIÓN GEOGRÁFICA:</b>	San Pedro de Ures, Sonora. DDR 142
3.	<b>FORTALEZAS DEL GRUPO:</b>	Otorgan un valor agregado a la producción primaria; PRODESCA identificó áreas de oportunidad y PAPIR aportó los recursos económicos; convenios con tiendas centros comerciales.
4.	<b>DEBILIDADES:</b>	Carecen de equipo de transporte para ampliar la gama de productos lácteos.

**Cuadro 6. Proyecto de una actividad no agropecuaria.**

1.	<b>PROYECTO:</b>	Café Internet Cyber Provi. Grupo de jóvenes.
2.	<b>UBICACIÓN GEOGRÁFICA:</b>	Providencia, Cajeme, Sonora. DDR 148.
3.	<b>FORTALEZAS DEL GRUPO:</b>	Organización de los jóvenes, buena administración, capacitación.
4.	<b>DEBILIDADES:</b>	Apertura de nuevos café Internet en la localidad.

**Cuadro 7. Proyecto exitoso.**

1.	<b>PROYECTO:</b>	Elaboración de salsa de chiltepín. Grupo Don Tepín, SPR de RL.
2.	<b>UBICACIÓN GEOGRÁFICA:</b>	Baviácora, Sonora. DDR 142.
3.	<b>FORTALEZAS DEL GRUPO:</b>	Otorgan valor agregado a la producción primaria; organización del grupo, zona apta para producir chiltepín.
4.	<b>DEBILIDADES:</b>	Producto nuevo; infraestructura y equipo inadecuado; no hay conocimiento técnico, falta investigación y desarrollo.

## CUADROS COMPLEMENTARIOS

**Cuadro 3.1.5.1. Distribución del presupuesto de PAPIR según Distrito de Desarrollo Rural (pesos)**

DDR	PAPIR Agrícola	PAPIR Ganadero	Total
139. Caborca	1'305,743.00	1'020,448.00	2'326,191.00
140. Magdalena	8,480.00	2'183,161.00	2'191,641.00
141. Agua Prieta	36,570.00	128,810.00	165,380.00
142. Ures	1'092,565.00	2'070,647.00	3'163,212.00
143. Moctezuma	992,575.00	1'779,286.00	2'771,861.00
144. Hermosillo	2'366,605.00	2'734,601.00	5'101,206.00
145. Mazatán	730,783.00	1'956,508.00	2'687,291.00
146. Sahuaripa	6'198,933.00	1'829,308.00	8'028,241.00
147. Guaymas	1'474,511.00	1'341,296.00	2'815,807.00
148. Cajeme	1'917,135.00	5'686,898.00	7'604,033.00
149. Navojoa	993,630.00	5'074,480.00	6'068,110.00
<b>Total</b>	<b>17'117,530.00</b>	<b>25'805,443.00</b>	<b>42'922,973.00</b>

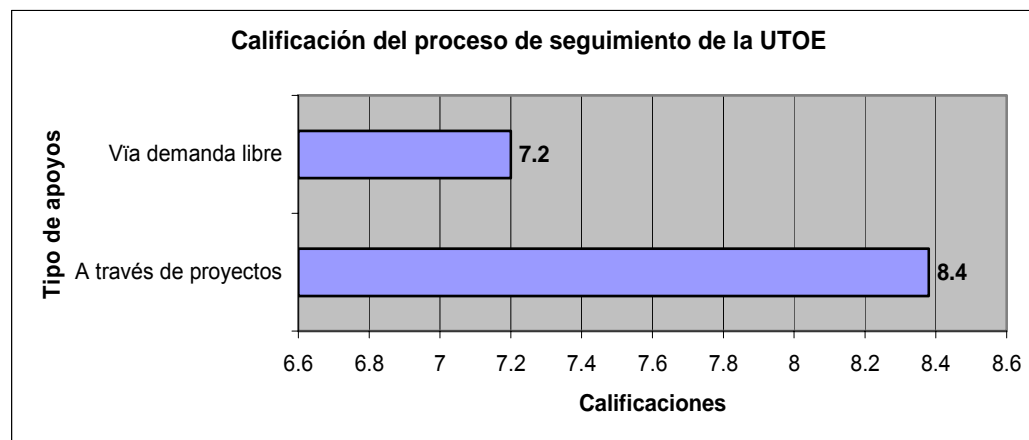
Fuente: Actas de cierre de PAPIR agrícola y PAPIR ganadero 2003. Julio de 2004.

**Cuadro 3.1.6.1. Calificación promedio de aspectos relacionados con la integración de cadenas productivas.**

Aspectos	Calificación promedio
Grado en que la operación del programa se enmarca en la integración de cadenas productivas	7.6
Asignación de recursos en función de las cadenas productivas	7.7
Grado en que los componentes de apoyo se orientan a la integración de cadenas	7.8
Grado de incidencia de la CDR en la identificación de cadenas de amplia inclusión social	7.9

Fuente: Elaboración propia con base en información de entrevistas a otros actores 2003.

**Figura 3.1.7.1. Calificación otorgada a la UTOE en el proceso de seguimiento de los apoyos.**



Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas a funcionarios operativos y directivos, en la operación 2003 del programa.

Nota: Las calificaciones están en una escala de 0 a 10, donde 0 es pésimo y 10 excelente.

**Cuadro 3.3.2.1. Calificación al proceso de federalización, según aspectos clave.**

Procesos de federalización y descentralización	Calificación
Avances en el proceso de federalización	6.9
Participación de los productores en la toma de decisiones	7.3
Participación de la sociedad civil en la toma de decisiones	6.1
Avances en la participación e incorporación de los municipios	6.8
Asignación clara y específica de las funciones de cada nivel de Gobierno	8.3
Fortalecimiento de las capacidades técnicas de instancias estatales y municipales	7.9
Operación y funcionamiento de los CDRS	7.2

Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas a otros actores 2003

**Cuadro 3.3.3.1. Ubicación de los técnicos PROFEMOR, según DDR.**

Relación de técnicos PROFEMOR Distritales				
DDR	Sector	Observaciones en el plan de desarrollo		
		Completo	Incompleto	No tiene
139 (Caborca)	Agrícola			
140 (Magdalena)	Pecuario			
141 (Agua Prieta)	Pecuario			
142 (Ures)	Pecuario			
143 (Moctezuma)	Pecuario			
144 (Hermosillo)	Agrícola			
145 (Mazatán)	Pecuario			
146 (Sahuaripa)	Pecuario			
147 (Guaymas)	Agrícola			
148 (Cajeme)	Agrícola			
149 (Navojoa)	Agrícola			

Fuente: Elaboración propia con base en información de la UTOE administrativa. Actualizada al día 11 de agosto de 2004.

**Cuadro 3.3.3.2. Ubicación de los técnicos PROFEMOR, según municipio.**

<b>Relación de técnicos PROFEMOR Municipales</b>				
<b>Municipio</b>	<b>Sector</b>	<b>Observaciones en el plan de desarrollo</b>		
		<b>Completo</b>	<b>Incompleto</b>	<b>No tiene</b>
San Miguel de H.	Agrícola			
Ónavas	Agrícola			
Tubutama	Agrícola			
Empalme	Agrícola			
Quiriego	Agrícola			
Santa Cruz	Pecuario			
Bacoachi	Pecuario			
Arizpe	Pecuario			
Bacadehuachi	Pecuario			
Yécora	Pecuario			
Nácori Chico	Pecuario			

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por la UTOE administrativa. Actualizada al día 11 de agosto de 2004.

**Cuadro 4.3.3.1. Beneficiarios de PADER con y sin PESPRO que presentan aumentos productivos.**

<b>Porcentaje de beneficiarios PADER y PESPRO con incrementos productivos</b>				
<b>Actividad</b>	<b>Crecimiento en producción</b>	<b>Crecimiento en superficie/UP</b>	<b>Crecimiento en rendimientos</b>	<b>Crecimiento en superficie/UP y en rendimientos</b>
Agrícola	100.0%	50.0%	100.0%	50.0%
Ganadera	100.0%	100.0%	80.0%	80.0%
<b>Porcentaje de beneficiarios PADER sin PESPRO con incrementos productivos</b>				
Agrícola	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Ganadera	100.0%	97.0%	48.0%	45.0%

Fuente: Elaboración propia con base en el cálculos de indicadores. Anexo 2 del presente informe.

**Cuadro 4.3.3.2. Beneficiarios de PAPIR con y sin PRODESCA que presentan aumentos productivos.**

<b>Porcentaje de beneficiarios PAPIR y PRODESCA con incrementos productivos</b>				
<b>Actividad</b>	<b>Crecimiento en producción</b>	<b>Crecimiento en superficie/UP</b>	<b>Crecimiento en rendimientos</b>	<b>Crecimiento en superficie/UP y en rendimientos</b>
Agrícola	13.6%	13.6%	13.6%	13.6%
Ganadera	89.3%	92.9%	67.9%	67.9%
<b>Porcentaje de beneficiarios PAPIR sin PRODESCA con incrementos productivos</b>				
Agrícola	61.5%	38.5%	53.8%	30.8%
Ganadera	69.4%	58.3%	63.9%	52.8%

Fuente: Elaboración propia con base en el cálculos de indicadores. Anexo 2 del presente informe.

**Cuadro 4.3.5.1. Distribución geográfica de los técnicos PSP.**

DDR	Número de técnicos PSP
139. Caborca	8
140. Magdalena	4
141. Agua Prieta	3
142. Ures	11
143. Moctezuma	8
144. Hermosillo	9
145. Mazatán	4
146. Sahuaripa	9
147. Guaymas	10
148. Cajeme	24
149. Navojoa	13
<b>Total</b>	<b>103</b>

Fuente: Elaboración propia con información de la UTOE administrativa.

**Cuadro 4.3.7.1. Proyectos promedio realizados por PSP.**

DDR	Número de PSP	Proyectos ejecutados	Proyectos por técnico (media)
139. Caborca	8	20	2.5
140. Magdalena	4	9	2.2
141. Agua Prieta	3	5	1.6
142. Ures	11	21	1.9
143. Moctezuma	8	13	1.6
144. Hermosillo	9	23	2.5
145. Mazatán	4	10	2.5
146. Sahuaripa	9	32	3.5
147. Guaymas	10	25	2.5
148. Cajeme	24	37	1.5
149. Navojoa	13	22	1.6
<b>Total</b>	<b>103</b>	<b>217</b>	<b>2.1</b>

Fuente: Elaboración propia con base en actas de cierre de PRODESCA 2003.

**Cuadro 4.3.1.1. Impacto en ingreso, costo y excedente en beneficiarios 2001 y 2003, con base al apoyo de PESPRO y PRODESCA.**

<b>Beneficiarios de PADER con PESPRO 2001</b>			
<b>Actividad</b>	<b>Índice de ingreso</b>	<b>Índice de costos</b>	<b>Índice de excedente</b>
Agrícola	1.21	0.87	-0.20
Ganadera	2.30	0.87	1.71
No Agropecuaria	No aplica	No aplica	1.58
<b>Beneficiarios de PADER sin PESPRO 2001</b>			
<b>Actividad</b>	<b>Índice de ingreso</b>	<b>Índice de costos</b>	<b>Índice de excedente</b>
Agrícola	0.77	1.11	0.00
Ganadera	1.51	1.06	1.72
No Agropecuaria	No aplica	No aplica	1.58
<b>Beneficiarios de PAPIR con PRODESCA 2003</b>			
<b>Actividad</b>	<b>Índice de ingreso</b>	<b>Índice de costos</b>	<b>Índice de excedente</b>
Agrícola	1.00	1.08	0.98
Ganadera	2.61	0.67	1.33
No Agropecuaria	No aplica	No aplica	-0.41
<b>Beneficiarios de PAPIR sin PRODESCA 2003</b>			
<b>Actividad</b>	<b>Índice de ingreso</b>	<b>Índice de costos</b>	<b>Índice de excedente</b>
Agrícola	1.72	0.76	1.73
Ganadera	1.00	0.93	0.92
No Agropecuaria	No aplica	No aplica	-0.10

Fuente: Elaboración propia con base en el cálculos de indicadores. Anexo 2 del presente informe.

**Cuadro 4.3.2.1. Índice de cambio en el empleo en beneficiarios 2001.**

<b>Beneficiarios de PADER con PESPRO</b>			
<b>Actividad</b>	<b>Índice de empleo total</b>	<b>Índice de empleo contratado</b>	<b>Índice de empleo familiar</b>
Agrícola	1.4	1.1	2.0
Ganadera	1.3	1.8	1.1
No agropecuaria	0.0	0.0	0.0
<b>Beneficiarios de PADER sin PESPRO</b>			
Agrícola	1.2	1.2	1.2
Ganadera	1.7	1.8	1.9
No agropecuaria	1.8	1.7	1.9

Fuente: Elaboración propia con base en el cálculos de indicadores. Anexo 2 del presente informe.

**Cuadro 4.3.2.2. Índice de cambio en el empleo en beneficiarios 2003.**

<b>Beneficiarios de PAPIR con PRODESCA</b>			
<b>Actividad</b>	<b>Índice de empleo total</b>	<b>Índice de empleo contratado</b>	<b>Índice de empleo familiar</b>
Agrícola	1.1	2.3	1.0
Ganadera	2.5	4.5	1.8
No agropecuaria	2.6	13.9	1.6
<b>Beneficiarios de PAPIR sin PRODESCA</b>			
Agrícola	1.0	1.0	1.2
Ganadera	1.4	1.7	1.3
No agropecuaria	1.2	1.1	1.3

Fuente: Elaboración propia con base en el cálculos de indicadores. Anexo 2 del presente informe.

**Cuadro 4.2.1.1. Índices de ingreso por actividad económica**

<b>Concepto</b>	<b>Beneficiarios 2001</b>			<b>Beneficiarios 2003</b>		
	<b>IY</b>	<b>IC</b>	<b>IE/I c-v</b>	<b>IY</b>	<b>IC</b>	<b>IE/I c-v</b>
Agrícola	0.96	0.97	2.66	1.59	0.93	1.62
Ganadera	1.87	0.93	1.72	1.34	0.74	0.82
No Agropecuaria	N/A	N/A	0.58	N/A	N/A	0.06

**Fuente:** Elaboración propia con base en el cálculos de indicadores. Anexo 2 del presente informe.

Nota: IY = Índice de ingreso; IC = Índice de costos; IE = Índice de excedente (ganancias obtenidas antes del apoyo entre ganancias obtenidas después del apoyo)

I c-v = Aplica sólo para actividad no agropecuaria. Se refiere a la relación costo-ventas.

N/A = No aplica para actividades no agropecuarias.

**Cuadro 4.2.3.1. Beneficiarios con tendencia de cambios en los activos.**

<b>Actividad</b>	<b>Beneficiarios con tendencia creciente</b>
Agrícola	52.9%
Ganadera	83.6%
No agropecuaria	86.1%

**Fuente:** Elaboración propia con base en el cálculos de indicadores. Anexo 2 del presente informe.

**Cuadro 4.2.2.1. Índice de cambio en el empleo según actividad económica.**

<b>Actividad</b>	<b>Índice de cambio del empleo total</b>	<b>Índice de cambio del empleo contratado</b>	<b>Índice de cambio del empleo familiar</b>
Agrícola	1.09	1.03	1.19
Ganadera	1.66	2.37	1.44
No Agropecuaria	1.44	1.44	1.45

**Fuente:** Elaboración propia con base en el cálculo de indicadores. Anexo 2 del presente informe.

NA = No Agropecuaria.

**Cuadro 4.2.4.1. Aumento en producción y productividad según actividad.**

<b>Porcentaje de beneficiarios 2003 que observa incrementos</b>				
<b>Actividad</b>	<b>Crecimiento En producción</b>	<b>Crecimiento en superficie/UP</b>	<b>Crecimiento en rendimientos</b>	<b>Crecimiento en superficie/UP y rendimientos</b>
Agrícola	32.4%	23.5%	29.4%	20.6%
Ganadera	76.1%	71.6%	62.7%	56.7%
<b>Porcentaje de beneficiarios 2001 que observa con incrementos</b>				
Agrícola	35.7%	35.7%	39.3%	25.0%
Ganadera	70.0%	69.0%	43.0%	41.0%

Fuente: Elaboración propia con base en el cálculo de indicadores. Anexo 2 del presente informe.  
UP = Unidades de Producción. Aplica en actividad ganadera.

**Cuadro 4.2.7.1. Porcentaje de beneficiarios con integración vertical hacia atrás gracias a Alianza.**

<b>Actividad</b>	<b>Beneficiarios Con tendencia creciente</b>	<b>Beneficiarios con tendencia decreciente</b>	<b>Beneficiarios con tendencia estable</b>
Agrícola	0.0%	8.8%	0.0%
Ganadera	0.0%	38.8%	0.0%
No agropecuaria	0.0%	40.5%	0.0%

Fuente: Elaboración propia con base en el cálculo de indicadores. Anexo 2 del presente informe.

**Cuadro 4.2.7.2. Porcentaje de beneficiarios con integración vertical hacia delante gracias a Alianza.**

<b>Actividad</b>	<b>Beneficiarios con tendencia creciente</b>	<b>Beneficiarios con tendencia decreciente</b>	<b>Beneficiarios con tendencia estable</b>
Agrícola	0.0%	0.0%	0.0%
Ganadera	2.9%	0.0%	0.0%
No agropecuaria	22.2%	0.0%	0.0%

Fuente: Elaboración propia con base en el cálculo de indicadores. Anexo 2 del presente informe.

**Cuadro 4.2.7.3. Variación de la producción colocada en el mercado después del apoyo, según eslabón de la cadena productiva.**

<b>Actividad</b>	<b>Directo al consumidor</b>	<b>Intermediario comercial</b>	<b>Directo a la exportación</b>	<b>Fábrica o empacadora</b>
Agrícola	3.1%	-1.8%	0.0%	0.0%
Ganadera	5.3%	-4.5%	0.0%	0.0%
No agropecuaria	-5.5%	-9.7%	0.0%	8.6%

Fuente: Elaboración propia con base en el cálculo de indicadores. Anexo 2 del presente informe



**Cuadro 4.2.8.1. Beneficiarios integrados a una organización, según actividad.**

Actividad	Beneficiarios integrados a una organización	Beneficiarios que se integraron para recibir el apoyo	Beneficiarios integrados a una organización que sigue vigente
Agrícola	67.6%	64.7%	67.6%
Pecuaría	35.8%	23.8%	34.3%
No agropecuaria	33.3%	25.0%	33.3%
<b>General</b>	<b>43.0%</b>	<b>34.3%</b>	<b>42.3%</b>

Fuente: Elaboración propia con base en el cálculo de indicadores. Anexo 2 del presente informe.