



# Evaluación Alianza para el Campo 2004



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

SAGARPA



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

### **Sonora**

# **MÉXICO**

Septiembre de 2005

Informe de Evaluación Estatal  
**Programa Desarrollo Rural**

**Sonora**

## DIRECTORIO

### GOBIERNO DEL ESTADO DE SONORA

Ing. Eduardo Bours Castelo  
Gobernador Constitucional del Estado

Ing. Alejandro Elías Calles Gutiérrez  
Secretario de Agricultura, Ganadería,  
Recursos Hidráulicos, Pesca y  
Acuicultura

Lic. Cesar Alejandro Salazar Platt  
Subsecretario de Agricultura

Lic. Jorge Luis Molina Elías  
Subsecretario de Ganadería

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

Lic. Francisco J. Mayorga Castañeda  
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 Productores Ganaderos

Ing. José Jesús Juvera Bracamontes  
Representante de Profesionales y Académicos

Ing. Edmundo Alberto Leyva Preciado  
Coordinador del CTEE

---

AGRODER, S.C.  
Despacho Evaluador

Ing. Antonio Jacintos Nieves  
Responsable de la Evaluación



## **Directorio AgroDer, S.C.**

Lic. Ricardo Alberto Morales Virgen  
Director de Consultoría

Ing. Juan Ángel Medina Garibay  
Director de Servicios Comerciales

Ing. Antonio Jacintos Nieves  
Responsable de evaluación

Ing. Pável Sosa Martínez  
Coordinador de evaluaciones

Lic. Bernardo Alanís Aguilar  
Coordinador de Proyectos

Ing. Perla Silvestre  
Consultor – Analista

Lic. Edith Ramírez  
Consultor – Analista

Ing. Carlos Pérez  
Consultor – Analista

Ing. Tair Terán  
Consultor – Analista

M. Olivia Voisin  
Consultor – Analista

## TABLA DE CONTENIDO

|   |            |
|---|------------|
| <b>ÍNDICE DE CUADROS</b>  | <b>V</b>   |
| <b>ÍNDICE DE FIGURAS</b>  | <b>V</b>   |
| <b>ÍNDICE DE ANEXOS</b>   | <b>V</b>   |
| <b>SIGLAS</b>   | <b>VI</b>  |
| <b>PRESENTACIÓN</b>   | <b>VII</b> |
| <b>RESUMEN EJECUTIVO</b>  | <b>1</b>   |
| <b>INTRODUCCIÓN</b>   | <b>6</b>   |
| <b>CAPÍTULO 1</b>   | <b>9</b>   |
| <b>1.1. Comportamiento de variables clave de acuerdo con los estratos de productores</b>  | <b>9</b>   |
| 1.1.1. Entorno estatal de la economía rural   | 9          |
| 1.1.2. Identificación de factores que condicionan las actividades productivas de la economía rural en el estado   | 13         |
| <b>1.2. Respuesta del Programa y de otros instrumentos de política sectorial (federal y estatal) a las condicionantes del desarrollo rural en el estado</b> | <b>15</b>  |
| 1.2.1. Orientación básica del Programa en el estado   | 15         |
| 1.2.2. Otros programas estatales y federales que atienden el desarrollo rural en el estado  | 16         |
| 1.2.3. Relaciones de complementariedad entre el Programa y los demás instrumentos sectoriales (federales y estatales) que confluyen en el estado            | 17         |
| <b>CAPÍTULO 2</b>   | <b>18</b>  |
| <b>2. 1 Resultados</b>  | <b>18</b>  |
| 2.1.1. Evolución de la inversión del Programa por fuente de aporte (gobiernos federal y estatal, productores) y distribución geográfica                     | 18         |
| 2.1.2. Importancia de la inversión para la generación de empleo rural e ingreso entre las regiones rurales marginadas de la entidad                         | 19         |
| <b>2.2. Cobertura histórica de beneficiarios y principales componentes apoyados en el estado de Sonora</b>  | <b>20</b>  |
| 2.2.1. Número y tipo de beneficiarios.  | 20         |
| 2.2.2. Atención a grupos prioritarios   | 21         |
| 2.2.3. Apoyos otorgados y su relación con las principales necesidades estatales   | 21         |

|   |           |
|---|-----------|
| 2.2.4. Cobertura geográfica de los apoyos por subprogramas  | 22        |
| <b>2.3. Estimación de resultados acumulados en áreas principales</b>  | <b>22</b> |
| 2.3.1. Capitalización de las unidades de producción rural y de las organizaciones económicas.                                   | 22        |
| 2.3.2. Desarrollo de capacidades en el medio rural  | 23        |
| 2.3.3. Consolidación organizativa y fomento empresarial   | 23        |
| 2.3.4. Fortalecimiento institucional. Consejos Municipales y Distritales  | 23        |
| <b>2.4. Resultados específicos en 2004</b>  | <b>24</b> |
| 2.4.1. Cumplimiento de metas físicas, financieras y de beneficiarios  | 24        |
| <b>2.5. Análisis de indicadores de gestión e impacto presentados en evaluaciones internas del Programa</b>                      | <b>24</b> |
| <b>2.6. Evolución y potencialidades del Programa para responder a la problemática y retos del entorno</b>                       | <b>24</b> |
| 2.6.1. Evolución del grado de atención del Programa a la problemática estatal.  | 24        |
| 2.6.2. Potencialidad del Programa para atender los retos del entorno  | 25        |
| <b>CAPÍTULO 3</b>   | <b>27</b> |
| <b>3. 1 Avances en la instrumentación de conceptos clave del diseño del Programa</b>  | <b>27</b> |
| 3.1.1. Articulación entre los subprogramas de Desarrollo Rural  | 27        |
| 3.1.2. Integralidad de las inversiones mediante el uso de proyectos   | 27        |
| 3.1.3. Focalización de beneficiarios  | 28        |
| 3.1.4. Evolución en la orientación del Programa   | 29        |
| <b>3.2. Evolución del proceso de asignación de recursos</b>   | <b>30</b> |
| 3.2.1. Apropiación del Programa por parte del gobierno estatal  | 30        |
| 3.2.2. Operatividad de los acuerdos tomados por las comisiones de Desarrollo Rural (CDR) en el estado.                          | 31        |
| 3.2.3. Recepción de proyectos: abierta o de acuerdo a las prioridades del estado y del municipio.                               | 31        |
| 3.2.4. Implicaciones del mecanismo de reembolso para el acceso de los pequeños productores a los apoyos del Programa            | 31        |
| 3.2.5. Funcionalidad de la operación UTOE-gobierno del estado   | 32        |
| <b>3.3. Avances en el proceso de recepción, selección y evaluación de solicitudes</b>   | <b>32</b> |
| 3.3.1. Cambios en el proceso administrativo que siguen las solicitudes.   | 32        |
| 3.3.2. Seguimiento a etapas críticas del proceso de gestión de solicitudes.   | 33        |
| <b>3.4. Seguimiento a proyectos exitosos</b>  | <b>33</b> |
| <b>3.5. Capitalización de las unidades de producción rural (UPR) y de las organizaciones económicas (OE) apoyadas por PAPIR</b> | <b>33</b> |
| 3.5.1. Avances en la apropiación del Subprograma por parte de los gobiernos estatales y los productores.                        | 33        |
| 3.5.2. Orientación del Subprograma.   | 34        |
| 3.5.3. Mecanismos de selección de beneficiarios y de asignación de recursos.  | 34        |

|  |           |
|--|-----------|
| 3.5.4. Fondos de Garantía Líquida.   | 34        |
| 3.5.5. Diseño del Subprograma.   | 34        |
| <b>3.6. Desarrollo de capacidades en el medio rural (PRODESCA)</b>   | <b>34</b> |
| 3.6.1. Avances en la apropiación del Subprograma por parte de los gobiernos estatales y los productores.   | 34        |
| 3.6.2. Avances en la integración de un mercado de servicios profesionales.   | 35        |
| 3.6.3. Interacción con el Cecader y el Inca Rural.   | 35        |
| 3.6.4. Análisis de las iniciativas de la SAGARHPA para atender a los sectores de alta y muy alta marginación.  | 35        |
| 3.6.5. Contribución del PRODESCA al desarrollo de capacidades en la población rural.   | 36        |
| 3.6.6. Participación de los PSP en la formulación de proyectos como instrumento de desarrollo rural.   | 36        |
| 3.6.7. Desarrollo de otras actividades sustantivas de los PSP.   | 36        |
| 3.6.8. Mecanismos de pago a los PSP.   | 36        |
| 3.6.9. Red de prestadores de servicios profesionales.  | 36        |
| <b>3.7. Fortalecimiento institucional. Consejos municipales y distritales (PROFEMOR)</b>   | <b>37</b> |
| 3.7.1. Aportes en la integración de los Consejos Municipales de Desarrollo Rural Sustentable (CMDRS) y los Consejos Distritales de Desarrollo Rural Sustentable (CDDRS). | 37        |
| 3.7.2. Avances en la institucionalización de las políticas de desarrollo rural a nivel municipal.  | 37        |
| 3.7.3. Planes municipales de desarrollo rural sustentable.   | 37        |
| 3.7.4. Calidad de los servicios profesionales del coordinador municipal.   | 37        |
| 3.7.5. Papel de los CMDRS en la selección de los proyectos apoyados por el Programa.   | 37        |
| 3.7.6. Diseño y desarrollo de los componentes de PROFEMOR.   | 38        |
| <b>3.8. Consolidación organizativa y fomento empresarial (PROFEMOR)</b>  | <b>38</b> |
| 3.8.1. Selección de las organizaciones beneficiadas.   | 38        |
| 3.8.2. Participación de las organizaciones en el Subprograma.  | 38        |
| 3.8.3. Consolidación de las organizaciones.  | 39        |
| 3.8.4. Fomento empresarial.  | 39        |
| 3.8.5. Diseño y desarrollo de los componentes de PROFEMOR.   | 39        |
| <b>3.9. Reflexiones de conjunto sobre la trayectoria, los alcances y los temas pendientes del Programa</b>   | <b>39</b> |
| <b>CAPÍTULO 4</b>  | <b>41</b> |
| <b>4. 1 Impactos del Programa</b>  | <b>41</b> |
| 4.1.1. Impactos de PAPIR en indicadores de primer nivel  | 41        |
| 4.1.2. Impactos de PAPIR en indicadores de segundo nivel   | 43        |
| 4.1.3. Análisis de los resultados de PAPIR de los indicadores por tipo de beneficiario (primer y segundo nivel)  | 44        |
| 4.1.4. Análisis de los resultados de PAPIR de los indicadores por categorías de la inversión (tipo de componente)  | 46        |
| 4.1.5. Impactos de PRODESCA  | 47        |



|   |           |
|---|-----------|
| 4.1.6. Impactos de PROFEMOR   | 51        |
| 4.1.7. Temas de interés específicos de evaluación de impactos   | 55        |
| 4.1.8. Impactos de la estrategia de desarrollo rural en su conjunto   | 55        |
| <b>CAPÍTULO 5</b>   | <b>56</b> |
| <b>5. 1 Conclusiones</b>  | <b>56</b> |
| 5.1.1. Evolución y potencialidades del Programa para responder a la problemática y retos del entorno en el Estado | 56        |
| 5.1.2. Principales resultados de la evolución de la gestión del Programa  | 56        |
| 5.1.3. Principales impactos   | 57        |
| 5.1.4. Temas específicos de interés estatal   | 58        |
| 5.1.5. Reflexión general  | 58        |
| 5.1.6. Análisis de rentabilidad   | 59        |
| <b>5.2. Recomendaciones</b>   | <b>60</b> |
| 5.2.1. Entorno y resultados del Programa  | 60        |
| 5.2.2. Gestión del Programa en temas relevantes   | 60        |
| 5.2.3. Impactos del Programa  | 62        |
| 5.2.4. Temas específicos  | 63        |
| 5.2.5. Generales  | 63        |
| 5.2.6. Rentabilidad   | 63        |
| <b>FUENTES</b>  | <b>64</b> |

## Índice de cuadros

|           |   |    |
|-----------|---|----|
| Cuadro 1  | Principales resultados del Programa                         | 5  |
| Cuadro 2  | Marginación y ruralidad por localidad                       | 11 |
| Cuadro 3  | Clasificación tendencial por rama/especie                   | 13 |
| Cuadro 4  | Asistencia técnica de PRODESCA a los beneficiarios apoyados | 48 |
| Cuadro 5  | Iniciativa y selección del técnico PRODESCA                 | 49 |
| Cuadro 6  | Calificación del PSP PRODESCA dada por los beneficiarios    | 50 |
| Cuadro 7  | Proyectos con asistencia de PRODESCA                        | 51 |
| Cuadro 8  | Percepción del funcionamiento de los CMDRS                  | 51 |
| Cuadro 9  | Las organizaciones económicas y los CMDRS                   | 52 |
| Cuadro 10 | Servicios de los municipios a los beneficiarios             | 53 |
| Cuadro 11 | Apoyos a través de organizaciones económicas                | 54 |
| Cuadro 12 | Resumen de indicadores del análisis de rentabilidad         | 59 |
| Cuadro 13 | Matriz de condicionantes de éxito de proyectos              | 62 |

## Índice de figuras

|           |   |    |
|-----------|---|----|
| Figura 1  | Evolución en la distribución de recursos                      | 28 |
| Figura 2  | Aportaciones mensuales de los beneficiarios al gasto familiar | 32 |
| Figura 3  | Percepción general del trabajo en grupo                       | 38 |
| Figura 4  | Principales problemas en las organizaciones                   | 39 |
| Figura 5  | Variación de integrantes de grupos inicio vs. Vigentes        | 40 |
| Figura 6  | Ingresos y costos de producción promedio por productor        | 42 |
| Figura 7  | Empleos promedio por beneficiario                             | 43 |
| Figura 8  | Inversión y capitalización de los beneficiarios del 2002      | 44 |
| Figura 9  | Proyecto vs. demanda 2002 y 2004                              | 44 |
| Figura 10 | Nivel de escolaridad y sexo de los beneficiarios 2002 y 2004  | 45 |
| Figura 11 | Cobertura de los grupos prioritarios en 2002 y 2004           | 45 |
| Figura 12 | Destino de los apoyos pecuarios en 2002 y 2004                | 46 |
| Figura 13 | Destino de los apoyos agrícolas en 2002 y 2004                | 47 |
| Figura 14 | Destino de los apoyos no agropecuarios en el 2002 y 2004      | 47 |
| Figura 15 | Avances en el estatus de la organización                      | 54 |
| Figura 16 | Prácticas productivas ambientales                             | 55 |

## Índice de anexos

|           |  |    |
|-----------|--|----|
| Anexo 1.  | Metodología de la evaluación               | 65 |
| Anexo 2.A | Cuadros complementarios                    | 68 |
| Anexo 2.B | Estados pro forma análisis de rentabilidad | 75 |
| Anexo 2.C | Sistema de información geográfica          | 79 |

## Siglas

|            |  |
|------------|--|
| CADER      | Centro de Apoyo al Desarrollo Rural  |
| CDDRS      | Consejo Distrital de Desarrollo Rural Sustentable  |
| CDR        | Comisión de Desarrollo Rural   |
| CDRS       | Consejo de Desarrollo Rural Sustentable  |
| CECADER    | Centro de Calidad para el Desarrollo Rural   |
| CEDRS      | Consejo Estatal de Desarrollo Rural Sustentable  |
| CMDRS      | Consejo Municipal de Desarrollo Rural Sustentable  |
| COPLADEMUN | Consejo para la Planeación del Desarrollo Municipal  |
| CTEE       | Comité Técnico Estatal de Evaluación   |
| DR         | Desarrollo Rural   |
| DDR        | Distrito de Desarrollo Rural   |
| DPAI       | Desarrollo de Proyectos Agropecuarios Integrales   |
| EEE        | Entidad Evaluadora Estatal   |
| ERNA       | Empleo Rural No Agropecuario   |
| FAO        | Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación  |
| FAPES      | Fideicomiso para Actividades Productivas del Estado de Sonora  |
| FOFAES     | Fideicomiso de Distribución de Fondos del Estado de Sonora   |
| IFR        | Institución Financiera Rural   |
| INCA RURAL | Instituto Nacional para el Desarrollo de Capacidades en el Sector Rural  |
| INDESOL    | Instituto Nacional de Desarrollo Social  |
| LDRS       | Ley de Desarrollo Rural Sustentable  |
| PADER      | Programa de Apoyo al Desarrollo Rural  |
| PAPIR      | Programa de Apoyo a los Proyectos de Inversión Rural   |
| PATMIR     | Programa de Asistencia Técnica para el Microfinanciamiento Rural   |
| PESPRO     | Programa de Extensionismo y Servicios Profesionales  |
| PET        | Programa de Empleo Temporal  |
| PIASRE     | Programa Integral de Agricultura Sostenible y Reconversión Productiva en Zonas de Siniestralidad Recurrente y Tierras Frágiles |
| PRODESCA   | Programa de Desarrollo de Capacidades en el Medio Rural  |
| PROFECA    | Programa de Fomento a Empresas Comercializadora del Sector Agropecuario  |
| PROFEMOR   | Programa de Fortalecimiento de Empresas y Organización Rural   |
| PSP        | Prestados de Servicios Profesionales   |
| RO         | Reglas de Operación  |
| SAGARPA    | Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación   |
| SAGARHPA   | Secretaría de Agricultura, Ganadería, Recursos Hidráulicos, Pesca y Acuicultura  |
| SIAP       | Sistema de Información y Estadística Agroalimentaria y Pesquera  |
| SISER      | Sistema de Información del Sector Rural  |
| UA-FAO     | Unidad de Apoyo de las Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación                               |
| UPR        | Unidad de Producción Rural   |
| UTOE       | Unidad Técnica Operativa Estatal   |

## Presentación

AgroDer, como entidad evaluadora estatal (EEE), presenta la evaluación del Programa de Desarrollo Rural del estado de Sonora correspondiente al año 2004 y se hace responsable de la calidad y contenido del documento.

Desde 1998, la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA) y la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), firmaron un acuerdo (UTF/MEX/060/MEX) a través del cual este último funge como apoyo técnico y ha desarrollado la metodología de la Evaluación.

A través de la licitación pública nacional número 55120002-001-05, misma que convocó el Comité Técnico Estatal de Evaluación de Sonora (CTEE), se realizó el proceso de contratación de AgroDer y es este Comité quien ha sido responsable de la conducción, supervisión, revisión, calificación y dictaminación del informe que se presenta.

Es importante mencionar que la evaluación del Programa de Desarrollo Rural incluye los subprogramas de: Apoyo a los Proyectos de Inversión Rural (PAPIR), Desarrollo de Capacidades en el Medio Rural (PRODESCA) y de Fortalecimiento de empresas y Organización Rural (PROFEMOR). Los objetivos de éstos se fundamentan, de manera enunciativa, en la capitalización de bienes de la Unidad de Producción Rural (UPR) en todas las etapas de producción hasta la comercialización; en la formulación de proyectos que incidan en el desarrollo de las UPR y de las organizaciones diversas que existen en el sector, así como en los servicios de asistencia técnica y capacitación; y por último, en el fortalecimiento de la estructura de las organizaciones y las entidades participantes, respectivamente.

De la misma manera, se basa en el cumplimiento de las metas físicas y financieras, la focalización de los apoyos otorgados, su cobertura, la pertinencia de los criterios de elegibilidad de la población rural y su congruencia con la política sectorial estatal.

## **Resumen Ejecutivo**

### ***Síntesis de los elementos centrales del entorno***

La principal condicionante natural que influye en el desarrollo de las zonas productivas es la disponibilidad de agua, realizando un cruce de las zonas con vocaciones agrícolas y ganaderas con la distribución de la precipitación, es evidente que no coinciden, en su mayoría. La concentración de la precipitación se da en las zonas altas del Estado y las principales zonas productivas se encuentran de las llanuras hacia la costa.

Existe una gran dispersión de localidades y personas en las zonas rurales del Estado; situación que dificulta el acceso a servicios, cobertura del Programa y la integración a las cadenas de valor. Existen un reducido número de habitantes en zonas geográficas muy amplias del Estado, las que presentan los mayores índices de marginación.

En general, en el sector rural del Estado se percibe una cultura individual de trabajo, que dificulta el entendimiento de las estrategias planteadas por el Programa, donde se prioriza un trabajo en grupos de manera organizada. Las grandes extensiones de superficie ejidal y comunal, han contribuido a continuar bajo esquemas laborales familiares y personales.

La economía rural está estructurada en tres grandes grupos: sobrevivencia, micro empresas y grandes productores. Cada una de las cuales muestra condiciones, características y potencialidades distintas, que influyen en las condiciones de desarrollo y en la utilización del Programa. Para los productores de sobrevivencia la principal condicionante es la aportación que tienen que hacer para acceder al apoyo; los microagroempresarios, son quienes tienen una disposición natural de acceso al Programa y donde se muestran mejores procesos de desarrollo; finalmente, para las necesidades y requerimientos de los grandes productores, el Programa no es el más indicado.

### ***Principales resultados acumulados y tendencias del Programa***

El presupuesto asignado en 2004 al Programa es el más bajo desde 2001, aproximadamente 45'700,000 pesos (constantes del 2005), así mismo la cobertura fue menor, aproximadamente: 5,251 beneficiarios de PAPIR, 7,043 de PRODESCA y 700 de PROFEMOR; según avance de abril del 2005.

El monto asignado por productor se ha mantenido relativamente constante desde 2002 al 2004, alrededor de los 3,500 pesos (constantes del 2005), lo que es superior al promedio del Programa desde 1996 (2,600 \$/beneficiario). Por su parte, el monto total asignado ha disminuido continuamente desde 2001, año en que se tuvo el mayor histórico superior a los 100 millones de pesos; por lo que también ha disminuido la cobertura.

La atención a la problemática estatal ha estado impulsada por diferentes criterios, encaminados a la mejor atención de la población objetivo, con una adecuación particular para las condiciones socio- económicas del estado de Sonora. La tendencia más sobresaliente del desarrollo agropecuario y rural del Estado, considerada su heterogeneidad, es la creciente desigualdad de su estructura productiva y social. La tradicional existencia de una combinación de diversos sectores, con múltiples interrelaciones entre ellos, pero con amplias desigualdades en su desarrollo, tiende a profundizar su diferenciación.

### ***Síntesis de la evolución de la gestión***

El logro de una competitividad fundamentada en el progreso técnico, con la cual se supere la competitividad limitada, basada en los bajos salarios o en la excesiva explotación de los recursos naturales, requiere de mejorar las condiciones en las cuales se desenvuelve la población, garantizar el acceso a la alimentación necesaria por parte de todas las familias, seguridad alimentaria, y elevar la salud y sus niveles educativos.

Las distintas políticas de contratación de los técnicos PRODESCA; la combinación de proveedores de servicios públicos y privados; la definición de modalidades diferenciadas de acción, según los diversos tipos de productores; las distintas formas de participación de los productores o las familias rurales en la toma de decisiones o en la ejecución de los proyectos y la variación en la proporción del financiamiento estatal, externo o aportado por los productores, asignado a la ejecución de las acciones, conforman un panorama institucional desigual y con múltiples modalidades de funcionamiento.

Los lineamientos orientadores del trabajo de PROFEMOR en este campo, enfatizan en la necesidad de diseñar estrategias de desarrollo. En ellas, el desarrollo agropecuario, se debe ver como un proceso que va más allá de los aspectos estrictamente productivos. La comprensión de las múltiples condicionantes extra-rurales de los resultados que es posible obtener con las estrategias de transformación de las actividades agropecuarias y del mundo rural, desembocarán en acciones multidimensionales, que permitan responder eficazmente a la complejidad del proceso de desarrollo agropecuario y de desarrollo rural en el estado de Sonora.

### ***Principales impactos***

Existe un incremento en el ingreso de los productores que contribuye a la diversificación del gasto familiar, lo que en muchos casos influye en la permanencia de la actividad y por tanto de la estancia del productor y su familia en las zonas rurales.

Principalmente se tiene una conservación del empleo debido al Programa, con aumentos en la contratación y la mano de obra familiar; en algunos casos se redujeron los jornales debido a equipos y maquinaria sustitutiva de la mano de obra.

Todos los beneficiarios que recibieron el apoyo 95% y 90%, para 2002 y 2004, respectivamente, lograron capitalizar su UPR en algún porcentaje, siendo los beneficiarios de menores ingresos, tipo I y II, para los que representa un mayor impacto en sus bienes de capital, situación contraria se presenta para los Tipo V.

La integración de la labranza de conservación en las actividades productivas sólo se presenta en 17.5% de los productores, figura 16, siendo ésta la cuarta práctica de preservación de los recursos naturales que se realiza.

### ***Conclusiones relevantes***

Debido a la distribución carretera y las vocaciones naturales de producción, ubicadas hacia la zona centro-poniente del Estado, hace que la franja oriente, colindante con Chihuahua, presente los mayores niveles de marginación, dificultando la integración de las localidades de dichas zonas a procesos productivos de nivel estatal. Por lo que es un

área geográfica en la que se podrían enfocar recursos humanos y materiales que permitan reducir los limitantes estructurales que persisten actualmente.

El desarrollo de actividades no agropecuarias como recurso complementario de la producción agrícola, pecuaria y acuícola, representa una vía potencial de empleo e ingreso, para los habitantes de zonas rurales, sobre todo si están enfocadas a los mercados locales y existan evidencias de que sean rentables, y no únicamente se desarrollen de manera temporal.

La concurrencia de recursos del Programa, con otros de los diferentes ámbitos de gobierno, es una necesidad para promover el desarrollo en las comunidades y personas con mayores restricciones económicas y sociales. Bajo esta perspectiva el Programa ha buscado que, mediante el mismo proyecto productivo que se presenta para PAPIR, o con ligeras modificaciones en documentación, el grupo de productores pueda presentarse en otras instituciones y dependencias de gobierno y privadas, para acceder a un apoyo y/o financiamiento.

La estrategia de apoyar con PAPIR a los beneficiarios que presenten un proyecto que se vaya a implementar con el seguimiento de un PSP pagado por PRODESCA, garantiza la existencia inicial de un grupo de productores. Posteriormente la supervisión del trabajo del PSP por el CECADER tiene un doble resultado: verificar el desempeño del PSP y la continuidad del grupo de productores. Los periodos en los que no existe ningún seguimiento de parte del PSP o del supervisor, el trabajo lo mantienen los productores, quienes dependiendo del proceso de consolidación organizativa en que se encuentren podrán desarrollar su actividad o minar el grupo.

El inicio del proceso de municipalización con 50% de los recursos del Programa, tiene concentrados los esfuerzos de los tres niveles del gobierno, para ejecutarlo de la forma más eficaz y eficiente posible. Se tiene toda la plataforma de trabajo instaurada, los consejos municipales y distritales, se han realizado cursos de capacitación para los actores municipales, falta concluir los planes municipales por parte de los coordinadores. En el Estado se percibe un ambiente de mutua cooperación y confianza de los diferentes actores para realizar un trabajo que satisfaga las necesidades de los productores, así como el cumplimiento de la normativa.

Los coordinadores de los consejos, en general, presentan un perfil profesional enfocado al desarrollo de actividades técnico-productivas. Tomando como base las entrevistas realizadas, con algunos de ellos, se identifica que la función de coordinador es un trabajo que requiere del desarrollo de múltiples actividades de enlace con los diversos actores y un amplio conocimiento de la zona de trabajo. No todos los coordinadores han entendido muy bien su función, es decir, al tener un perfil más técnico, requieren del desarrollo de otras capacidades y habilidades: negociación, identificación de actores y poder, manejo de situaciones, entre otras; para coordinar un consejo en el que participan diferentes actores e intereses; de no lograrse esto, se quedarán como simples voceros de los consejos.

La población rural tiene dinámicas heterogéneas de reproducción social, económica y cultural; la diversidad en las formas de interacción entre los diferentes actores que componen el sector, influyen en la operación y resultados del Programa. Conocer las características de los grupos y estratos que mayoritariamente compone el sector, es una construcción de todos los involucrados en el Programa, desde los beneficiarios

individuales y grupales, los coordinadores, supervisores, PSP, directivos, operativos y evaluadores.

La disminución del número de miembros de los grupos de trabajo (capítulo 4) muestra la falencia del proceso de consolidación de organizaciones de 1° nivel, y por tanto evidencia un área de trabajo pendiente para el PROFEMOR.

### ***Recomendaciones principales***

#### *Sobre el entorno:*

- Apoyar actividades no agropecuarias rentables, para diversificar las fuentes de empleo e ingreso en el ámbito rural. La diversificación de fuentes de ingreso es el mecanismo de sobrevivencia y desarrollo en las zonas rurales, una alternativa es la generación de actividades no agropecuarias y agroindustriales para los habitantes; debe existir evidencia de que los proyectos presentados sean viables. Adicionalmente, esto permitirá diversificar el riesgo de las inversiones del productor.

#### *Sobre gestión:*

- Ampliar los componentes de PRODESCA y no concentrarlo en implementación y puesta en marcha de proyecto, focalizarlo hacia el desarrollo de capacidades (capital humano). Los componentes que se recomiendan utilizar de PRODESCA son: a) asesoría técnica y consultoría profesional, b) capacitación para empresas rurales, c) promoción de proyectos de desarrollo en zonas marginadas, y d) programas especiales de desarrollo de capacidades.
- Documentar y sistematizar cada una de las etapas del proceso de municipalización, para tener elementos que permitan ir verificando el desempeño y proponiendo mejoras. Del mismo modo, es conveniente documentar la manera en que los actores locales se involucran en la toma de decisiones que atañe a su localidad y municipio.
- Integrar más organizaciones de 1° nivel al subprograma de PROFEMOR, con las que ya se haya tenido algún trabajo previo y/o muestren evidencia de estar en proceso de consolidación organizativa hacia una estructura de mayor nivel, para así ir consolidando estructuras productivas de mayor nivel con una base organizativa sólida.

#### *Sobre impactos:*

- Realizar un análisis comparativo, en el proceso de selección y dictaminación, de los datos de proyectos presentados contra la matriz de condicionantes de éxito, cuadro 12, para determinar la viabilidad del proyecto con respecto a estas variables; de tal manera que se incrementen los impactos de los proyectos aprobados.
- Priorizar los apoyos hacia productores Tipo I, así como de grupos prioritarios; con proyectos que presenten componentes integrales que permitan capitalizar las UPR y generar procesos de valor agregado, de tal forma que se incrementen los



impactos en empleo e ingreso que reporta este tipo de beneficiarios, siempre que estén bien sustentados los criterios técnicos y financieros del proyecto.

- Apoyar a los productores tipo II y III, que presenten proyectos con horizontes de planeación mayores a un año, permitiendo que en cada ejercicio presupuestal se otorguen componentes que contribuyan al cumplimiento del conjunto de objetivos y metas programadas por el grupo de trabajo y el PSP asignado.

*Sobre temas específicos:*

- Permitir un periodo de adaptación del Coordinador distrital y municipal, en el cual se esté evaluando continuamente; para reforzar los trabajos de coordinación con un equipo de asesores, con experiencia en la problemática del sector en temas específicos: sociales, económicos, políticos, culturales y productivos.
- Verificar con mayor certeza la justificación en los proyectos, del uso de equipos de labranza de conservación. La canalización de dichos módulos a productores tipo II y III aportará mayores impactos positivos al ambiente, que si se les otorgan a productores Tipo I.
- Apoyar proyectos que presenten un estudio de viabilidad, revisando con particular detalle los aspectos de mercado y proveeduría. Para productores Tipo I, se deberá poner especial énfasis en la complementariedad de recursos, para evitar el endeudamiento del beneficiario. Para el caso de productores Tipo II y III, el aspecto de la consolidación de grupo de trabajo deberá ser un factor determinante para la selección.

**Cuadro 1. Principales resultados del Programa**

| Concepto                               | 2004       | 1996-2004   |
|--|------------|-------------|
| Beneficiarios atendidos                | 12,979     | 224,643     |
| Montos ejercidos (\$ corrientes 2005)  | 45,715,342 | 500,899,157 |
| <b>Impactos PAPIR 2004</b>             |            |             |
| % incremento del ingreso neto promedio |            | 25          |
| % incremento en empleo                 | Nuevo      | 0.5         |
|  | Mantenido  | 1.8         |
| % incremento capitalización            | Tipo I     | 50          |
|  | Tipo V     | 22          |
| <b>Impactos PRODESCA 2004</b>          |            |             |
| % beneficiarios capacitados            |            | 74          |
| % elaboración de proyectos             |            | 99          |
| Calificación desempeño PSP             |            | 6.5         |
| <b>Impactos PROFEMOR 2004</b>          |            |             |
| Percepción desempeño de CMDRS          |            | 6.0         |
| % conocimiento de los CMDRS            |            | 72          |
| <b>Temas específicos</b>               |            |             |
| % practica labranza de conservación    |            | 18          |
| % tiene sistema de ahorro de agua      |            | 23          |

Fuente: Elaboración propia con datos de la evaluación.

## Introducción

Inicialmente, se exponen de forma breve y precisa los fundamentos de la evaluación, sus objetivos, enfoque y metodología utilizada; destacando la importancia de la evaluación como herramienta para fortalecer la gestión y ampliar los impactos del Programa en Sonora.

### *Bases de la evaluación*

De acuerdo a las Reglas de Operación vigentes de los programas de Alianza para el Campo (Alianza Contigo), para el ejercicio fiscal 2004 y en cumplimiento de la normatividad (Capítulo 10, Art. 27) que establece la realización de una evaluación externa *por parte de instituciones académicas y de investigación u organismos especializados de carácter nacional o internacional, que cuenten con reconocimiento y experiencia, en las respectivas materias de los programas.*

La presente evaluación se considera por parte de los actores involucrados en el Programa como un elemento central para adecuar, replantear, mejorar e impulsar la política agropecuaria y rural; teniendo en cuenta las particularidades de los productores y las características del Estado, así como los impactos que se han tenido anteriormente; además de ser un mecanismo de rendición de cuentas y transparencia en el uso de los recursos públicos.

### *Objetivos de la evaluación*

#### Objetivo general

- Valorar los logros y oportunidades de mejora que se registran en la ejecución del Programa de Desarrollo Rural de la Alianza Contigo en el estado de Sonora del ejercicio 2004, en lo referido a impactos de las inversiones, gestión y procesos operativos, en la perspectiva de formular recomendaciones orientadas a mejorar la eficacia operativa de dichos programas, lo que contribuirá a incrementar sus impactos; se desarrollarán herramientas específicas de planificación estratégica que sirvan como insumos prácticos para la toma de decisiones de parte de los responsables de la política sectorial a nivel federal y estatal.

#### Objetivos específicos

- Evaluar los impactos generados por las inversiones financiadas por el Programa, diferenciando según tipo de productor y características de la inversión, así como el crecimiento del capital físico en los beneficiarios.
- Dar seguimiento a las oportunidades de mejora en los procesos operativos del Programa, en particular en áreas críticas identificadas en evaluaciones anteriores, que contribuyan a mejorar la asignación de recursos y la eficacia operativa para aumentar los impactos.
- Analizar el grado de avance en la implementación de la estrategia de integración de cadenas agroalimentarias y en el fortalecimiento de los Comités Sistemas Producto.

- Valorar el proceso de maduración de la estrategia de desarrollo de capacidades, PRODESCA, y analizar su potencialidad y restricciones para asegurar el nexo entre inversión física y asistencia técnica, que permita estimar el desarrollo de capital humano.
- Identificar los logros alcanzados en la estrategia de apoyo a las organizaciones del sector rural, PROFEMOR, y su inserción en las cadenas agroalimentarias y participación en los Comités Sistemas Productos, permitiendo valorar el incremento del capital social en el sector.
- Evaluar el desempeño de proyectos relevantes por sus impactos o experiencias generadas: organización productiva, integración de cadenas y reconversión productiva, entre otros, con el fin de identificar factores de éxito y limitantes en su gestión y ejecución.
- Geo-referenciar cada una de las encuestas realizadas y efectuar un análisis geoestadístico con los datos relevantes obtenidos mediante un sistema de información geográfica, mostrando los resultados en mapas temáticos.
- Incluir recomendaciones específicas de planificación estratégica, basado en un análisis prospectivo de los procesos e impactos de la muestra de beneficiarios del Programa del 2002 y 2004 en el estado de Sonora.

#### Objetivos complementarios

- Estimar la pertinencia y los impactos de los programas de desarrollo rural de la Alianza Contigo en el estado de Sonora considerando indicadores estatales que fundamenten un seguimiento de las subsecuentes evaluaciones estatales.
- Definir las condiciones ambientales y disponibilidad de recursos, los apoyos otorgados y las variables socio-económicas de los beneficiarios del Programa de desarrollo rural por Distrito de Desarrollo Rural (DDR), mediante la aplicación del Sistema de Información Geográfico (SIG), con la finalidad de analizar la adecuación de los apoyos con la situación regional y emitir elementos de juicio en cuanto al desempeño de las instancias regionales.

#### *Enfoque de la evaluación*

La Evaluación cumple con la Metodología desarrollada por la Unidad de Apoyo FAO, por lo que está orientada hacia tres criterios fundamentales, constituidos por la realización de un análisis continuo, la utilidad práctica y la oportunidad de sus resultados a efectos de contribuir a mejorar la toma de decisiones. La evaluación del Programa combina el análisis cualitativo y cuantitativo de las fuentes de información directas e indirectas.

Adicionalmente, está orientado el documento al análisis de las condiciones de vulnerabilidad de la población rural con respecto a los temas y factores de marginación y migración (entre otros) de los beneficiarios, sus familias, y de las organizaciones, mismas que inciden en los impactos de producción, empleo, ingresos, adopción de tecnología, así como en su inserción en los eslabones de las cadenas prioritarias, los mercados accesibles y las políticas y planes de gobierno aplicadas al ejercicio fiscal del 2004.

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

El diseño muestral se realizó conforme se establece en el documento elaborado por la Unidad de Apoyo FAO denominado “Método de muestreo para la evaluación estatal de Alianza para el Campo 2004”, en donde se especifica: a) categoría de beneficiarios del Programa a evaluar, y b) diseño muestral, consistente en: marco muestral, determinación del tamaño de muestra y el procedimiento para seleccionar a los beneficiarios a ser encuestados.

Por lo que, *la muestra para la Evaluación de Alianza para el Campo 2004 (sic) incluye beneficiarios de 2002 y 2004. Para calcular el tamaño de la muestra estas poblaciones se consideran independientes, de cada una se extrae una muestra aleatoria (simple)...El tamaño total de la muestra es igual a la suma de los beneficiarios de 2004 y de la muestra de beneficiarios de 2002<sup>1</sup>.*

Con base en los instrumentos metodológicos mencionados, y la información proporcionada por las áreas operativas del Programa al mes de abril del 2005, se realizó la obtención de la muestra, misma que fue validada por el CTEE. Con un grado de confianza del 95% y un error del 10%.

|                           | 2002       | 2004       |
|---------------------------|------------|------------|
| <b>Marco muestral</b>     | 2,052      | 1,803      |
| <b>Muestra</b>            | <b>224</b> | <b>185</b> |
| <b>Muestra total</b>      | <b>409</b> |            |
| <b>Reemplazos</b>         | 45         | 37         |
| <b>Reemplazos totales</b> | <b>82</b>  |            |
| <b>Constante k</b>        | 9          | 10         |

Por otra parte, se calcularon y realizaron 66 entrevistas distribuidas entre funcionarios directivos y operativos, miembros de instancias de planeación, técnicos PROFEMOR y prestadores de servicios del PRODESCA, líderes de organizaciones, entre otros. Por otra parte, se realizaron entrevistas semi-estructuradas no formales durante el trabajo de campo.

Se consultaron diversas fuentes de información: electrónicas y bibliográficas, de donde se obtuvo información complementaria para el desarrollo de los capítulos, principalmente 1 y 2, las diversas fuentes se enuncian al final del documento en el apartado Fuentes.

El análisis consideró métodos para la información cuantitativa (estadístico) y cualitativa (sistematización de parámetros comunes); se ha realizado un análisis de evolución y análisis comparativo en la mayor parte de los capítulos.

<sup>1</sup> “Guía metodológica evaluación estatal del Programa de Desarrollo Rural”, UA-FAO, 2004.

## Capítulo 1

### **Incidencia del entorno en las actividades apoyadas**

A través de la selección de indicadores que permitieron hacer el análisis de las tendencias relevantes en el ámbito rural del estado de Sonora, en este capítulo se identifican los principales factores que inciden en el desempeño de las actividades apoyadas por el Programa de Desarrollo Rural de la Alianza Contigo. Así mismo, se presenta el análisis de la respuesta del Programa y de otros instrumentos de la política de fomento al desarrollo rural en los niveles federal y estatal.

#### **1.1. Comportamiento de variables clave de acuerdo con los estratos de productores**

El entorno se ha dividido en tres aspectos: a) natural, dónde se realiza la actividad; b) socio-demográfico, quiénes realizan las actividades; y c) económico productivo, cómo se realizan; mismos que se interrelacionan para poder identificar los indicadores y variables, exógenas y endógenas, a la problemática y objetivos del Programa, así como, la importancia de cada una y su capacidad de influencia en los componentes otorgados en los años 2002 y 2004.

Una premisa base de todo el análisis presentado, es que Sonora no cuenta con un documento específico que tenga la estratificación de productores del sector rural, ni los criterios que los caracterizan y diferencian, por lo que se consideró un indicador discriminante, el % de población con ingreso hasta de 2 salarios mínimos, para poder agrupar a los 72 municipios y realizar el análisis comparativo que se presenta; con base en dicha información, se obtuvieron dos bloques, cada uno de los cuales presenta condiciones similares en cuanto a las variables consideradas: marginación<sup>2</sup>, población y ruralidad. En el tercer aspecto del entorno, se realiza el análisis de las actividades productivas dentro del ámbito rural: agrícolas, pecuarias y no agropecuarias; considerando la información productiva y económica desde 1996 hasta 2005, lo que permitió identificar tendencias y potencialidades.

##### **1.1.1. Entorno estatal de la economía rural**

###### *Entorno natural*

Sonora tiene la segunda extensión territorial más grande del país con 184,934 km<sup>2</sup>. El límite fronterizo con los Estados Unidos de Norteamérica comprende una extensión de 588 km, dominando la colindancia con Arizona de 568 km, y el resto con Nuevo México. Los límites nacionales son: Chihuahua con 592 km, Sinaloa con 117 km, Mar de Cortés con 1,208 km y Baja California<sup>3</sup>.

La precipitación se concentra en la zona serrana y va disminuyendo hacia la zona costera, los ríos predominantemente corren de las montañas hacia las llanuras, dejando gran parte de la superficie del Estado sin corrientes superficiales; debido a lo anterior, las actividades humanas y productivas demandantes de agua se satisfacen principalmente de agua

---

<sup>2</sup> Índice según criterios y metodología de la CONAPO.

<sup>3</sup> Fuente: Página web oficial del estado de sonora [www.sonora.gob.mx](http://www.sonora.gob.mx)

subterránea, generando un déficit del líquido en todo el Estado y con mayor magnitud en las localidades cercanas a la costa.

#### *Entorno Sociodemográfico*

Éste segundo aspecto del entorno, contempla el análisis de: población, marginación e ingreso, resaltando las condiciones predominantes en el Estado con respecto a las condiciones en municipios y localidades rurales.

Hacia el año 2000, Sonora contaba con un total de 2'216,969 habitantes, de los cuales prácticamente la mitad son mujeres; poco más del 62% están entre los 15 y 64 años. Un 70% de la población se concentra en las 6 principales ciudades del Estado: Hermosillo, Cajeme, Nogales, San Luís Río Colorado, Navjoa y Guaymas, quedando 675,078 habitantes distribuidos en 66 municipios a lo largo del Estado. Existe un modelo de desarrollo basado en grandes ciudades, con base en el cual se mueven las actividades económicas, productivas y sociales.

Según datos de INEGI prácticamente el 59% de la población ocupada percibe más de 2 salarios mínimos en el global estatal, lo cual está en correspondencia con el grado de marginación que reporta la CONAPO, ya que de los 72 municipios que comprende Sonora, 83%, es decir 60, presentan un grado de marginación bajo a muy bajo, por lo que sólo 12 municipios están en condiciones de marginación medio o alto. En lo que se refiera a la población del Estado marginada es poco significativa con respecto al total de habitantes, alto 7.1% y muy alto 0.5%; en lo que se refiera a población rural son poco menos de 375,000 habitantes en esta condición, de los cuales poco más de 207,000 son mayores de 18 años; además se tienen condiciones heterogéneas en la estructura social y económica de cada municipio y localidad.

Considerando el porcentaje de Población Ocupada (PO) que gana hasta 2 salarios mínimos se dividió a los municipios en dos bloques: A) hasta el 65% de la PO, y B) mayor al 65%; los cuales se analizan a continuación.

El Bloque A incluye 54 municipios que presentan un mayor nivel de ingreso de su población ocupada, concentrando el 89% de los habitantes de Sonora; estas zonas, en general muestran mejores condiciones de desarrollo, 2 municipios de éste bloque tienen un grado medio de marginación, para los restantes el grado es bajo o muy bajo. Éste bloque incluye a las 6 ciudades más importantes del estado.

En 25 de éstos la población total por municipio es menor a 2,500. En 29 de ellos las localidades que los componen no llegan a los 5,000 habitantes, es decir, la dispersión poblacional es muy elevada, existen muchas localidades con muy pocos habitantes.

El Bloque B presenta una situación económica desfavorable y los más altos niveles de marginación. Son 18 municipios en esta condición, en promedio entre el 65% y 80% de sus habitantes obtienen un ingreso menor a 2 salarios mínimos; 10 de éstos tienen un grado de marginación medio y alto, este bloque incluye a los 4 municipios del Estado con el mayor nivel de marginación. Los habitantes de éstas regiones son 240,750, tan sólo el 11% con respecto al total estatal. La dispersión poblacional es más frecuente con respecto al primer bloque analizado, es decir, en este bloque existen más municipios que tienen menor cantidad de habitantes.

Este último bloque en su conjunto es el preferente para la focalización del Programa de Desarrollo Rural de la Alianza Contigo, en cuanto a la población objetivo se refiere. Como se podrá observar en capítulos siguientes de la Evaluación, éste sector con menores condiciones de desarrollo presenta dificultades para la recepción y utilización óptima de los beneficios del Programa, por el mismo contexto en el que se encuentran viviendo. Dentro del bloque A existe un estrato de población que cumple con los criterios de las Reglas de Operación del Programa y puede tener un mayor aprovechamiento de los apoyos del Programa.

Por otra parte, al realizar el análisis por localidades se encuentra que poco más de 92% de la población vive en localidades con una grado muy bajo, bajo y medio de marginación, cuadro 2; es decir, aproximadamente 167 mil sonorenses habitan en localidades con grado alto y muy alto de marginación<sup>4</sup>.

**Cuadro 2. Marginación y ruralidad por localidad**

| Grado marginación | Total Localidades |      | Localidades rurales |      |      | Población |        |
|-------------------|-------------------|------|---------------------|------|------|-----------|--------|
|                   | No.               | % TE | No.                 | % TR | % TM | No.       | % TE   |
| Muy bajo          | 155               | 7%   | 134                 | 6%   | 86%  | 1,511,068 | 69.0%  |
| Bajo              | 465               | 20%  | 442                 | 20%  | 95%  | 352,986   | 16.1%  |
| Medio             | 586               | 25%  | 574                 | 26%  | 98%  | 158,926   | 7.3%   |
| Alto              | 890               | 39%  | 885                 | 39%  | 99%  | 156,421   | 7.1%   |
| Muy alto          | 208               | 9%   | 208                 | 9%   | 100% | 10,506    | 0.5%   |
| Total             | 2,304             | 100% | 2,243               | 100% | 97%  |           | 100.0% |

Fuente: Elaboración propia con datos de CONAPO 2000.

NOTAS: No. – Número de localidades o habitantes. % TE – Porcentaje respecto al total estatal. % TR – Porcentaje de localidades rurales respecto al total estatal. % TM – Porcentaje de localidades rurales respecto al grado de marginación.

Considerando la clasificación de localidad rural, 97% del total estatal se encuentran en esa situación, 2,243 localidades rurales, por lo que 61 localidades se consideran no rurales. Éste análisis confirma la alta concentración poblacional en un reducido número de localidades, por lo que la dispersión de habitantes en localidades rurales es muy elevada, según los datos consultados existen localidades desde 3 habitantes llamadas rancherías. Finalmente, considerando el grado de marginación y condición de ruralidad conforme a las Reglas de Operación del Programa existen en Sonora 1,093 localidades prioritarias de atención donde habitan un total de 167 mil personas, quienes paradójicamente no recurren comúnmente al Programa, debido principalmente a la carencia de disponibilidad de dinero para realizar la aportación respectiva del beneficiario, así como el acceso restringido a medios de comunicación y canales de flujo de información, que en general, ocasionan el desconocimiento del Programa.

#### *Entorno económico-productivo*

La economía del Estado se mueve en función de los principales polos de desarrollo: Hermosillo, Cajeme, Navojoa, Nogales y San Luís Río Colorado, estas dos últimas están en la frontera con Estados Unidos; además de la zona costera: Guaymas en el sur. Los corredores carreteros que se tienen en Sonora han potenciado el crecimiento de las

<sup>4</sup> Viviendas sin agua entubada y piso de tierra inferior al 50%, y la PO ingreso <= 2 s.m. del 73.5%.

localidades cercanas: el que va desde Navojoa hasta Nogales y el de Hermosillo a San Luís Río Colorado. Alrededor de estos corredores se encuentran predominantemente los usos potenciales de la tierra en actividades productivas del Estado: agrícola y pecuaria, principalmente ésta última.

Las vías carreteras han posibilitado el intercambio comercial con los Estados Unidos hacia el norte y con los estados de Sinaloa y Nayarit hacia el sur, siendo principalmente utilizado como pasó de todo tipo de mercancías. Por su parte, existen tres principales destinos turísticos en la costa: Puerto Peñasco, Bahía de Kino y San Carlos.

La política estatal, en correspondencia con la federal y las globales, muestra una tendencia de crecimiento en el sector terciario, y decrecimiento del primario, cuadro 5. Tomando como año de referencia 1996, la participación porcentual del sector primario ha disminuido en términos absolutos en 3.7%, por su parte el terciario aumentó en casi 6.5% y el secundario disminuyó en 2.8%.

La aceleración de los cambios que se están dando en los tres sectores de la economía sonorenses, se presentan en el primario con 2.5% variación promedio del periodo y con mayor celeridad en el terciario con 2.9% variación promedio del periodo, ya que el secundario muestra una tendencia más estable con 0.5% variación promedio del periodo.

Existe una conversión de actividades primarias hacia terciarias. Se están dejando actividades de producción, para incorporarse a las actividades de servicios, en las principales zonas de desarrollo y turísticas.

También existe movilidad laboral, migración, hacia estados fronterizos de Estados Unidos: Arizona y California, principalmente de la población joven.

El Estado, como puede observarse, tiene una composición diversa en muchos de los aspectos que lo componen: clima, ecosistemas, condiciones socioeconómicas y culturales. Existen una serie de contrastes naturales que se reflejan e influyen en las actividades económicas y productivas, se tienen zonas donde predominan ciertos cultivos y especies (vid en Kino y Zamora, bovinos en Huatabampo, entre otros), mientras que en otros todavía se continúa con cultivos tradicionales y especies de traspatio (hacia las zonas serranas o de montaña, principalmente).

La agricultura y la ganadería son los dos subsectores que mayor aportan al PIB del sector primario, en 2003 ascendió a 8,483 y 8,225 millones de pesos, respectivamente. Por su parte la pesca y acuicultura aportaron 2,140 millones de pesos.

La agricultura ha ido incrementando el volumen de producción y disminuyendo el valor de la misma; situación totalmente contraria a la ganadería, el índice de crecimiento tendencial<sup>5</sup> es de 1.02 y 0.93, respectivamente. La agricultura en algunas zonas del estado se ha estado dedicando a la producción de forrajes y granos para ganado, a su vez, las hortalizas también son relevantes. Por otra parte, los bovinos y porcinos, están encontrando muy buenos mercados estatales y de exportación; el eslabón de la cadena

---

<sup>5</sup> El índice de crecimiento tendencial (ITC) muestra la tendencia de cambio que se mantiene durante el periodo de análisis, si es mayor que uno existe crecimiento, si es menor a uno decrecimiento e igual a uno estabilidad.



donde se está consumando la venta, principalmente es en pie de cría bovino: exportación y porcinos finalizados: nacional en pie y exportación en cortes.

Tomando como parámetro el volumen de producción, se analiza cada una de las ramas y especies principales del Estado, para el mismo periodo por actividad, se obtienen cuatro niveles: a) creciente sostenido, b) continuo/estable, c) variable/inestable, y d) decreciente sostenido. En la primera clasificación se encuentran: porcinos, cártamo, hortalizas, forrajes, alfalfa, camarón y carpa; en la clasificación d, se tienen: bovinos, aves, trigo, mojarra / tilapia y bagre, cuadro 3.

Las actividades ganaderas en la producción de porcinos y bovinos de carne, continúan siendo las más importantes en lo que se refiere a valor de la producción; situación similar se tiene para el trigo, la vid y las hortalizas en el área agrícola; así mismo, los camarones en lo que se refiere a la pesca y acuicultura.

El crecimiento de las ramas de forrajes y alfalfa, están encaminadas a satisfacer las necesidades de abasto de insumos por el sector ganadero, principalmente de la especie bovina, ya que además de la producción especializada en ranchos, también es una actividad cultural que se desarrolla prácticamente en todo el Estado con menor nivel tecnológico y encaminado al doble propósito.

**Cuadro 3. Clasificación tendencial por rama/especie**

| Actividad | Tendencia productiva  | Rama(s)/especie(s)                      |
|-----------|-----------------------|---|
| Ganadera  | Crecimiento sostenido | Porcino                                 |
|           | Continuo/estable      | Caprinos y ovinos                       |
|           | Variable/inestable    | Apícola                                 |
|           | Decreciente sostenido | Bovino y aves                           |
| Agrícola  | Crecimiento sostenido | Cártamo, hortalizas, forrajes y alfalfa |
|           | Continuo/estable      | Vid y cítricos                          |
|           | Variable/inestable    | Maíz y algodón                          |
|           | Decreciente sostenido | Trigo                                   |
| Acuícola  | Crecimiento sostenido | Camarón y carpa                         |
|           | Decreciente sostenido | Mojarra/tilapia y bagre                 |

Fuente: Elaboración propia con datos del SIAP y SAGARHPA 2005.

### **1.1.2. Identificación de factores que condicionan las actividades productivas de la economía rural en el estado**

#### *Condicionantes naturales*

Uno de los principales condicionantes que influye en el crecimiento de las zonas productivas es la disponibilidad de agua; realizando un cruce de las zonas con vocaciones agrícolas y ganaderas con la distribución de la precipitación, muestra que en su mayoría no coinciden. La concentración de la precipitación se da en las zonas altas del Estado y las principales zonas productivas se encuentran de las llanuras hacia la costa.

La disponibilidad de agua en las tierras cultivables y los ranchos, es principalmente de pozos, los cuales han venido incrementando continuamente la profundidad de perforación a la que se obtiene el líquido; las corrientes superficiales presentan problemas de

contaminación, por lo que en algunos casos no pueden ser aprovechados de manera directa ya que requieren de un proceso de tratamiento.

#### *Condicionantes demográficas*

El modelo de desarrollo de grandes ciudades ha inducido una alta concentración poblacional en 6 de las ciudades más importantes del estado, lo que ha generado una mayor demanda de los recursos naturales en dichas zonas, para la proveeduría y mantenimiento de las actividades humanas. Además de producir flujos migratorios de zonas rurales a zonas urbanas, en busca de mejores condiciones de vida, motivando un cambio en las políticas de desarrollo económico trasladando población económicamente activa del sector primario a los otros dos sectores, principalmente al de servicios.

A su vez, queda una dispersión de localidades y personas en las zonas rurales del estado; situación que dificulta el acceso a servicios, cobertura del Programa y la integración a las cadenas de valor. Existen un reducido número de habitantes en zonas geográficas muy amplias del Estado, las que presentan los mayores índices de marginación y donde llevar la infraestructura básica de servicios es más costo, comparado con zonas con mayor densidad poblacional.

#### *Condicionantes culturales*

Existe en el Estado una cultura individual de trabajo, que dificulta el entendimiento de la estrategia integral planteada por el Programa, donde se prioriza un trabajo en grupos de manera organizada. Las grandes extensiones de superficie ejidal y comunal, han contribuido a continuar bajo esquemas laborales familiares y personales.

Resultado de dicha condicionante es la organización rural insipiente, principalmente manifiesta en los productores de los extremos: los de bajos ingresos y los empresariales; que por diferentes motivos, pero en ambos se presentan mayores resistencias a la organización y trabajo en grupo.

#### *Condicionantes económicas*

La economía rural está estructurada en tres grandes grupos: sobrevivencia, micro empresas y grandes productores<sup>6</sup>. Cada una de las cuales muestra condiciones, características y potencialidades distintas, que influyen en las posibilidades de desarrollo y en la utilización del Programa. Para los productores de sobrevivencia la principal condicionante es la aportación que tienen que hacer para acceder al apoyo y sus condiciones de marginación; los microagroempresarios, son quienes tienen una disposición natural de acceso al Programa y donde se muestran mejores procesos de desarrollo; finalmente, para las necesidades y requerimientos de los grandes productores, el Programa no es el más indicado.

La presión sobre la disponibilidad de mano de obra en periodos y en actividades altamente demandantes, hace que los productores prefieran realizar trabajos de jornaleros u otros que les representen mayores ingresos en dicho tiempo, a pesar de las condiciones laborales y legales que ello implique. Situación representativa de lo anterior se vive por la producción en grandes explotaciones de monocultivos o especies, donde en los meses de cosecha y/o producción, se intensifica la demanda de mano de obra,

---

<sup>6</sup> Al momento de la Evaluación no se contaba con un estudio donde se estableciera la composición de los pobladores de las zonas rurales, por lo que se seleccionaron estos tres tipos, por ser los más notables en lo observado a lo largo del trabajo de campo en el Estado.

solventada principalmente, por los habitantes de menores ingresos de las zonas rurales y marginadas de las ciudades.

Adicionalmente a lo anterior, por tratarse de un estado fronterizo enfrenta una serie de situaciones particulares, como el flujo y movilización de personas, mercancías, entre otras. Dichas situaciones influyen en las actividades que se desarrollan en las zonas rurales y las ciudades del Estado; por ejemplo en la zona de Álamos la producción de cultivos no controlados afecta la disponibilidad de mano de obra en algunos meses del año. Otro ejemplo se presenta en las localidades cercanas a la frontera: Agua prieta, Naco, Nogales, General Plutarco E. Calles y San Luís Río Colorado, donde la concentración de personas de otras regiones del país y de la América baja, incrementa la oferta de mano de obra.

## **1.2. Respuesta del Programa y de otros instrumentos de política sectorial (federal y estatal) a las condicionantes del desarrollo rural en el estado**

### **1.2.1. Orientación básica del Programa en el estado**

El Programa está enfocado a: *promover la integración de sectores primarios a procesos productivos de mayor valor agregado y competitividad, diversificación de la producción local, expectativa y confianza a los jóvenes, respeto y equidad a la mujer, combatir la marginación y la pobreza de las comunidades indígenas, política integral para el aprovechamiento eficiente y sustentable del agua y alta inversión productiva*<sup>7</sup>.

Las asignaciones se canalizan *con prioridad hacia los municipios y localidades que tengan mayores índices de pobreza y marginación, así como la atención a grupos prioritarios: jóvenes, mujeres, personas de la tercera edad y con capacidades diferentes.* Tendrán prioridad los solicitantes no beneficiados en años anteriores, proyectos en marcha y aquellos localizados en la cuenca del Río Sonora.

Para el ejercicio 2004 cada área de la Unidad Técnica Operativa Estatal canalizó apoyos a conceptos de su ámbito: agrícola y ganadero, y compartieron los componentes no agropecuarios en un rubro denominado microempresas, por lo que cada área tuvo proyectos apoyados para esas actividades, dependiendo de los insumos requeridos o de la disponibilidad de recursos.

La concentración de los componentes en el ejercicio del 2004, fue en sementales, principalmente de la especie bovina con 46%, en segundo término están los apoyos en equipo con 18%, y en tercero los módulos con 13%, donde se incluyen los de labranza de conservación y pecuarios. Los componentes para actividades no agropecuarias o empleo rural no agropecuario (ERNA), fue de 12%.

Por otra parte, y atendiendo al enfoque de la evaluación se presentan otros aspectos relevantes de la orientación para 2005 son:

- *El 50% de los recursos destinados al Programa serán municipalizados y se ejercerán vía proyectos mismos que deberán ser autorizados por el Consejo*

---

<sup>7</sup> Convocatoria Pública Alianza Contigo 2005, 1° de mayo del 2005. Basado en las Reglas de Operación vigentes.

*Municipal de Desarrollo Rural Sustentable. El 50% restante será operado por el Estado como fondo concursable.*

- *Se consideran proyectos que impulsen al desarrollo de actividades no agropecuarias en el medio rural y que puedan ser alternativas de empleo, como son los de turismo rural y desarrollo acuícola en embalses de agua dulce y pesca ribereña, entre otras.*
- *Se priorizarán los proyectos de microempresas rurales que se orienten a la transformación de los productos primarios y de servicios ligados a los mismos.*
- *Se otorgarán apoyos para la adquisición de módulos de labranza de conservación.*

### **1.2.2. Otros programas estatales y federales que atienden el desarrollo rural en el estado**

La actual administración estatal plasma en una de sus estrategias y líneas de acción: aprovechar la fuerza de las regiones, modernizar y diversificar la producción local, mediante doce acciones relacionadas al desarrollo rural:

- Promover ante inversionistas, con la participación de las autoridades locales y de las comunidades, el desarrollo de proyectos orientados a diversificar las actividades productivas, aprovechando el potencial de las regiones.
- Promover el uso eficiente de la tierra cultivable, la tecnificación y modernización de la actividad agropecuaria.
- Impulsar la diversificación de los cultivos para incrementar la productividad y desarrollar nuevos mercados.
- Promover la capacitación y la asistencia técnica para incorporar a los productores a los nuevos procesos y actividades productivas, así como al uso de nuevas tecnologías.
- Apoyar el acceso de los productores a financiamiento en condiciones óptimas, impulsando mecanismos novedosos de garantías.
- Pugnar por una política de apoyos transparentes y bien focalizados a las actividades productivas, en particular a las del sector primario.
- Desarrollar cadenas y esquemas de comercialización eficientes, con mecanismos de promoción colectiva y cobertura de precios.
- Brindar asesoría legal y comercial a los productores para promover proyectos para incentivar el mejoramiento genético de ganado y aves.
- Impulsar acciones para el mejoramiento del agostadero y concertar con los productores acciones para mejorar los caminos rurales.
- Gestionar el reconocimiento de Sonora como región libre de las enfermedades que cumplen con la normatividad requerida.
- Impulsar la modernización de la pesca para elevar su rentabilidad, sobre bases de respeto al medio ambiente.
- Fortalecer e impulsar, mediante acciones coordinadas entre los tres órdenes de gobierno, el desarrollo integral de la acuicultura.

Para cumplir con estas líneas el gobierno estatal se ha relacionado con diversas instancias del ejecutivo federal en programas como: SAGARPA con ASERCA, PROCAMPO, DIESEL, PET, SEDESOL con OPORTUNIDADES y CNA con Programas hidrogrícolas.

Por su parte ha vinculado dependencias e instituciones estatales que apoyen a los beneficiarios del Programa, como el Instituto Sonorense de la Mujer y programas como el PIASRE, FAPES y otros Hidroagrícolas.

**1.2.3. Relaciones de complementariedad entre el Programa y los demás instrumentos sectoriales (federales y estatales) que confluyen en el Estado**

El gobierno del estado de Sonora a través de la SAGARHPA, en conjunto con la Delegación estatal de la SAGARPA, han puesto especial énfasis en la complementariedad de los recursos de diversas instituciones y dependencias de ambos niveles de gobierno para los proyectos presentados y asignados del Programa en el 2004 y 2005, para lo cual se han adicionado requerimientos en los proyectos presentados, los cuales se analizarán con mayor detalle en el capítulo 3 y 4, como que sean organizaciones legalmente constituidas, para cumplir con lo solicitado por otras instituciones como FIRA y FIRCO, entre otras.

Por su parte, algunos de los beneficiarios han encontrado una alternativa para mejorar sus condiciones de vida en la gestión de recursos ante instancias estatales, federales y municipales. Por ejemplo, lograr que la parte que deben poner los beneficiarios del Programa puedan ser cubiertas por programas del INDESOL o recursos del Municipio.

Otros programas complementan la infraestructura productiva y comunitaria de las localidades, mejorando sus condiciones personales y colectivas; estos son principalmente programas de infraestructura hidroagrícola, vivienda y comunicaciones.

Específicamente se ha complementado el subprograma de Apoyo a los Proyectos de Inversión Rural con el Fideicomiso para Actividades Productivas del Estado de Sonora y con el Instituto de la Mujer de Sonora, así como apoyo directo de algunos municipios, para la aportación que le corresponde al productor de bajos ingresos.

Adicionalmente algunos beneficiarios del Programa han complementado su aportación con recursos de financieras privadas; utilizando diversos planes de financiamiento a tasas de mercado. En algunos casos, esta situación ha significado una alternativa viable para los productores; para otros ha sido un problema, ya que no han podido pagar dichos créditos.

## Capítulo 2

### Principales resultados y tendencias del Programa

Con la finalidad de conocer la cobertura y dimensión global de los impactos en el Estado se analizan los resultados acumulados más relevantes alcanzados con el Programa a lo largo de toda su existencia, referidos a las principales acciones impulsadas desde su instauración, con énfasis en el periodo 2001-2004 y considerando sus principales tendencias para poder tener una visión de conjunto.

Al final del capítulo, se presenta el grado de correspondencia entre las acciones que han impulsado el Programa en los últimos años y la problemática y retos del entorno identificados.

#### 2. 1 Resultados

##### ***2.1.1. Evolución de la inversión del Programa por fuente de aporte (gobiernos federal y estatal, productores) y distribución geográfica***

La evolución del programa en el Estado se ha visto afectada por el desarrollo económico del país. Debido al cambio en los planes de desarrollo durante los años 90, el desarrollo rural se vio truncado por el enfoque manufacturero y de transformación que se instauró en el país y sobre todo en los estados del norte del país. Un ejemplo es Nogales, donde se estableció uno de los más grandes complejos manufactureros, debido a su cercanía con EEUU y el abaratamiento de los precios de insumos y transportación de productos.

A finales de los 90's se inicia un proceso de recuperación del tejido social y económico del área rural, con la implementación de programas para tal fin como Alianza para el Campo. Con un origen centralizador, desde entonces se ha iniciado su federalización a través de diferentes acciones, como la instauración de los Consejos de Desarrollo Rural Sustentable.

Con respecto a la inversión que se ha destinado a los programas que atienden el ámbito rural durante el periodo 2001-2004, cabe mencionar que en el 2001 se aplicó una ampliación del presupuesto asignado a los programas de la Alianza Contigo, lo que provocó el aumento del doble en los montos. Para el año 2002 este monto disminuyó drásticamente; disminuyó el monto ejercido por PAPIR junto con la implementación de PROFEMOR, para ese año se conjuntaron todos los subprogramas iniciados en el estado de Sonora para la atención a grupos prioritarios. Para 2003, hubo una nueva disminución, menor que la anterior, permitiendo seguir con el plan de desarrollo sectorial del Estado. En particular el subprograma de PROFEMOR redujo su presupuesto lo que impidió cumplir con las metas establecidas para ese ejercicio fiscal; éste incumplimiento limitó la intervención de los CDRS en la planeación del Programa para el 2004.

En 2004 el presupuesto de Alianza volvió a disminuir a más de la mitad del ejercido en el 2001, disminuyendo su intervención en el mejoramiento de las condiciones de capitalización de las UPR, desarrollo de capacidades y fortalecimiento organizacional.

La distribución del presupuesto de PAPIR dentro del estado de Sonora, siguiendo las reglas de operación de Alianza, realiza una modificación para tener una cobertura de todos los municipios del Estado. Esto se debe a que no utilizan la marginación del municipio sino la marginación por localidades y condiciones particulares de los beneficiarios. La obtención del grado de marginación en los municipios se realiza con los datos de todas las localidades, por lo que al tener condiciones de marginación muy baja, baja y media en la mayoría de localidades del municipio, aquellas que tienen alta o muy alta marginación no se ven reflejadas al hacer el análisis por municipio.

Durante el período de 2002-2004 existe una tendencia positiva en la distribución a los municipios de alta marginación beneficiados con apoyos de PAPIR, el caso concreto es el DDR de Cajeme y Navojoa. Durante el 2004 aumentó la distribución de apoyos en el DDR de Hermosillo, posiblemente reflejo del aumento en la migración rural a las grandes ciudades por falta de oportunidades en sus comunidades de origen. Como la migración urbano-rural es una tendencia creciente en el Estado, se deben de considerar para apoyar a esta población con residencia no establecida, ya que cambian según la oferta de empleos y oportunidades.

Caso particular fue la distribución de los apoyos de PAPIR durante el 2003; ya que se apoyó al DDR de Sahuaripa, siendo éste de una marginación moderada, limitando el apoyo a zonas de alta marginación. Se evidencia la utilización del criterio de población marginada sobre el de municipios. Se debe tener presente que, el desarrollo de la población rural no es independiente de su entorno y las posibilidades de desarrollo regional están basadas en una visión integral de la problemática.

En el estado de Sonora la implementación del Programa ha tenido variaciones en el tiempo en lo que se refiere a la atención a grupos prioritarios. Por ejemplo el desaparecido programa de "Mujeres en el Desarrollo Rural" tuvo una inclusión de varias áreas del gobierno estatal como el Instituto de la Mujer y el DIF estatal; al reconocer la importancia económica y social de incluir a las mujeres en el desarrollo de áreas prioritarias. Para 2004 ha disminuido la participación de los proyectos de mujeres alcanzando un 20% del total de beneficiarios, lo que va en detrimento de la diversificación de fuentes de ingreso para la familia rural.

### ***2.1.2. Importancia de la inversión para la generación de empleo rural e ingreso entre las regiones rurales marginadas de la entidad***

El 92% de la población económicamente activa del Estado se localiza en las zonas urbanas, debido al fenómeno de migración expuesto con anterioridad y la descapitalización de la industria minera, debido esto último al auge de las industrias manufactureras a finales de los años 90, dando como resultado la proliferación de mano de obra desempleada, la descapitalización y paulatino desinterés en las zonas rurales.

La tasa de desempleo ha ido en ascenso durante el período de 2001-2003, llegando a un valor mayor al 3.5, justamente en los DDR con alta marginación en el estado. Este desempleo a la alza es consecuencia directa del cambio en las políticas sectoriales federal y estatal en las últimas dos décadas, ya que de ser un Estado con un desarrollo en la producción primaria estable hasta los 80's se consideró que la rama de la transformación daría más crecimiento, enfocando el desarrollo rural a dichas actividades económicas, por lo que se reorientaron las políticas de atención a cadenas productivas

primarias, presentándose la migración rural-urbana hacia las nuevas zonas económicas del Estado.

Al verse afectada la economía mundial y por ende la economía estatal a mediados de los 90's, se intenta resarcir el daño hecho a la producción primaria pero sin una inclusión de los habitantes de estas zonas rurales en la toma de decisiones y la planeación del desarrollo.

Para el 2002 las formas de operar el Programa intentando integrar a los productores rurales en la etapa planeación mediante los CDRS, esperando que esta inclusión rinda los frutos esperados y sus resultados se vean reflejados, sobre todo, en la generación del empleo e incremento del ingreso rural. Mostrando un cambio en la estrategia, al inducir la participación de los actores en la planeación y diseño del Programa.

## **2.2. Cobertura histórica de beneficiarios y principales componentes apoyados en el estado de Sonora**

### **2.2.1. Número y tipo de beneficiarios.**

Con la disminución de los montos para operar el programa de PAPIR en el estado de Sonora, se redujo considerablemente el conjunto de productores apoyados. Mientras que en el 2002 se atendieron a 32,992 productores, en el 2004 sólo fueron apoyados 5,251. Aunque ya para este año la aplicación de PRODESCA abarcó al universo total de beneficiarios, mostrando el vínculo estrecho entre los dos subprogramas, garantizando la existencia de grupos al momento de la solicitud del apoyo.

PROFEMOR inició operaciones en el estado desde el 2002 y aunque se esperaba el inicio de actividades de los CDRS en un plazo menor, apenas para el 2004 se terminaron de instalar estos, presentando diferentes avances en la operación.

La tipología de los productores<sup>8</sup> beneficiados muestra el cambio de estas estrategias para incidir en el desarrollo de las UPR, durante el 2002 se apoyó más a los productores del tipo III y IV, ya que son los que pueden recapitalizar las UPR después de logrado el apoyo de Alianza, pero dejaban abandonados a los productores con alta marginación y organización incipiente. En el 2003 se dio preferencia a los productores II y III y aumentando a más del 10% el apoyo a los productores tipo I. Para el 2004 se sigue dando prioridad a los productores tipo II y III y se sigue aumentando el apoyo a los productores tipo I. Mostrando una tendencia hacia tener una mayor cobertura de los beneficiarios tipo I y II, lo que está en correspondencia con los objetivos del Programa y del Estado.

El aumento de los apoyos *vía proyecto* incide de manera favorable en la capitalización de la UPR; para el caso de los productores tipo I impide el mantenimiento del apoyo a largo plazo, además, debido a que los productores deben invertir hasta el 25% para recibir el apoyo, esta población presenta dificultades para ser apoyada, a menos que el gobierno estatal por medio de otros programas consolide la concurrencia de recursos, problemática

---

<sup>8</sup> La tipología fue definida por la UA-FAO y considera 4 variables: escolaridad, superficie equivalente o bovino equivalente, valor de los activos y nivel tecnológico. El tipo I es aquel productor que en promedio presenta los menores valores y el tipo V los más altos datos.



en la cual se han venido trabajando; así como el fortalecimiento de las redes de organizaciones con productores tipo I y II por medio de PROFEMOR y desarrollo de capacidades por medio de PRODESCA, aspectos que son necesario reforzar.

### **2.2.2. Atención a grupos prioritarios**

La atención a grupos prioritarios en el estado ha sido ejecutada desde el inicio del programa en 1996, aunque con diferentes enfoques que han intentado abarcar las mayores necesidades de la población sonorenses.

Hasta el 2001, la atención se centraba en mujeres, jóvenes rurales, jornaleros e indígenas, exceptuando a los jornales, los otros quedan en la categoría de grupos prioritarios, los cuales podían incluirse en actividades primarias o en actividades de servicios o transformación dentro del sector agropecuario. Con estas directrices tan amplias, se podían apoyar desde el cambio de cultivo hasta la fabricación de tortillas de harina de trigo o panaderías. Dando un mayor auge a las actividades no agropecuarias en menoscabo de las actividades agropecuarias, y en particular las agrícolas, que dadas las condiciones hidro-climáticas del Estado se encuentran en riesgo, ya que se requiere de una mayor inversión para obtener una mayor producción.

Durante el 2002 a los grupos prioritarios antes mencionados se incluyó a personas de la tercera edad, debido a que la población joven continuaba emigrando, presentándose el efecto de ancianidad de la población rural; con menores oportunidades de acceder a los apoyos y una pobreza en aumento.

Para el 2003 y 2004 ya se integran los grupos anteriores en una población más general y mejor enfocada: Productores de bajos ingresos en zonas marginadas, no marginadas y en transición; en Sonora, se siguen otorgando apoyos en todo el estado sin ser un factor de exclusión el grado de marginación municipal, sino considerando la marginación de la localidad y las condiciones particulares de grupo de productores, ha existido una reducción en la atención a dichos grupos (ver capítulo 3).

### **2.2.3. Apoyos otorgados y su relación con las principales necesidades estatales**

Durante el 2001 aplican dos tipos de apoyo: **producción primaria** ya que las actividades agropecuarias en el Estado tienen gran tradición y existe la necesidad de abastecimiento del mercado nacional e internacional y, **transformación y generación** de valor agregado dirigido a proyectos micro-empresariales de bienes y servicios.

Estos apoyos fueron otorgados en dos modalidades: por solicitud individual y por proyecto de inversión. La atención se dio en los 72 municipios del estado ya que en todos estos, existen comunidades marginadas.

En el 2002 se aplicaron las nuevas reglas de operación, lo que concentró los apoyos de desarrollo rural en un gran grupo: **PAPIR** que se encarga de la Inversión en la UPR, **PRODESCA** que se encarga de la capacitación y **PROFEMOR** que se encarga de la organización. Esta nueva estrategia y la relación intrínseca de los tres programas están dirigidas al desarrollo regional con una visión integradora de la sociedad rural, sus recursos y necesidades. Los beneficiarios son potencialmente todos los productores rurales de bajos ingresos, pues existe marginación en todos los municipios de la entidad.

La selección de beneficiarios ocupa la totalidad del estado dada la localización de las localidades con alta y muy alta marginación.

En el 2003 los apoyos de **PAPIR** focaliza la atención a zonas y grupos prioritarios, así como los niveles de marginación. Dándose apoyo preferencial a los grupos prioritarios ya identificados en el Estado. El programa de **PRODESCA** facilita el acceso a estos apoyos pero no desarrolla las capacidades necesarias en los grupos prioritarios para mantener el apoyo a largo plazo. El acceso al programa de **PROFEMOR** es escaso para los beneficiarios con un nivel organizativo incipiente, apoyándose preferentemente a los que ya tienen una estructura de organización perdurable.

El impulso durante la vida total del programa en el Estado se ha puesto en la actividad ganadera, seguida de las actividades no agropecuarias y agrícolas.

#### **2.2.4. Cobertura geográfica de los apoyos por subprogramas**

La cobertura geográfica de los apoyos en el estado de Sonora ha sido, prácticamente del 100%, identificándose zonas marginadas, así como, la atención en las zonas de mayor densidad poblacional: manchas urbanas.

Debido al gradual abandono del campo por parte de la sociedad rural, se ha disminuido la formulación de proyectos productivos en éstas zonas (ver Anexo 2, Sistema de información geográfica, mapas de Población y Componentes).

### **2.3. Estimación de resultados acumulados en áreas principales**

#### **2.3.1. Capitalización de las unidades de producción rural y de las organizaciones económicas.**

Los efectos de capitalización de las UPR en el período de 2001 al 2004 se deben hacer por sectores apoyados en cada año. De este modo se puede apreciar que el sector con mayor capitalización ha sido el sector pecuario, seguido del sector no agropecuario.

Los efectos en la producción y productividad son marcados favorablemente en el sector pecuario, mientras que el sector agrícola tiene muy poco impacto; ya que la capitalización es uno de los elementos fundamentales que promueven cambios favorables en la UPR.

La conversión y diversificación se dieron con mayor provecho en el sector pecuario, debido a la integración de productores que tenían experiencia en la cría de animales de traspatio y en trabajo organizado, tuvieron la oportunidad de tener una conversión en su actividad principal, sin que esto necesariamente implique un aumento en la productividad a largo plazo.

La integración en las cadenas de valor presenta un comportamiento heterogéneo para el sector agrícola dependiendo de la rama productiva; situación similar se ha tenido para el sector pecuario<sup>9</sup>, aunque en este caso, debido al aumento en la producción total, se generaron expectativas de cambio en los productores, mismas que no pudieron cumplir debido a la falta de integración a una cadena de distribución de sus productos.

---

<sup>9</sup> El detalle del análisis de esta situación se expone en el Apartado 1.1.1 y en el cuadro 1.6.

Para el sector no agropecuario la integración en las cadenas de valor ha sido positivo y en aumento año con año, ya que existe la tendencia de dirigirse al área de servicios y abandonar las actividades primarias y secundarias, además de la existencia de mercados locales propicios para este sector.

De la información consultada en las evaluaciones anteriores del Programa, se desprende que la generación de empleo en las UPR tuvieron un aumento en los empleos remunerados, se observa el mismo comportamiento que en la integración de cadenas de valor: se mantienen estables los empleos generados en el sector agrícola, no así los empleos generados en el sector pecuario que han tenido una mayor variabilidad. Para el caso del sector no agropecuario se tiene un aumento gradual de la generación de empleo.

### ***2.3.2. Desarrollo de capacidades en el medio rural***

El desarrollo capacidades ha sido específico, por parte del programa PRODESCA, ya que se ha enfocado a uno o dos componentes del subprograma (identificación y diseño, implementación y puesta en marcha).

Además de las condiciones del trabajo no favorecen el buen desempeño de los técnicos PRODESCA, ya que deben invertir mucho tiempo en cada proyecto y el pago por sus servicios suele ser a destiempo y mínimo, lo que los obliga a participar en varios proyectos para obtener una buena remuneración.

### ***2.3.3. Consolidación organizativa y fomento empresarial***

Durante el 2001 el desarrollo y fortalecimiento de las organizaciones económicas de productores estaban a cargo de los técnicos de PESPRO pero en 2002, con la implementación de PROFEMOR, esta actividad ha tenido un decremento en su impacto.

Conforme aumenta la experiencia del Programa, se hacen mayores los requerimientos para la organización de los grupos de beneficiarios. Por supuesto los más apoyados son las organizaciones con mayor tradición y experiencia. Debido al universo de productores que han sido apoyados y para los que se promueve el programa de PROFEMOR la consolidación ha sido para organizaciones de 2º y 3º nivel (asociaciones, uniones) del ramo agropecuario en zonas no prioritarias.

La consolidación organizativa debe ser uno de los puntos medulares del desarrollo rural, pero la implementación es difícil cuando no hay los recursos financieros suficientes.

### ***2.3.4. Fortalecimiento institucional. Consejos Municipales y Distritales***

En el 2002 se conformaron 68 Consejos Municipales y 11 Distritales; que fueron integrados por representantes de las comunidades. Se contrataron 15 técnicos que realizaron los diagnósticos y planes de desarrollo para cada uno de los DDR del Estado, medulares para la participación y representación de toda la sociedad rural en la planeación de los programas sectoriales.

Los diagnósticos preparados por los técnicos deben contribuir a identificar las capacidades de cada zona del Estado para encaminar los esfuerzos de los gobiernos a favor de un desarrollo sostenible del campo mexicano.

En el 2003 avanzó muy poco el fortalecimiento institucional ya que sólo se apoyaron 22 CDRS: 11 distritales y 11 municipales. El diseño de los planes de desarrollo municipal y distrital fueron suspendidos por falta de recursos financieros para la operación de este subprograma, obligando a que un técnico PROFEMOR diseñara los planes de desarrollo en varios municipios a la vez.

Como resultado de lo anterior, las instancias locales como los municipios y los consejos municipales, no estuvieron involucradas en la planeación y operación del Programa en 2004 y años anteriores. El proceso de municipalización se retrasó con respecto a otros estados, situación que se ha corregido, para 2005 se ha iniciado.

## **2.4. Resultados específicos en 2004**

### ***2.4.1. Cumplimiento de metas físicas, financieras y de beneficiarios***

El cumplimiento de las metas ha sido a cabalidad con respecto a los montos y metas programadas; con retrasos en su ejecución ocasionados principalmente por la cancelación de solicitudes por parte de los productores de bajos ingresos al no tener su aportación cuando es apoyo va a ser entregado.

Hubo un aumento en el presupuesto federal para el estado de Sonora que se aplicó en el área de PAPIR- Agrícola y PRODESCA y PROFEMOR que fue de inmediato integrado a las solicitudes de apoyo del Programa en 2004, lo que se refleja en el incremento de beneficiarios programados (4,088) y los 5,251 atendidos hasta el avance del abril de 2005.

## **2.5. Análisis de indicadores de gestión e impacto presentados en evaluaciones internas del Programa**

Durante el 2001 la gestión de los apoyos se dirigió a la demanda y al orden de su recepción, con preferencia en la aprobación de solicitudes para población perteneciente a grupos prioritarios. Para el 2002 ya se tenía un padrón del tipo de productores por grupo y zona prioritaria de atención.

Lo mismo que para el 2003, aunque, al igual que el 2002 los técnicos PRODESCA fueron los encargados de integrar las solicitudes y presentarlas en las ventanillas de CADER, lo que retrasó la integración de expedientes y su atención se hizo más subjetiva.

## **2.6. Evolución y potencialidades del Programa para responder a la problemática y retos del entorno**

### ***2.6.1. Evolución del grado de atención del Programa a la problemática estatal.***

La atención a la problemática estatal ha estado impulsada por diferentes criterios, encaminados a la mejor atención de la población objetivo, con una adecuación particular para las condiciones socio- económicas del estado de Sonora. La tendencia más sobresaliente del desarrollo agropecuario y rural del Estado, considerada su heterogeneidad, es la creciente desigualdad de su estructura productiva y social. La tradicional existencia de una combinación de diversos sectores, con múltiples

interrelaciones entre ellos, pero con amplias desigualdades en su desarrollo, tiende a profundizar su diferenciación.

Con la intención de reunir los múltiples sectores productivos vinculados en el Programa, es posible distinguir tres grandes grupos:

- 1) Sistemas productivos familiares u organizaciones de productores (ejidos, cooperativas, asociaciones), dedicados a la producción para los mercados interno y externo, con un uso intensivo del suelo y con una creciente introducción de tecnologías (algunos granos básicos, actividades no tradicionales de exportación).
- 2) Grupos de productores que presentan condiciones intermedias: desarrollo, sistemas productivos y acceso a mercados. Su principal fuente de ingresos en la actividad del sector, complementado el gasto familiar con trabajo de otros integrantes de núcleo.
- 3) Un sector rural de subsistencia, conformado por minifundistas y productores familiares con muy poco acceso a servicios públicos y a tecnologías agropecuarias. Por lo general, estas familias emplean estrategias de generación de ingresos en las cuales combinan el empleo agrícola, las remesas provenientes de miembros de las unidades familiares emigrantes, la venta de productos en los mercados locales y otros ingresos rurales no agropecuarios.

El logro de una competitividad fundamentada en el progreso técnico, con la cual se supere la competitividad limitada (basada en los bajos salarios o en la excesiva explotación de los recursos naturales), requiere de mejorar las condiciones en las cuales se desenvuelve la población, garantizar el acceso a la alimentación necesaria por parte de todas las familias (seguridad alimentaria) y elevar la salud y sus niveles educativos.

### **2.6.2. Potencialidad del Programa para atender los retos del entorno**

Como resultado de las reformas institucionales, se presenta un esquema institucional más diverso y de mayor complejidad. Las distintas políticas de contratación de los técnicos PRODESCA; la combinación de proveedores de servicios públicos y privados; la definición de modalidades diferenciadas de acción, según los diversos tipos de productores; las distintas formas de participación de los productores o las familias rurales en la toma de decisiones o en la ejecución de los proyectos y la variación en la proporción del financiamiento estatal, externo o aportado por los productores, asignado a la ejecución de las acciones, conforman un panorama institucional desigual y con múltiples modalidades de funcionamiento.

En general las políticas tienden a romper la homogeneidad surgida de un servicio brindado en el pasado de manera casi exclusiva por el Estado y considerado como un bien público. Las políticas institucionales dirigidas hacia los servicios de apoyo al ámbito rural tienden a impulsar procesos de descentralización para el cumplimiento de estas funciones; sean éstas llevadas a cabo por entidades públicas o privadas.

Los lineamientos orientadores del trabajo de PROFEMOR en este campo, enfatizan en la necesidad de diseñar estrategias de desarrollo. En ellas, el desarrollo agropecuario se debe ver como un proceso que va más allá de los aspectos estrictamente productivos. La comprensión de las múltiples condicionantes extra-rurales de los resultados que es posible obtener con las estrategias de transformación de las actividades agropecuarias y

del mundo rural, desembocarán en acciones multidimensionales, que permitan responder eficazmente a la complejidad del proceso de desarrollo agropecuario y de desarrollo rural en el estado de Sonora.

## Capítulo 3

### Evolución de la gestión del Programa

La gestión del Programa es el elemento central de análisis para este capítulo, lo que incluye la revisión de todos los procesos, etapas y actores involucrados, así como la interrelación existente durante los últimos años, con especial énfasis en el ejercicio 2004, y el inicio del 2005. Se identifican y exponen las principales áreas de mejora, para cada una de las cuales se plantean soluciones posibles.

#### **3. 1 Avances en la instrumentación de conceptos clave del diseño del Programa**

##### ***3.1.1. Articulación entre los subprogramas de Desarrollo Rural***

La articulación de los subprogramas está estrechamente ligada entre el de Apoyo a los Proyectos de Inversión Rural (PAPIR) y Desarrollo de Capacidades en el Medio Rural (PRODESCA), mediante la aprobación de proyectos de PAPIR elaborados y puestos en marcha con apoyo de un Prestador de Servicios Profesionales financiado por PRODESCA, estrategia que ya ha venido trabajando en años previos. El subprograma de Fortalecimiento de Empresas y Organización Rural (PROFEMOR) tiene dos grandes vertientes, la Institucional ha operado en el fortalecimiento de los Consejos de Desarrollo Rural Sustentable, tanto Distritales como Municipales, y la Organizacional se ha encargado de trabajar con organizaciones de 2° y 3° nivel, principalmente.

La vinculación existente entre PAPIR y PRODESCA genera certidumbre sobre la existencia del grupo que recibe ambos beneficios, además la puesta en marcha del proyecto y la supervisión del trabajo del PSP por parte del Centro de Calidad para el Desarrollo Rural (CECADER), motiva una mayor participación y trabajo grupal; todavía quedan materias pendientes en lo que se refiere a la generación de identidad de grupo, participación y distribución de actividades al interior de los grupos y la ampliación de capacidades, que permitan la consolidación de las organizaciones apoyadas.

Desde 2004 han quedado instaurados la totalidad de los Consejos Municipales de Desarrollo Rural Municipal (72) y sus respectivos Distritales (11). El proceso de municipalización se inició en el ejercicio 2005, para lo cual se realizaron y están realizando actividades de capacitación y equipamiento en los consejos, para que puedan operar de manera óptima, ya que, se espera que sean los espacios de discusión y planeación del desarrollo municipal y regional. PROFEMOR apoyó una organización de 1° nivel, concentrando los recursos en el fortalecimiento de figuras más consolidadas.

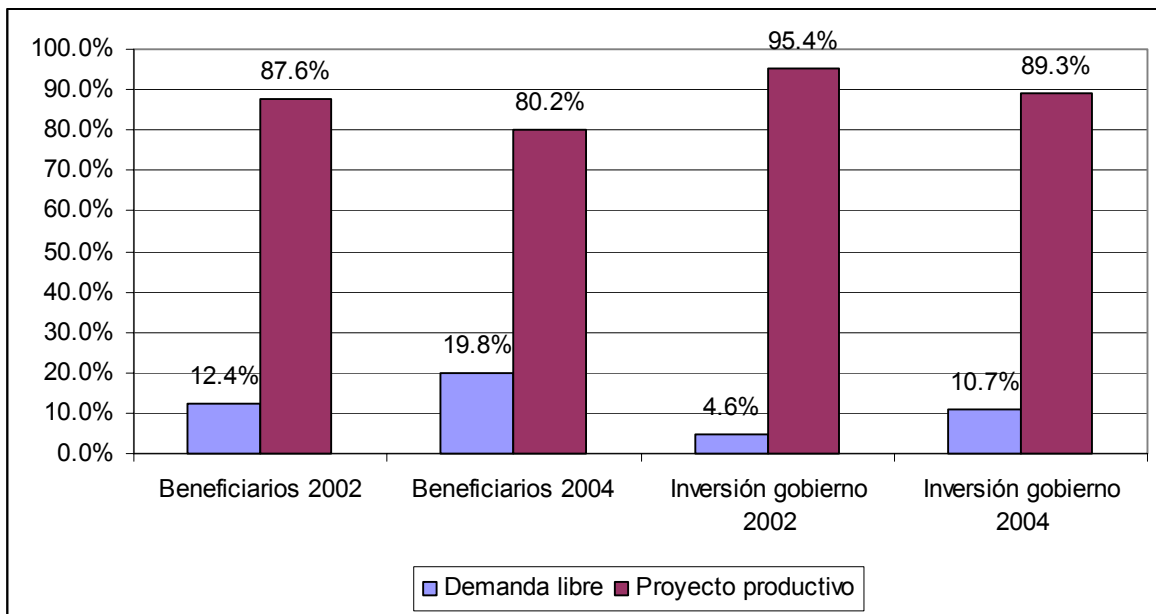
##### ***3.1.2. Integralidad de las inversiones mediante el uso de proyectos***

La realización de proyectos productivos es una demanda por parte de las instancias normativas y operativas en Sonora, por lo que esta herramienta de planificación tiene prioridad en los criterios de selección de las solicitudes. Se ha realizado un esfuerzo para poder realizar una adecuada valoración de cada proyecto presentado, actualmente se

cuenta con criterios y variables definidas para determinar la viabilidad y poder realizar una asignación del presupuesto de forma más eficaz y eficiente.

Si bien las solicitudes presentadas a través de proyectos productivos es el medio preferente de atención a los productores en el Estado, no se ha desatendido la demanda libre, figura 1. En lo que se refiere al número de productores apoyados vía demanda libre se tiene un 12% y 20% de atención, para 2002 y 2004, respectivamente. Es importante mantener un porcentaje en esta vía de atención, permitiendo incluir a potenciales beneficiarios que necesiten del apoyo del Programa y cumplan los aspectos normativos vigentes, pero no reúnan los requerimientos para la elaboración y presentación de un proyecto productivo.

**Figura 1. Evolución en la distribución de recursos**



Fuente: Elaboración con base en información de encuestas realizadas a beneficiarios 2002 y 2004.

Las solicitudes presentadas vía proyectos y grupales fueron del 73% y 72% de beneficiarios, para el 2002 y 2004, respectivamente. Se ha ido consolidando la presentación de solicitudes a través de un grupo y con la realización de un proyecto productivo, situación que ha sido promovida directamente por las instancias normativas y operativas.

La consolidación de este proceso ha sido aceptado con mayor rapidez por parte de los beneficiarios con mejores condiciones de desarrollo; no así para el Tipo I, ya que su participación ha disminuido, pasando de 73% en 2002 a un 60% para 2004, evidenciando la dificultad de participar en grupos y presentar un proyecto productivo para éste tipo de beneficiarios. Lo que puede ser un área de oportunidad para el PRODESCA con acciones que fomenten el desarrollo de capacidades y procesos de integración de grupos.

### **3.1.3. Focalización de beneficiarios**

En este apartado, Sonora presenta una situación particular, como se analizó en el capítulo 1, existen muy pocos municipios bajo estas categorías; por lo que se ha implementado a



través de las instancias adecuadas (el Consejo Estatal de Desarrollo Rural Sustentable y la Comisión de Desarrollo Rural), el criterio de marginalidad de las localidades o comunidades, así como la consideración particular de los beneficiarios. Estos mecanismos han conseguido concentrar los apoyos del Programa en los beneficiarios del Tipo I y II, ya que para ambos años de análisis el porcentaje en conjunto es mayor al 60%; con más participación del Tipo II, convirtiéndolo en la moda, para los periodos mencionados con 48% y 45%, en 2002 y 2004, respectivamente.

La atención a grupos prioritarios ha disminuido en el análisis global del PROGRAMA, pasando de 28% a 12%, del 2002 al 2004. Situación similar se presenta en específico con los apoyos a mujeres, en donde existió un descenso menos marcado, pasando de 25% a 20%. Por su parte, la atención a grupos de jóvenes y ancianos, tampoco ha sido un criterio preferente en el Estado, como muestra se tiene la edad promedio que en 2002 fue de 51 años y para 2004 se redujo en 2 años.

La atención a cadenas productivas de alta inclusión social, si está siendo una prioridad en la asignación de recursos, de igual forma las regiones prioritarias; muestra de lo anterior, es que Sonora tiene una vocación ganadera, tanto en aspectos productivos como culturales y la concentración de apoyos ha sido en ese sector, y en acciones que complementen esa actividad.

La distribución de los beneficiarios muestra tendencias a equilibrar y dirigir los apoyos a los productores con menores condiciones de desarrollo. Existe un crecimiento de 5% del Tipo I, y una reducción considerable de los tipos IV y V, estos últimos dos tendientes a desaparecer. Lo que llama la atención es el ligero crecimiento del tipo III, para el 2004. Lo anterior se puede explicar por dos razones, primeramente el esfuerzo por parte de las instancias normativas y operativas de focalizar los apoyos a beneficiarios con menores condiciones de desarrollo; por otra parte, la dificultad de pago de la aportación correspondiente de dichos beneficiarios obliga a una reorientación a población con mayores niveles económicos. Este último aspecto es una preocupación mostrada por los funcionarios al responsable de la evaluación, donde ya se están tomando acciones, como la vinculación con otros programas estatales y federales, y la realización de créditos puente para financiar las aportaciones de los productores de bajos ingresos; de manera similar en algunos municipios, las autoridades están apoyando a los productores de menor nivel económico, como pudo ser constatado en el trabajo de campo.

Hasta el ejercicio 2005 se realizará el estudio de Estratificación de productores. Mientras tanto, se ha estado utilizando información oficial de INEGI y CONAPO, para definir apoyos diferenciados. Se tiene la expectativa que el estudio de Estratificación pueda estar disponible como herramienta de planeación para el ejercicio 2006.

### **3.1.4. Evolución en la orientación del Programa**

Por las condiciones excepcionales del Estado en la distribución de municipios y localidades marginadas, el principal cambio que se ha realizado en lo referente a los municipios de alta y muy alta marginaciones; que se orientó a localidades y comunidades con estos grados de marginación alta y muy alta marginación, ampliando el espectro de cobertura.

Por otra parte, se ha dado un mayor peso a la valoración de los proyectos productivos, ya que se consideran un instrumento indispensable para el éxito de un grupo de trabajo, condición que es necesaria más no suficiente, ya que existen aspectos relacionados con

procesos sociales de trabajo y dinámicas de grupo, que al no contemplarse, ponen en riesgo la cohesión interna y por tanto, el éxito del proyecto.

### **3.2. Evolución del proceso de asignación de recursos**

#### **3.2.1. Apropiación del Programa por parte del gobierno estatal**

La estructura normativa y operativa del Programa es perfectamente entendida y apropiada por parte de todos los funcionarios entrevistados, así lo demuestra las respuestas de cada uno de ellos y la experiencia que tienen en el sector; además de la visión agropecuaria que se tiene en Sonora, reflejada actualmente en sus políticas de gobierno. Esta visión agropecuaria está involucrada en la planeación y operación del Programa, por lo que en ocasiones se dejan de lado algunos aspectos que tienen que ver con aspectos complementarios del Desarrollo Rural, sobre todo cuestiones de generación de procesos: organizativos, grupales y de identidad. En este aspecto específico, se pueden orientar los subprogramas PRODESCA y PROFEMOR, para construir una estrategia integral promotora del desarrollo del sector y no sólo del ámbito agropecuario.

Se ha logrado realizar las modificaciones necesarias que se circunscriben al marco normativo de la Reglas de Operación, en algunos casos el proceso de discusión ha alargado los tiempos de las modificaciones, pero esto se realiza para garantizar la participación y aprobación de los actores involucrados.

Los procesos de planeación y operación se consideraran fundamentales por los funcionarios, cada uno de ellos los asimila de forma diferente, atendiendo al nivel y cargo que le corresponden desempeñar. Dicha importancia se refleja por el constante desarrollo de herramientas que ayudan a un mejor desempeño de las actividades de planeación y operación, por ejemplo, los criterios de evaluación de los proyectos que se presentan y el sistema de información y control; hace falta complementar con estudios específicos del sector, como el que se tiene la intención de realizar en 2005: la estratificación de productores, misma que aportará información que permita planear con datos actualizados y con una base metodológica confiable.

Los dos principales programas que tienen una estrecha relación con el Programa de Desarrollo Rural, de manera específica con en el subprograma PAPIR, son el Fideicomiso para Actividades Productivas del Estado de Sonora (FAPES) y el Instituto de la Mujer, utilizados para complementar las aportaciones de los productores. La necesidad de buscar los mecanismos que permitan realizar la aportación de los beneficiarios del Programa, ha llevado a los funcionarios a desarrollar vínculos con instituciones financieras con tasas preferenciales, como FIRA y la Financiera rural; ya que uno de los principales problemas detectados es la dificultad del productor para reunir su aportación, la cual se agudiza en función del nivel socioeconómico: los de menores ingresos son los que presentar mayores niveles de incumplimiento. Lo que da como resultado la integración de actores y recursos en el Programa, creando sinergias que impulsan la capacidad del productor de atender sus compromisos y resolver necesidades.

Uno de los criterios más importantes es la correspondencia de los proyectos y solicitudes con las cadenas prioritarias definidas por el estado<sup>10</sup>, así como la agregación de valor y la rentabilidad de los mismos. El PROGRAMA, como se muestra en el capítulo 1 y 2, los

---

<sup>10</sup> Granos básicos, hortalizas, bovinos, porcinos, principalmente.

componentes atienden las necesidades de capital físico con: animales (sementales y hembras), módulos ganaderos y agrícolas e infraestructura de riego; los recursos se asignan a las cadenas productivas donde tienen algún nivel de participación la población de bajos recursos.

### ***3.2.2. Operatividad de los acuerdos tomados por las comisiones de Desarrollo Rural (CDR) en el estado.***

Los acuerdos tomados en la CDR han logrado adecuar la normativa federal a las condiciones específicas del Estado, y avanzado en la implementación de herramientas y métodos, como el sistema de información y seguimiento del estado y los criterios de evaluación de los proyectos para PAPIR, que permiten realizar una planeación que responda a la problemática del sector.

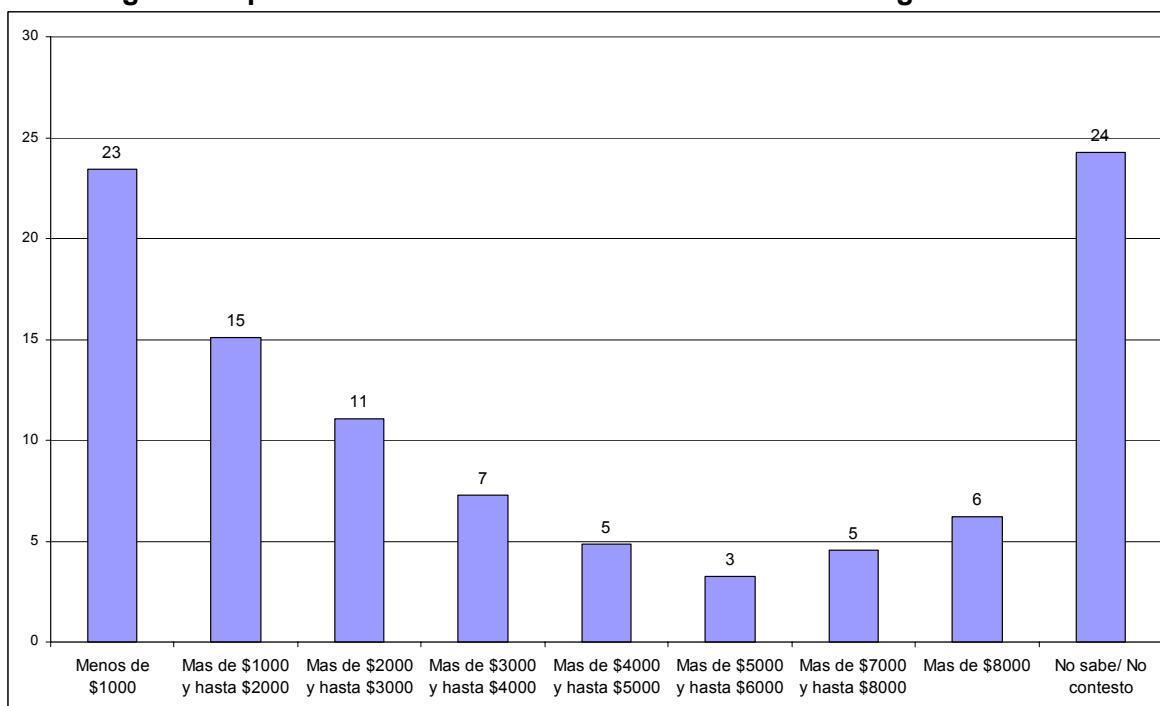
### ***3.2.3. Recepción de proyectos: abierta o de acuerdo a las prioridades del estado y del municipio.***

Todo proyecto presentado por población objetivo, según lo establecido en las Reglas de operación y considerando los acuerdos respectivos por el CEDR y la CDR, de manera individual o grupal, es recibido y verificada la documentación por las ventanillas (CADER y DDR, principalmente); posteriormente se realiza un trabajo de selección para cada proyecto, donde se consideran las prioridades del estado por cada área que integra la UTOE (agrícola y ganadera) y finalmente la aprobación se realiza en la CDR. El proceso de municipalización iniciará en el ejercicio 2005, por lo que existirá una participación de los CMDRS en dicho proceso.

### ***3.2.4. Implicaciones del mecanismo de reembolso para el acceso de los pequeños productores a los apoyos del Programa***

Motivado por la identificación del reembolso como una limitante, predominantemente de los productores de bajos ingresos, para acceder al apoyo del Programa, se han buscado mecanismo alternos que ayuden al beneficiario a solventar la inversión, como la utilización de créditos puente o a tasas preferenciales, además de complementar con otros programas estatales y federales. No se tuvo ningún acuerdo que elimine el reembolso.

No se prevé para el ejercicio en curso 2005, la eliminación del reembolso, se tiene contemplado fomentar la complementariedad de recursos prioritariamente para los beneficiarios con menos ingresos y condiciones de desarrollo, con participación de los tres niveles de gobierno. Deberá ser un tema de discusión, en las instancias de planeación, a partir, de contar con un estudio de estratificación que logre tener datos certeros de la población potencialmente limitado por el mecanismo de reembolso, ya que casi 50% de los beneficiarios reportan menos de \$3,000 mensuales de ingreso al gasto familiar, figura 2.

**Figura 2. Aportaciones mensuales de los beneficiarios al gasto familiar**

Fuente: Elaboración con base en encuesta complementaria.

### **3.2.5. Funcionalidad de la operación UTOE-gobierno del estado**

La Unidad Técnica Operativa Estatal de Sonora, esta estructurada por tres áreas: agrícola, ganadera y administrativa; estructura que ha operado de esta forma desde antes del 2004 y que a pesar de la reestructuración de la actual SAGARPHA se ha mantenido. No existe un área específica que trabaje con los proyectos no agropecuarios, estos son canalizados al área agrícola y ganadera bajo dos principales criterios: dependiendo la procedencia del principal insumo y la disponibilidad de recursos. Esta estructura genera que la estrategia de Desarrollo Rural se aproxime más a criterios agropecuarios y productivos, dejando de lado aspectos complementarios que potencien el desarrollo, como actividades no agropecuarias, desarrollo de capacidades, fomento de la organización y trabajo grupal.

La relación existente entre la UTOE y las demás instancias no presentan dificultades, son lazos que ya tienen años de haber sido tejidos, tanto de forma personal como institucional. Lo que llama la atención es la multiplicidad de funciones que tienen que realizar los encargados de las áreas agrícola y ganadera de la UTOE, ya que ellos mismos reciben y seleccionan las solicitudes y proyectos que se presentan en la CDR.

## **3.3. Avances en el proceso de recepción, selección y evaluación de solicitudes**

### **3.3.1. Cambios en el proceso administrativo que siguen las solicitudes.**

La consideración que hubo para 2004 es atender preferentemente las solicitudes presentadas por grupos legalmente constituidos, para garantizar la existencia de los

mismos y evitar que se trataran de grupos simulados; dicha consideración seguirá aplicando para 2005. Como se verá más adelante (capítulo 5) el que sean grupos legalmente constituidos no implica que todos los beneficiarios registrados en las actas constitutivas de las organizaciones tengan el mismo nivel de compromiso en el trabajo y participación.

### **3.3.2. Seguimiento a etapas críticas del proceso de gestión de solicitudes.**

El sistema de información del Estado para el Programa da seguimiento al estatus que tiene la solicitud, dicho sistema es de uso y control interno de las dependencias involucradas en el proceso, y de consulta para los beneficiarios a través de la red interna.

### **3.4. Seguimiento a proyectos exitosos**

No se detectó ningún mecanismo expresamente implementado por algunas de las instancias involucradas con el Programa que dé seguimiento específico a proyectos exitosos. La información que se tiene es por vía circunstancial e indirecta, por medio de algunos de los beneficiarios que llevan el proyecto o por visitas a las regiones donde casualmente se encuentre algún proyecto.

Detectar los proyectos exitosos que potencien el desarrollo regional con diversas actividades e integración en los eslabones de las cadenas, sería de gran utilidad para desarrollar proyectos parecidos en otras regiones del estado y para complementar dicho proyecto fortaleciendo los aspectos en los que presente deficiencias, a través del PROGRAMA y de otros programas estatales y federales.

### **3.5. Capitalización de las unidades de producción rural (UPR) y de las organizaciones económicas (OE) apoyadas por PAPIR**

#### **3.5.1. Avances en la apropiación del Subprograma por parte de los gobiernos estatales y los productores.**

PAPIR es un subprograma que debido a las reglas que establece y la población objetivo a la que se dirige, causa diferentes percepciones sobre los objetivos que busca alcanzar. En Sonora se pueden identificar tres grandes bloques de beneficiarios con visiones diferentes de PAPIR: a) los de bajos recursos, b) los intermedios, c) los consolidados.

Para el primero de ellos, en general, se tiene la percepción de que el subprograma es para los que tienen dinero, ya que al solicitar la parte de la inversión correspondiente al beneficiario y no disponer del recurso, se siente limitado del acceso al Programa. Por su parte, los productores que ya tienen un mayor nivel de capitalización y esta entrando en algún mercado, ven al Programa como un apoyo significativo para consolidar y desarrollar su Unidad de Producción Rural. En algunos casos se encontró con grupos de productores apoyados por el Programa dedicados a la misma actividad en una región, que estaban iniciando un trabajo organizativo mayor con la unión de varios grupos. Finalmente para los productores que tienen consolidada su Unidad de Producción Rural, PAPIR es una oportunidad para obtener algunos bienes de capital con mejores condiciones de precio y pago.

A pesar de los esfuerzos realizados por los funcionarios, no se ha logrado tener una visión homogénea de PAPIR, lo cual, sin duda será una tarea complicada al no considerar las

condiciones particulares de cada beneficiario en la estrategia integral del PDR, por no contar con las herramientas suficientes que con las que se pueda tener esa información.

### **3.5.2. Orientación del Subprograma.**

Como se desprende de la tipología de FAO para los años de análisis, el subprograma se orienta a la población de menores ingresos (Tipo I y II), siendo en el Tipo II donde se concentra una mayor participación de los beneficiarios. La orientación prioriza a las beneficiarios de bajos recursos que pertenezcan a las cadenas de alta inclusión social. Se han presentado dificultades operativas, en la inversión del beneficiario principalmente, por lo que se ha tenido que integrar a más beneficiarios del Tipo III, de los que se prevé atender; situación plenamente identificada por los actores involucrados y que se está atendiendo.

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

El cumplimiento de las Regla de Operación del Programa es el primer filtro que se hace de las solicitudes presentadas, en lo que se refiere a la población objetivo; posteriormente se hace un análisis del proyecto para valorar la viabilidad y el impacto que pueda tener; se priorizan para la aprobación y asignación de recursos aquellos que presenten mejores calificaciones. Actualmente, para el ejercicio 2005, ya existen criterios y variables específicas y homogéneas para determinar la viabilidad e impacto de los proyectos; anteriormente se hacía la valoración por parte de los responsables de las áreas de la UTOE.

### **3.5.4. Fondos de Garantía Líquida.**

No se tuvo información sobre el funcionamiento y operación de los fondos de garantía; ya que no se han implementado en el Programa.

### **3.5.5. Diseño del Subprograma.**

Por la estructura de la UTOE (agrícola, ganadera y administrativa) el PAPIR se diseña bajo criterios productivos agropecuarios, siendo necesario todavía desarrollar las actividades de agregación de valor y el empleo rural no agropecuario.

## **3.6. Desarrollo de capacidades en el medio rural (PRODESCA)**

### **3.6.1. Avances en la apropiación del Subprograma por parte de los gobiernos estatales y los productores.**

El PRODESCA ha funcionado totalmente relacionado con el PAPIR, todo proyecto que se presenta y aprueba contiene ambos componentes, se ha trabajado de esta manera desde el cambio en las Reglas de Operación del 2002. El componente que en su mayoría se apoyo es la implementación y puesta en marcha, lo que incluye la parte de identificación y elaboración del proyecto, situación por la cual el beneficiario, en general, identifica al subprograma para la elaboración de un proyecto y la ayuda del Prestador de Servicios Profesionales, por lo que quedan sin conocerse los demás componente y por tanto las potencialidades con fortalecimiento de otras capacidades, y no únicamente las de gestión.

### **3.6.2. Avances en la integración de un mercado de servicios profesionales.**

La vinculación que se ha establecido entre PAPIR y PRODESCA ha generado la obligación de desarrollar e implementar proyectos por parte de los PSP, generando la necesidad por parte de los grupos de productores de contar con un técnico que desarrolle dicha labor. El avance que se tiene en el mercado de servicios profesionales presenta dos características principales: a) desarrollo de vínculo entre PSP y organización, y, b) mantenimiento en el mercado del PSP. El primer caso se refiere a grupos de productores que han encontrado en el PSP una relación más que laboral, en la cual existe un compromiso mutuo para llevar a buen término el trabajo; en algunos casos se considera al PSP parte del grupo de productores, este caso se presenta con menor frecuencia y con grupos que ya tiene tiempo trabajando. El segundo caso es cuando simplemente el PSP o el grupo de productores realizan el trabajo específico que corresponde al Programa, sin que exista un seguimiento posterior a lo especificado en la normativa, dejando al grupo a medias en el proceso de integración y desarrollo de capacidades; la mayor parte de los proyectos son bajo esta característica. La tendencia del mercado es por el primer caso, ya que los productores se están dando cuenta de que necesitan del compromiso del PSP para que el proyecto avance en su consolidación.

### **3.6.3. Interacción con el Cecader y el Inca Rural.**

Existe una estrecha relación entre las personas involucradas en las tres instancias Cecader, Inca rural y PRODESCA (agrícola y ganadero). La relación se ha complementado con los supervisores del Cecader y los PSP, ya que todos ellos están visitando directamente a los beneficiarios, ésta información la llevan a los funcionarios en reuniones de trabajo o conversaciones presenciales. La sistematización y continuidad de este proceso de retroalimentación se observa como un mecanismo adecuado que permite consolidar otros procesos: seguimiento, verificación, control; a su vez, de tener una panorámica actualizada de las necesidades y condiciones del sector rural. Para lo cual se tendría que desarrollar una estrategia conjunta que permita optimizar los recursos que actualmente se tienen, para lograr una cobertura total y constante de los proyectos apoyados.

### **3.6.4. Análisis de las iniciativas de la SAGARHPA para atender a los sectores de alta y muy alta marginación.**

Las dos principales dificultades que se tienen para atender a la población en condiciones de marginación alta y muy alta son: el acceso a las zonas y la aportación de los beneficiarios. La primera es una situación que trasciende los objetivos y recursos del Programa, a pesar de ello, se han realizado esfuerzos en el proceso de difusión para llegar a esos lugares; las características geográficas del Estado, obligan a que se continúe dicho esfuerzo que presenta buenos resultados. Para resolver la segunda dificultad se ha puesto énfasis por parte de los funcionarios involucrados en el Programa en la complementariedad de los programas de los tres niveles de gobierno, se tienen resultados favorables de dicha iniciativa, como lo muestra la tendencia en la Tipología de Productores, donde se observa una mayor participación del productor Tipo I en el 2004.

**3.6.5. Contribución del PRODESCA al desarrollo de capacidades en la población rural.**

La elaboración de proyectos y permear la nueva visión de desarrollo son dos principales contribuciones que ha iniciado el subprograma, es necesario continuar en ellas y abrir otras áreas de trabajo, que fortalezcan las estructuras organizativas y de trabajo grupal, junto con el PROFEMOR.

**3.6.6. Participación de los PSP en la formulación de proyectos como instrumento de desarrollo rural.**

La elaboración de proyectos es una obligación que deben cumplir los PSP como parte del proceso de implementación que es el componente mayoritario del Subprograma con el que se apoya a los grupos de productores. Los proyectos en su mayoría contribuyen, exclusivamente, al desarrollo de los grupos de productores y no incluyen elementos de desarrollo regional. Se ha puesto especial interés en que los proyectos elaborados por los PSP, puedan estar realizados de tal manera, que se presenten en otras instancias de financiamiento, por lo que se logre la complementariedad de recursos, aspecto importante para los grupos de productores y para el Programa.

**3.6.7. Desarrollo de otras actividades sustantivas de los PSP.**

La implementación o puesta en marcha es el servicio que prestan los PSP, por lo que obliga a desarrollar las actividades previas como la identificación, diseño y elaboración del proyecto. Procesos posteriores a la implementación se presentan en caso aislados, con grupos que han establecido un vínculo y compromiso con el PSP. La inclusión de otras actividades dentro del proceso de implementación y posterior al mismo, lograría un mayor aprovechamiento de las potencialidades del Programa.

**3.6.8. Mecanismos de pago a los PSP.**

El tiempo de espera de los pagos al PSP es una de las quejas recurrentes, por parte de los profesionales. La supervisión y validación del trabajo realizado por el PSP en los grupos que atiende, se identifica como el proceso que llega a retrasar el pago del servicio, sin embargo, se consideran imprescindibles para un mejor desempeño del Programa. En algunos casos, los retrasos hacen que los PSP se desinteresen por el trabajo con el grupo de productores, o que lo abandonen temporalmente, hasta que tiene su pago, lo que va en detrimento de la continuidad del trabajo y por tanto de los resultados del proyecto. Agilizar el proceso de supervisión en campo del trabajo de los PSP será una tarea que deba de atenderse, para disminuir los tiempos de espera para el pago del servicio.

**3.6.9. Red de prestadores de servicios profesionales.**

Los PSP presentan un buen perfil técnico en lo que se refiere a las actividades agropecuarias, se están complementando con cursos del INCA Rural en aspectos de agronegocios y administración de empresas. La necesidad de generar proyectos con un enfoque de negocios, ha hecho que los conocimientos técnicos sean parte de los requerimientos del perfil del PSP, y la capacitación en otros aspectos ha desarrollado sus potencialidades como profesional.



### **3.7. Fortalecimiento institucional. Consejos municipales y distritales (PROFEMOR)**

#### ***3.7.1. Aportes en la integración de los Consejos Municipales de Desarrollo Rural Sustentable (CMDRS) y los Consejos Distritales de Desarrollo Rural Sustentable (CDDRS).***

Están integrados en un 100% los consejos distritales y municipales, una parte de ellos ya están iniciando las actividades de discusión y planeación para el ejercicio 2005. En 2004 solamente se pudieron integrar y generar talleres de preparación de los trabajos a iniciar en el siguiente ejercicio.

#### ***3.7.2. Avances en la institucionalización de las políticas de desarrollo rural a nivel municipal.***

Apenas para el ejercicio en curso se destinará el 50% de los recursos federalizados a los municipios, por lo que iniciarán formalmente los trabajos de diseño y planeación por parte de los CMDRS. Se prevé un trabajo en coordinación con las instancias involucradas, así como los responsables operativos de los subprogramas, para acompañar el proceso de municipalización.

#### ***3.7.3. Planes municipales de desarrollo rural sustentable.***

Hasta el momento de las entrevistas realizadas por el responsable de la evaluación (mayo-junio 2005) no se contaba con ningún plan completo, existían avances significativos mayores al 50%.

#### ***3.7.4. Calidad de los servicios profesionales del coordinador municipal.***

El perfil de los coordinadores municipales y distritales, así como su mecanismo de selección, es una de las inquietudes externada por los funcionarios. Las tareas que desempeña y debe desempeñar el coordinador obliga a que se tenga una estrecha comunicación con todos los actores involucrados en todos los niveles, ya que: es el eslabón y catalizador de las diferentes iniciativas y perspectivas que se viertan en las sesiones de los consejos. La ventaja que se observa, es que todos los coordinadores ya tienen tiempo de experiencia en el trabajo en zonas rurales, sin embargo, no todos conocen las zonas que les fueron asignadas, por lo que tendrá que pasar un tiempo en el que se adapten a las condiciones locales de trabajo y participación de los diferentes actores.

#### ***3.7.5. Papel de los CMDRS en la selección de los proyectos apoyados por el Programa.***

Los Consejos Municipales para el Desarrollo Rural Sustentable en 2004 no tuvieron una participación en la selección de los proyectos. Para el ejercicio en curso, 2005, se prevé su participación en dicho proceso, con base en los diagnósticos municipales que están terminando de elaborar los Coordinadores de los CMDRS.

**3.7.6. Diseño y desarrollo de los componentes de PROFEMOR.**

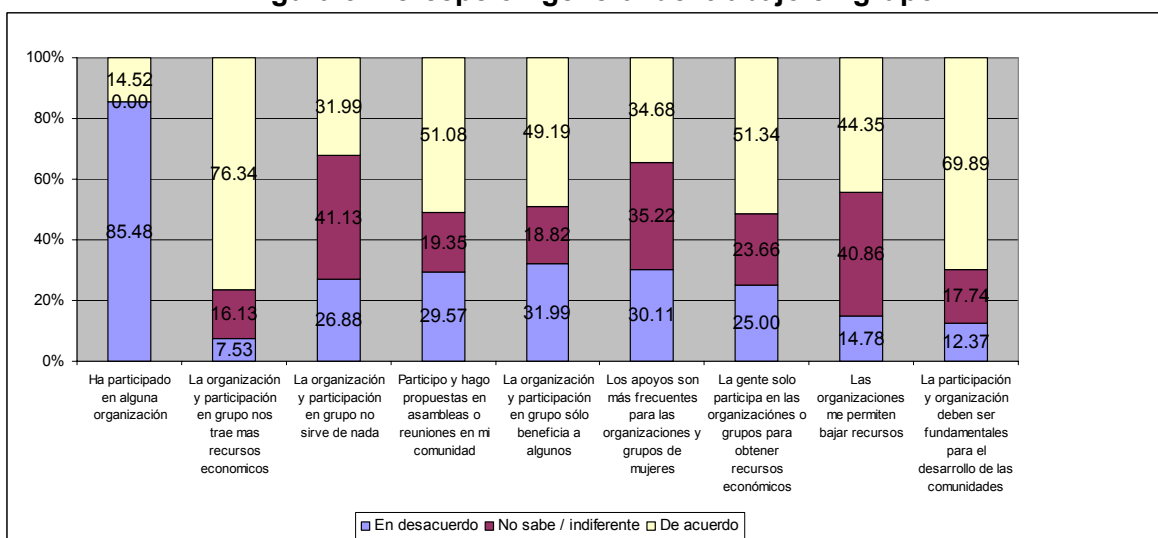
El principal componente de esta vertiente de PROFEMOR ha sido en trabajo en el fortalecimiento de los Consejos Distritales y Municipales, que incluye la elaboración de los diagnósticos y la contratación del coordinador. Adicionalmente en 2004, se trabajó en la capacitación de autoridades municipales para la implementación del proceso de Municipalización. Consolidar la base institucional de los Consejos para que funcionen con instancias de planeación local y regional, ha sido una estrategia adecuada, de tal manera que se ha conseguido tener listos todos los recursos y actores, para instaurar la Municipalización en el Estado.

**3.8. Consolidación organizativa y fomento empresarial (PROFEMOR)**

**3.8.1. Selección de las organizaciones beneficiadas.**

El proceso se realiza con base en una solicitud presentada por la organización, en 2004, todas las organizaciones apoyadas por éste componente de PROFEMOR (excepto una) fueron de 2° y 3° nivel.

**Figura 3. Percepción general del trabajo en grupo**



Fuente: Elaboración con base en encuesta complementaria.

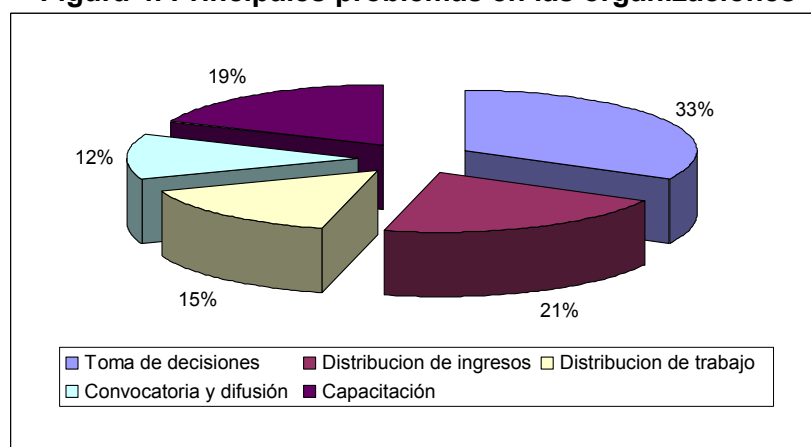
**3.8.2. Participación de las organizaciones en el Subprograma.**

Las organizaciones que se han apoyado principalmente por el Subprograma, ya contaban con un nivel de participación, por lo que se trabajó en el fortalecimiento de las capacidades organizativas e equipamiento. Las organizaciones de 1° nivel apoyadas, han logrado mejorar capacidades de integración y vinculación con actores externos, teniendo una mayor participación en los procesos de desarrollo local, por lo que es importante incrementar el apoyo destinado a estas organizaciones, para tener mayores resultados del subprograma.

### 3.8.3. Consolidación de las organizaciones.

Las organizaciones que se apoyaron, ya tienen un alto grado de consolidación, en general se trata de organizaciones con algunos o muchos años de trabajo. Se ha atendido a pocas organizaciones de 1° nivel, por lo que puede ser una de las tareas pendientes del subprograma el trabajo con éste nivel organizativo, para potenciar los alcances y objetivos del mismo, además de fortalecer los procesos organizativos tan necesarios en el sector.

**Figura 4. Principales problemas en las organizaciones**



Fuente: Elaboración con base en encuesta complementaria.

### 3.8.4. Fomento empresarial.

Se puso énfasis en el intercambio de experiencias por parte de los grupos de productores, lo que mejoró los canales de comunicación y hace del conocimiento general el trabajo desarrollado por grupos apoyados por el Subprograma.

### 3.8.5. Diseño y desarrollo de los componentes de PROFEMOR.

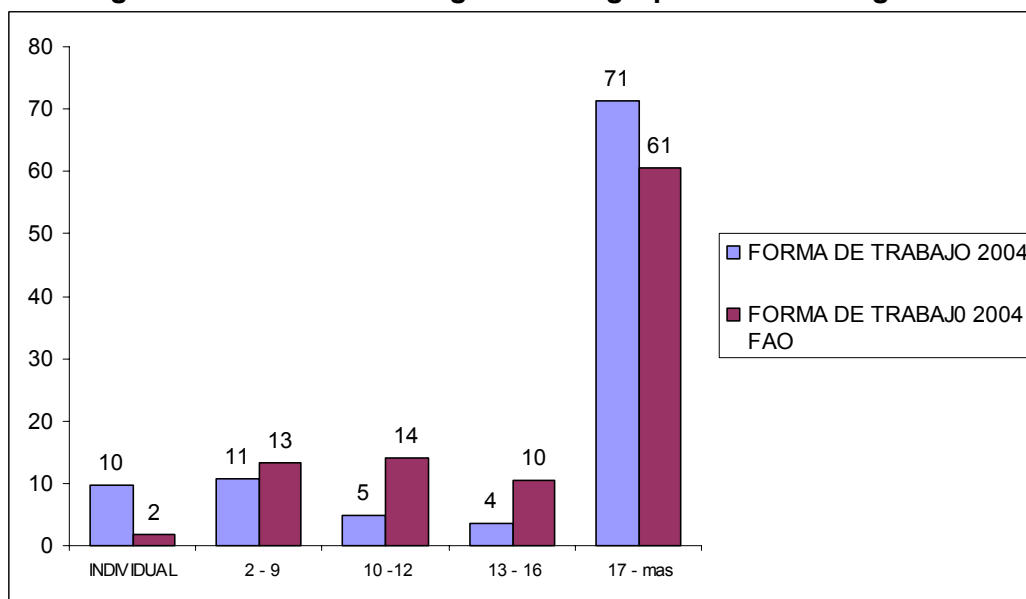
Los componentes de ésta vertiente del PROFEMOR, permiten desarrollar aspectos de consolidación de las organizaciones. Ampliar la cobertura a organizaciones de 1° nivel, redundaría en mayores impactos del Subprograma y un mejor aprovechamiento del Programa en su conjunto. Diseñar el PROFEMOR de tal manera que se complemente con el vínculo existente entre PAPIR y PRODESCA, permitiría tener organizaciones más sólidas y con mayores resultados.

## 3.9. Reflexiones de conjunto sobre la trayectoria, los alcances y los temas pendientes del Programa

El inicio de la incidencia en los procesos de generación de una cultura de trabajo grupal en el sector, que permita mantener y consolidar las organizaciones ha sido un elemento destacado en los años que tiene operando el Programa. La utilización de PROFEMOR en su vertiente Organizacional puede llegar a sumar esfuerzos que induzcan una aceleración en el proceso iniciado, ya que todavía existen diferencias entre el número de miembros de un grupo que inician el trabajo y lo que lo continúan.

En 2004, se presenta un fenómeno de decremento del trabajo en grupos mayores de 17 integrantes, para distribuirse principalmente en los rangos de 10 a 12 y de 13 a 16 miembros activos del grupo, figura 5.

**Figura 5. Variación de integrantes de grupos inicio vs. vigentes**



Fuente: Elaboración con base en encuestas complementaria.

Ante dicha situación, se considera que la vinculación que se ha establecido entre el PAPIR y el PRODESCA. Además de esto podría decirse que la vinculación sirve para brindar apoyo y sustento técnico a los proyectos productivos de los productores. Es la manera de dar forma a sus ideas de desarrollo, permitiendo la verificación de la existencia de los grupos de trabajo al momento de la presentación de las solicitudes y las supervisiones del CECADER, por lo que colaboran en la integración de los grupos. Sin embargo, en el momento que deja de existir un agente externo (PSP o supervisor del CECADER) los grupos vuelven a la dinámica de trabajo real, en la que solamente colaboran los que realmente tienen una identidad de integración y cultura organizativa.

Otro aspecto relevante es la orientación de la población objetivo hacia las localidades con altos y muy altos índices de marginación, permitió que se aumentara la cobertura; ya que si se hubiera quedado en los municipios con dichos índices de marginación, se tendría una distribución muy concentrada en algunas zonas del Estado.

Por su parte, la estructura de la UTEO ha permitido mantener una continuidad de operación del Programa, a pesar de las modificaciones estructurales que se tuvieron en la actual SAGARHPA. Existe una materia pendiente en esta estructura que es la integración de los proyectos no agropecuarios bajo criterios integrales de una visión de conjunto del desarrollo rural en el Estado.

## Capítulo 4

### Evaluación de impactos

Se analiza la magnitud de los impactos del Programa con base en los objetivos plasmados en las Reglas de Operación de la Alianza Contigo, y considerando su diferenciación de acuerdo con el tiempo de maduración de cada uno de los proyectos apoyados, por lo que se presentan mayoritariamente los valores de indicadores para beneficiarios del 2002; teniéndose impactos de manera inmediata (capitalización, empleo y producción) y los que se presentan en el mediano y largo plazo (ingresos, consolidación organizativa y desarrollo de capacidades).

El periodo de maduración del grupo de trabajo también es un factor que influye en los resultados obtenidos por el Programa, al apoyar organizaciones con diferencias en aspectos de trabajo grupal los impactos no será homogéneos en cada grupo, ni en cada uno de los integrantes de un mismo grupo, ya que también cuentan con distintos niveles de desarrollo y mecanismos de trabajo. Por otra parte, existirán resultados que puedan ser medidos (tangibles) mediante la metodología utilizada y otros que no pueden ser medidos (intangibles) mediante las herramientas de investigación que se emplearon en el desarrollo de la evaluación; estos últimos son los que analizan aspectos del desarrollo de procesos en el ámbito rural.

A su vez, se presenta el análisis global del Programa, así como los diferentes niveles que permiten tener un panorama general de los factores que influyeron en la generación de los impactos mostrados. Dichos niveles de análisis son: subprograma, tipo de productor y tipo de actividad productiva apoyada; los cuales se incluyen únicamente cuando se consideran relevantes.

#### 4. 1 Impactos del Programa

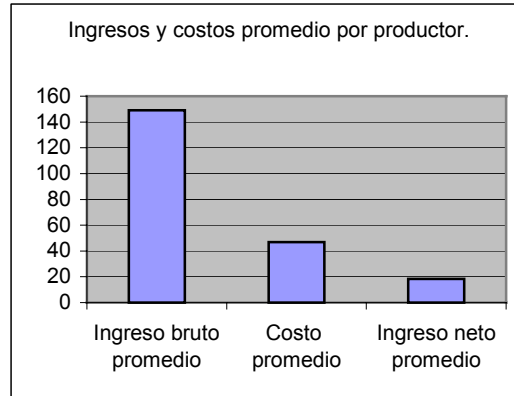
Los impactos de PAPIR están divididos en dos niveles de indicadores: primero y segundo. Los de primer nivel son ingreso y empleo de la población rural que accede al Programa. En el segundo nivel se encuentran: inversión y capitalización, producción y productividad, integración de cadenas agroalimentarias de alta inclusión social, innovación tecnológica. Con base en los objetivos del Programa se hace énfasis en el análisis de los indicadores de primer nivel y se presentan de manera complementaria algunos de segundo nivel.

##### **4.1.1. Impactos de PAPIR en indicadores de primer nivel**

- Ingreso

El ingreso bruto promedio por beneficiario, figura 6, excede a los apoyos del Programa, ya que además tienen una actividad preponderante y obtienen financiamiento de otras fuentes. El costo promedio de cada productor es menor al 50% pero aun se suman gastos de subsistencia y una falta de cultura del ahorro que se ve reflejada en los ingresos netos promedio por productor, casi el 25% de sus ingresos brutos. La falta de capacitación a nivel general de la población impide una planeación a futuro de los gastos de la UPR.

**Figura 6. Ingresos y costos de producción promedio por productor**



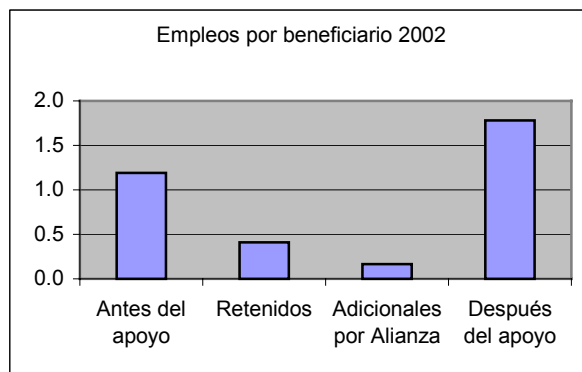
Fuente: Elaboración propia con datos de las encuestas y entrevistas

Este indicador es proporcional a los dos grupos de beneficiarios, aquellos que lo fueron en el 2002 y los del 2004, después del apoyo sin un financiamiento constante, no son capaces de capitalizar la UPR y dividir los gastos del proyecto y de subsistencia. Aunado a la incapacidad para protegerse de los factores climáticos –muy adversos en la región- y a la variación de los mercados a los que tienen acceso. Tanto el ingreso bruto del productor y la representatividad del apoyo en sus ingresos varían de acuerdo a la actividad desarrollada, así están en función de los apoyos complementarios que recibe cada productor.

- Empleo

El empleo en la población objetivo durante el 2002, se caracteriza por su temporalidad, ya que no son durante todo el año sino que varían de acuerdo a la estacionalidad de la producción agropecuaria. Y en el caso de la población con actividades no agropecuarias la inconsistencia en las ventas vuelve a este sector igual de vulnerable que a los que se dedican a actividades primarias.

Los empleos retenidos son sólo aquellos que se usan para sostener la UPR mientras que no hay producción. Adicionalmente se generan menos del 0.5% de empleos por el apoyo del Programa, pero aquellos que logran mantener el apoyo o diversifican sus actividades, logran un aumento favorable de este indicador después del apoyo, más del 1.8%. Debido a que la mayor parte de los apoyos son del área agropecuaria se logra el sostenimiento de los empleos, pero la generación de nuevos es limitada, ya que no logran aumentar la producción a gran nivel, por falta de financiamiento sostenido, figura 7.

**Figura 7. Empleos promedio por beneficiario**

Fuente: Elaboración propia con datos de las encuestas y entrevistas

Aun así, el impacto en el empleo es considerable en el ámbito de la UPR y en la visión del productor sobre los apoyos del Programa, ya que intenta la generación de empleo aun después de implementado el apoyo.

#### **4.1.2. Impactos de PAPIR en indicadores de segundo nivel**

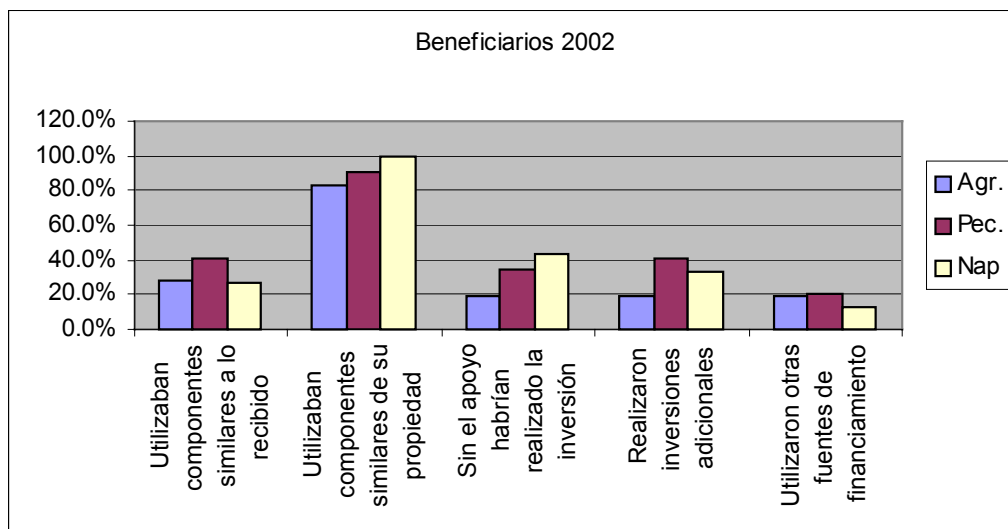
- Inversión y capitalización

Los beneficiarios apoyados ya usaban componentes similares de su propiedad, más del 60%, lo que indica que la inversión se considera de mantenimiento y/o capitalización, figura 8. Pero pocos se sienten capaces de haber hecho la inversión sin el apoyo del Programa, 34% en 2002 y 36% en 2004, sobre todo por falta de conocimiento sobre otros sistemas de financiamiento complementarios a la Alianza Contigo, por que se evidencia la necesidad de mayor información al productor de otros programas gubernamentales.

Otro factor es que la capitalización de la propia UPR es diferente por tipo de productor, mayor del 50% en el tipo I y en promedio de 22% para tipo V. Por lo que no siempre, tienen los atributos, bienes de capital, para acceder a otras fuentes de financiamiento.

Las actividades no agropecuarias son las que mantienen el perfil más bajo en cuanto a la inversión o búsqueda de financiamiento, ya que las actividades agropecuarias son de una gran tradición en el estado esto implica que las condiciones del entorno son mejor conocidas y las posibilidades de financiamiento tienen mayor difusión dentro de la población objetivo. Aunque no pueden aumentar a gran escala su UPR, si es factible capitalizar para el sustento mínimo.

**Figura 8. Inversión y capitalización de los beneficiarios del 2002**

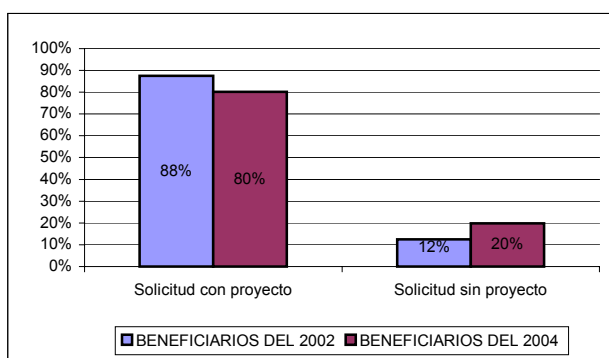


Fuente: Elaboración propia con datos de las encuestas y entrevistas

**4.1.3. Análisis de los resultados de PAPIR de los indicadores por tipo de beneficiario (primer y segundo nivel)**

Como ya se mencionó en el capítulo 2 los apoyos fueron distribuidos con mayor frecuencia entre los beneficiarios del tipo II y III en los dos años, 2002 y 2004. De estos, el mayor porcentaje 80%, fueron otorgados a los solicitados por medio de un proyecto, como lo indican las reglas de operación para cada año, Sobre todo, según las reglas de operación del 2004, sólo se apoyó al 20% de solicitudes por demanda libre, figura 9.

**Figura 9. Proyecto vs. demanda 2002 y 2004**



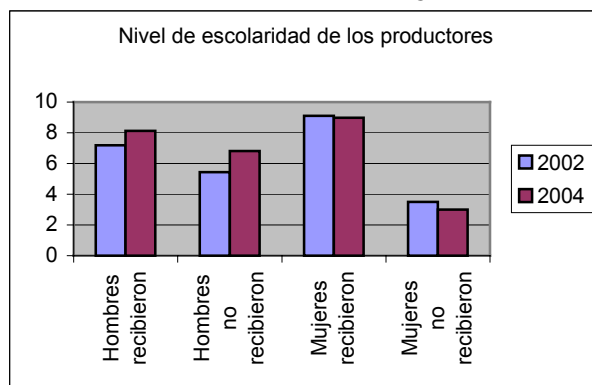
Fuente: Elaboración propia con datos de las encuestas y entrevistas

La escolaridad de los beneficiarios que fueron apoyados es un indicador muy importante de la oportunidad para mantener en buen estado el apoyo y por tanto la capitalización de la UPR, es alta, 7 años, con respecto a la media nacional.



Para el 2002 y 2004 los beneficiarios que recibieron el apoyo con mayor nivel de estudios fueron las mujeres con más de 8 años de escolaridad y los hombres con más de 7 años de escolaridad, figura 10. En los productores no beneficiados pero que hicieron la solicitud de apoyo se muestra una escolaridad inferior a los sí apoyados.

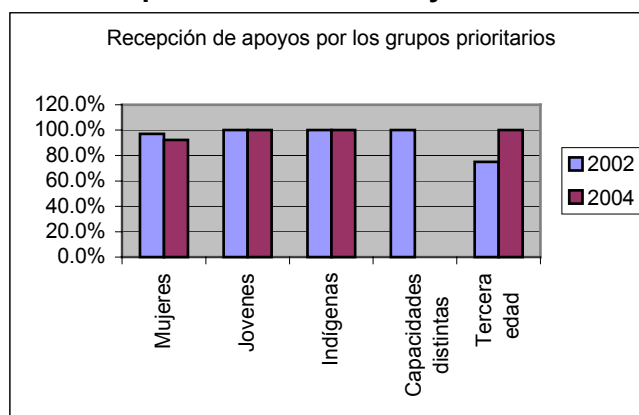
**Figura 10. Nivel de escolaridad y sexo de los beneficiarios 2002 y 2004**



Fuente: Elaboración propia con datos de las encuestas y entrevistas

Los productores de grupos prioritarios que hicieron solicitud fueron apoyados, figura 11, excepto en los de la tercera edad, casi al 100%. El grupo de capacidades diferentes no tuvo demanda para el 2004. El grupo de la tercera edad, al que sólo se apoyó al 79% durante el 2002, tuvo un cobertura del 100% para el 2004. Este grupo es importante ya que debido a la migración constante de los jóvenes, las comunidades aumentan su presencia en gente de la tercera edad, alarmantemente, siendo ellos los jefes de familia y responsabilizándose de la capitalización e ingresos de la UPR.

**Figura 11. Cobertura de los grupos prioritarios en 2002 y 2004**



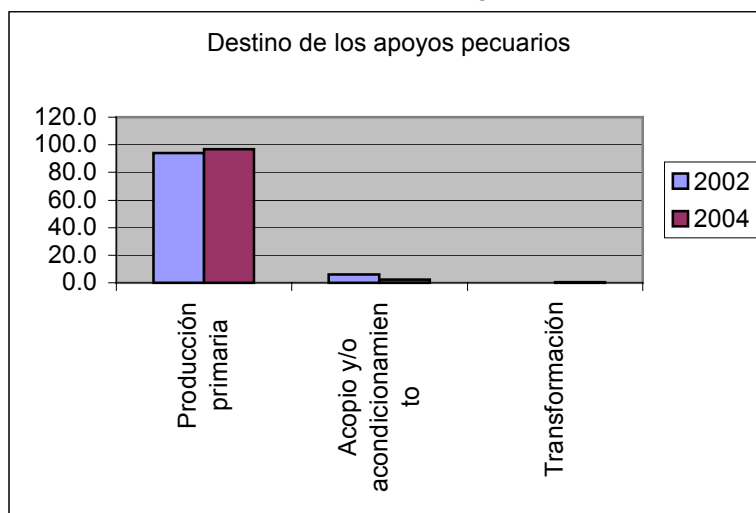
Fuente: Elaboración propia con datos de las encuestas y entrevistas

#### 4.1.4. Análisis de los resultados de PAPIR de los indicadores por categorías de la inversión (tipo de componente)

Los componentes que más se otorgaron fueron para el sector pecuario, entre los que se encuentran: sementales, hembras y módulos: bovinos, caprino, ovinos y avícolas, principalmente; comportamiento similar se presentó en los dos períodos de análisis, 2002 y 2004. La producción primaria fue la que más se benefició, más del 90%, dejando en el 10% restante a el área de acopio y acondicionamiento y la transformación en el 10% restante, figura 12.

Esta característica deja sin posibilidad real de acceder a las cadenas agroalimentarias prioritarias en el estado. Ya que sus posibilidades de inclusión dentro de la aportación de insumos para dichas cadenas es muy limitada debido a su nivel de producción y de capacitación.

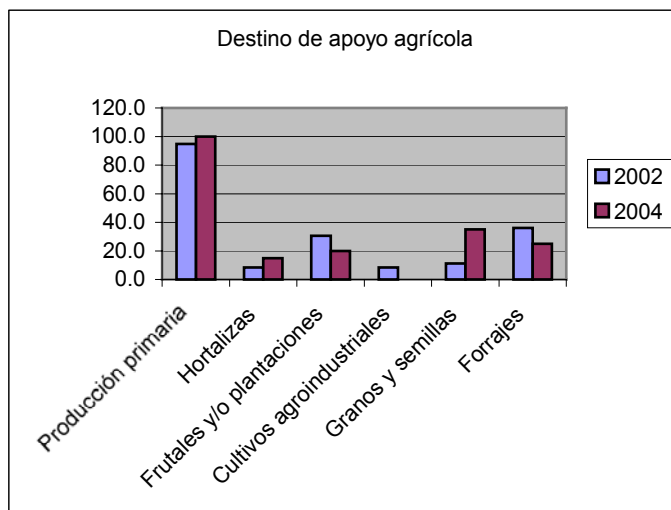
**Figura 12. Destino de los apoyos pecuarios en 2002 y 2004**



Fuente: Elaboración propia con datos de las encuestas y entrevistas

Dentro del sector agrícola, el 100% de los apoyos fue para la producción primaria, principalmente granos, semillas y forrajes, figura 13. Los forrajes son importantes en el Estado ya que la principal actividad es la ganadería y los forrajes para alimento de ganado son una inclusión del sector agrícola en el sector pecuario.

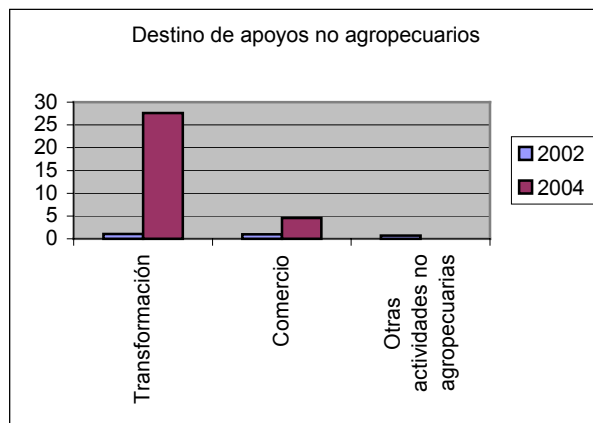
**Figura 13. Destino de los apoyos agrícolas en 2002 y 2004**



Fuente: Elaboración propia con datos de las encuestas y entrevistas

Los apoyos del sector no agropecuario aumentaron en el 2004 a 25%, con respecto a los otorgados en el 2002 menor al 2%, figura 14. El área de la transformación fue el más beneficiado, con las tortillerías y los talleres de costura como principales proyectos.

**Figura 14. Destino de los apoyos no agropecuarios en el 2002 y 2004**



Fuente: Elaboración propia con datos de las encuestas y entrevistas

#### 4.1.5. Impactos de PRODESCA

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

Los beneficiarios del 2002 tuvieron una cobertura de PRODESCA de mas del 50% ya que todavía era posible, dadas las reglas de operación del programa, integrar los expedientes

sin asistencia técnica. Las solicitudes eran más sencillas y los productores no necesitaban, normativamente, de apoyo técnico. Además de esto, la cobertura del programa no era suficiente para el universo entero de la población objetivo.

Este apoyo fue mayormente otorgado, durante el año en que se solicitó, por lo que el fortalecimiento de los grupos atendidos no tuvo mucho impacto, así como la continuidad del proyecto a lo largo del tiempo.

La capacitación no tuvo impacto en todos los grupos apoyados, sobre todo por la falta de presupuesto en este rubro para la implementación del Programa.

La asistencia técnica después de la implementación fue menor al 50% de los productores apoyados. Insertando un amplio grado de inseguridad en el mantenimiento del apoyo, debido a la carencia de seguimiento y apoyo técnico para el sustento del mismo, cuadro 3.

**Cuadro 4. Asistencia técnica de PRODESCA a los beneficiarios apoyados**

|  | 2002 | 2004 |
|--|------|------|
| Han recibido asistencia técnica de PRODESCA  | 65%  | 74%  |
| <b>Recibieron los servicios en:</b>          |      |      |
| 2002   | 96%  | 19%  |
| 2003   | 10%  | 7%   |
| 2004   | 8%   | 93%  |
| <b>Recibieron los siguientes servicios:</b>  |      |      |
| Formulación o diseño de un proyecto          | 96%  | 99%  |
| Gestión e implementación                     | 65%  | 80%  |
| Asistencia técnica o consultoría profesional | 44%  | 65%  |
| Eventos de capacitación                      | 32%  | 53%  |
| Fortalecimiento de la organización del grupo | 21%  | 44%  |

Fuente: Elaboración propia con datos de las encuestas y entrevistas

En el 2004 la cobertura fue mayor (74%) para los beneficiarios de PAPIR. Registrándose grupos que anteriormente ya habían tenido el apoyo de un técnico PRODESCA. El servicio que más se ofreció fue el diseño del proyecto así como su gestión e implementación.

Se dio énfasis en la asistencia técnica después de la implementación lo que aumenta las expectativas de éxito a lo largo de los próximos años. La capacitación, si bien ha aumentado gracias a las nuevas políticas sectoriales de aumentar la capacidad técnica de los productores de zonas marginadas, aún es un porcentaje bajo de la población de beneficiarios total.

*Impactos de PRODESCA en el desarrollo de capacidades gerenciales, productivas y técnicas de los productores.*

Las capacidades desarrolladas en los productores beneficiarios apoyados por PAPIR en el 2002 fue de 69% pero sólo el 8% tuvo relación directa con el PRODESCA. Para el 2004 estas capacidades desarrolladas llegaron hasta el 63% del total de beneficiarios pero aumento la proporción debida a PRODESCA (12%)

Dentro de las capacidades desarrolladas, las que tuvieron más impacto (más del 50%) fueron el registro de cuentas y el registro de la producción. Pero las menos favorecidas (menos del 25%) fueron las de gestión y financiamiento.

En el 2004 se desarrollaron favorablemente (más del 50%) las capacidades de registro de cuentas, el registro de la producción y la elaboración de proyectos, dando esto mayor posibilidad al productor de iniciar por si mismo un proyecto en el futuro. Las menos favorecidas (inferior al 25%) siguieron siendo las de gestión y financiamiento.

La falta de desarrollo de las capacidades de gestión y financiamiento obligan al productor que quiere acceder a un mejor nivel de vida y/o producción a expensas de los programas de Asistencia técnica (PRODESCA), lo que disminuye las posibilidades de aferrarse a su proyecto de manera responsable desde un principio y gestionar su propio financiamiento en el futuro.

*Contribución de este subprograma en el desarrollo de una oferta de servicios profesionales para los beneficiarios.*

La mayoría de los productores beneficiados tuvieron la iniciativa de solicitar el apoyo de un técnico PRODESCA, 49% para el 2002 y 47% para el 2004, así como también la selección del técnico que los apoyó, cuadro 4. Se mantiene estable el porcentaje de beneficiarios que hicieron la selección por medio de algún funcionario. Esta vertiente de la iniciativa y selección por funcionarios del municipio o del gobierno pone en riesgo la independencia de funciones para lograr la emancipación del productor rural de las estructuras de gobierno.

**Cuadro 5. Iniciativa y selección del técnico PRODESCA**

| <b>La iniciativa para solicitar el apoyo de PRODESCA fue de:</b> | <b>2002</b> | <b>2004</b> |
|--|-------------|-------------|
| El mismo o de algún miembro de su grupo                          | 49%         | 47%         |
| Del técnico PSP  | 8%          | 7%          |
| De un funcionario del municipio o del gobierno                   | 14%         | 14%         |
| De otra persona  | 5%          | 2%          |
| No sabe o no responde  | 24%         | 25%         |
| <b>El técnico fue seleccionado por:</b>                          |             |             |
| El mismo o algún miembro de su grupo                             | 51%         | 48%         |
| Un funcionario del municipio o del gobierno                      | 21%         | 19%         |
| Por otra persona   | 2%          | 1%          |
| No sabe o no responde  | 26%         | 28%         |

Fuente: Elaboración propia con datos de las encuestas y entrevistas

También se mantiene constante la población beneficiada que no sabe cómo se seleccionó al técnico que los apoyo. Este subgrupo es el más vulnerable ya que no conoce en su totalidad los programas a los que pueden tener acceso y la falta de compromiso con la asistencia técnica de PRODESCA.

*Impactos en el perfil profesional y en las capacidades de los prestadores de servicios profesionales (PSP).*

En general se percibe que el perfil profesional de los técnicos de PRODESCA es inferior al nivel de las necesidades actuales en el Estado y se mantiene constante a través de los años. Lo que refleja una falta de interés y/o oportunidad por parte del programa en la educación continua de los PSP o selección adecuada.

La calificación promedio de los PSP es de 6.5, con un reclamo muy fuerte de los productores al tiempo dedicado en cada proyecto, debido a que por lo general, cada técnico lleva a cabo la gestión e implementación de varios proyectos a la vez, cuadro 5.

La razón primordial es que, aunque las reglas de operación indican que estas actividades no deben ser su primera fuente de ingresos, los PSP sí tienen como fuente principal la generación e implementación de proyectos del Programa.

**Cuadro 6. Calificación del PSP PRODESCA dada por los beneficiarios**

| Calificación de la calidad del técnico |      |      |
|--|------|------|
|  | 2002 | 2004 |
| <b>Conocimiento</b>                    | 6.8  | 6.8  |
| <b>Tiempo dedicado</b>                 | 6.5  | 6.2  |
| <b>Oportunidad</b>                     | 6.4  | 6.5  |
| <b>Utilidad de los servicios</b>       | 6.5  | 6.3  |

Fuente: Elaboración propia con datos de las encuestas y entrevistas

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

Los beneficiarios que recibieron el apoyo por medio de un proyecto, se mantuvo proporcional al total de apoyos otorgados en el 2004, cuadro 6. Pero se promovió más los apoyos por medio de proyectos en PAPIR que recibieron apoyo de PRODESCA (93%). Esto les permitió acceder a otros financiamientos (63%) y constituir un fondo de garantía líquida para el mantenimiento del bien (15%).

**Cuadro 7. Proyectos con asistencia de PRODESCA**

|  | 2002 | 2004 |
|--|------|------|
| Beneficiarios que recibieron apoyo solicitado con un proyecto      | 201  | 149  |
| Conservan y usan dicho apoyo                                       | 85%  | -    |
| Conservan y usan dicho apoyo y recibieron además apoyo de PRODESCA | 69%  | 93%  |
| Recibieron además financiamiento de otras fuentes                  | 37%  | 63%  |
| Usaron el apoyo para constituir un fondo de garantía               | 10%  | 15%  |

Fuente: Elaboración propia con datos de las encuestas y entrevistas

#### 4.1.6. Impactos de PROFEMOR

##### *Fortalecimiento institucional*

Consolidación de consejos municipales y distritales de desarrollo rural sustentable. Aunque no todos los CMDRS se encuentran operando con el mismo nivel, sí hubo impactos con respecto al 2002; la calificación de la percepción de los beneficiarios en el 2004 fue menor, pasando de 7.1 en el 2002 a 6 en el 2004, figura 7. Esto como respuesta a la deficiencia en la difusión de trabajo de los consejos; que como ya se discutió, es debida al escaso financiamiento y recursos humanos.

Esta mala percepción se puede contrarrestar cuando entren todos los CMDRS en operación y los beneficiarios se encuentren representados ahí y sean parte de la discusión sobre la orientación de las políticas del sector rural.

**Cuadro 8. Percepción del funcionamiento de los CMDRS**

| Calificación de los CMDRS           | 2002 | 2004 |
|-------------------------------------|------|------|
| Utilidad a los beneficiarios        | 7.4  | 6.0  |
| Utilidad al municipio               | 7.0  | 6.1  |
| Imparcialidad                       | 7.1  | 6.0  |
| Capacidad de decisión               | 7.0  | 5.8  |
| Representatividad de los consejeros | 7.1  | 6.1  |

Fuente: Elaboración propia con datos de las encuestas y entrevistas

*Generación participativa y representativa de los planes municipales y distritales de desarrollo rural sustentable.*

Los CMDRS, durante el 2002, tuvieron un impacto mínimo en la conciencia de la gente sobre su existencia (22%), ya que iniciaba su implementación en el estado de Sonora.

Durante el 2004, el 72% de los beneficiarios que pertenecen a una organización económica conocían la existencia de los CMDRS y el 64% sabía que existían en su municipio. El conocimiento de las funciones de estos comités no está extendido en la población que sabe de su existencia (42%), develándose una falta de información y propaganda, aunque el 48% piensa que sus actividades son útiles, esto expresa la confianza depositada en los CMDRS. Un poco más del 30% se encuentran representados al igual que dicen conocer a los consejeros.

Lo más importante es que el 29% de los beneficiarios que pertenecen a una organización económica dicen que sus solicitudes fueron aprobadas por los CMDRS, esto implica que los CMDRS que se encuentran trabajando e inmersos en la gestión de los apoyos de PAPIR, siendo un porcentaje muy alto para el tiempo que tienen operando con todas las dificultades expuestas, cuadro 8.

**Cuadro 9. Las organizaciones económicas y los CMDRS**

| <b>Beneficiarios que:</b>   | 2002 | 2004 |
|---|------|------|
| Conocen la existencia de los CMDRS  | 22%  | 72%  |
| Existe este consejo en su municipio                                       | 20%  | 64%  |
| Conocen las funciones del Consejo   | 12%  | 42%  |
| Consideran útiles las actividades del Consejo                             | 12%  | 48%  |
| Reciben información sobre los temas tratados en las reuniones del Consejo | 10%  | 43%  |
| Participan o están representados en el Consejo                            | 9%   | 33%  |
| Conocen a los consejeros  | 12%  | 42%  |
| Están enterados de la forma en que se eligen los consejeros               | 10%  | 33%  |
| La solicitud de apoyo fue aprobada o revisada por el Consejo              | 7%   | 29%  |

Fuente: Elaboración propia con datos de las encuestas y entrevistas

*Financiamiento efectivo de las inversiones priorizadas en los planes municipales y distritales generados por los consejos con apoyo de los coordinadores PROFEMOR.*

Los servicios que recibieron los beneficiarios por parte de los municipios fue sobre todo de información 72% y la ayuda para la realización de los trámites del apoyo 45%, cuadro 9.



La asesoría técnica aportada por los municipios también tuvo un fuerte impacto, aunque se observa la centralización de este servicio que debería provenir de los técnicos directamente al productor no por medio de los municipios.

El apoyo para el financiamiento fue el que menos impactó a los beneficiarios (29%). Este apoyo excesivo en todos los servicios de gestión se ve minimizado ya que el productor se encuentra, de repente, desprotegido para acceder a financiamiento.

Si bien el productor debe ser autónomo en la gestión de otros financiamientos, no se puede dejarlos en esta parte crucial de gestión, ya que se exponen a no concluir correctamente la implementación o mantenimiento del apoyo, siendo una pérdida de recursos humanos y de tiempo de los municipios.

**Cuadro 10. Servicios de los municipios a los beneficiarios**

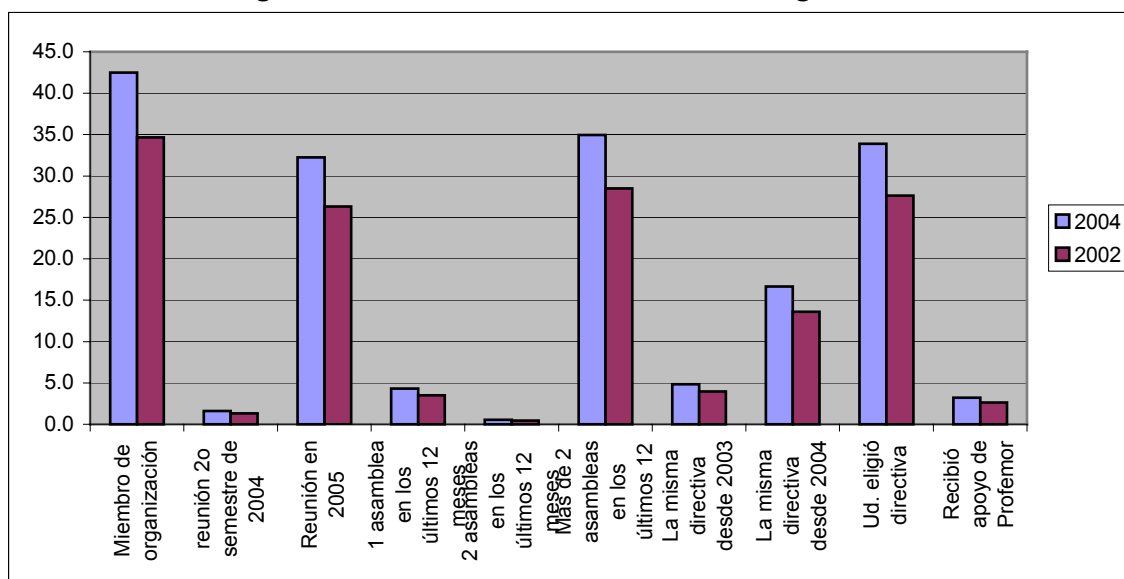
| <b>Servicios que los beneficiarios recibieron a través de los municipios</b> | <b>2002</b> | <b>2004</b> |
|--|-------------|-------------|
| Información  | 19%         | 72%         |
| Asesoría técnica   | 10%         | 40%         |
| Realización de trámites  | 10%         | 45%         |
| Llenado del formato de solicitud   | 9%          | 41%         |
| Recepción de solicitudes   | 9%          | 40%         |
| Apoyo para la obtención de financiamiento                                    | 8%          | 29%         |
| Otro servicio  | 1%          | 5%          |

Fuente: Elaboración propia con datos de las encuestas y entrevistas

#### *Consolidación de las organizaciones económicas*

Los beneficiarios del 2002 y del 2004 han tenido una consolidación sostenida a través del tiempo, figura 15, con su última reunión hecha durante el 2005 (25% para el 2002 y más del 30% para 2004). Declaran tener más de 2 reuniones al año con su organización (más del 25% para el 2002 y 2004).

Durante el 2002, el 28% participó en la elección de esa mesa directiva, y en 2004 el 34% participó en la elección de la mesa directiva de su organización. Pero PROFEMOR no tuvo impacto sobre estas organizaciones y su consolidación.

**Figura 15. Avances en el estatus de la organización**

Fuente: Elaboración propia con datos de las encuestas y entrevistas

#### *Logros en la conformación de estructuras profesionales internas*

Las estructuras profesionales de las organizaciones son mínimas ya que del 86% para el 2004 que recibieron el apoyo por medio de una organización económica, el 67% la constituyó para acceder a dicho apoyo. Aunque comparando con los datos obtenidos para los beneficiarios del 2002, estas proporciones han variado positivamente; ya no se hacen organizaciones para acceder al apoyo en porcentaje tan alto (85%).

Gracias a los apoyos obtenidos por los beneficiarios, cuadro 10, se integraron nuevas actividades a la organización, 22% para el 2002 y 48% para el 2004.

**Cuadro 11. Apoyos a través de organizaciones económicas**

| Porcentaje de beneficiarios que:                            | 2002 | 2004 |
|---|------|------|
| Solicitaron el apoyo a través de una organización económica | 34%  | 86%  |
| Constituyeron la organización para acceder al apoyo         | 85%  | 67%  |
| Han integrado nuevas actividades en el grupo                | 22%  | 48%  |
| La organización sigue vigente después del apoyo             | 85%  | 94%  |
| con igual número de miembros                                | 77%  | 78%  |
| con mayor número de miembros                                | 18%  | 11%  |
| con menor número de miembros                                | 23%  | 11%  |
| Utilizan el apoyo colectivamente                            | 84%  | 86%  |

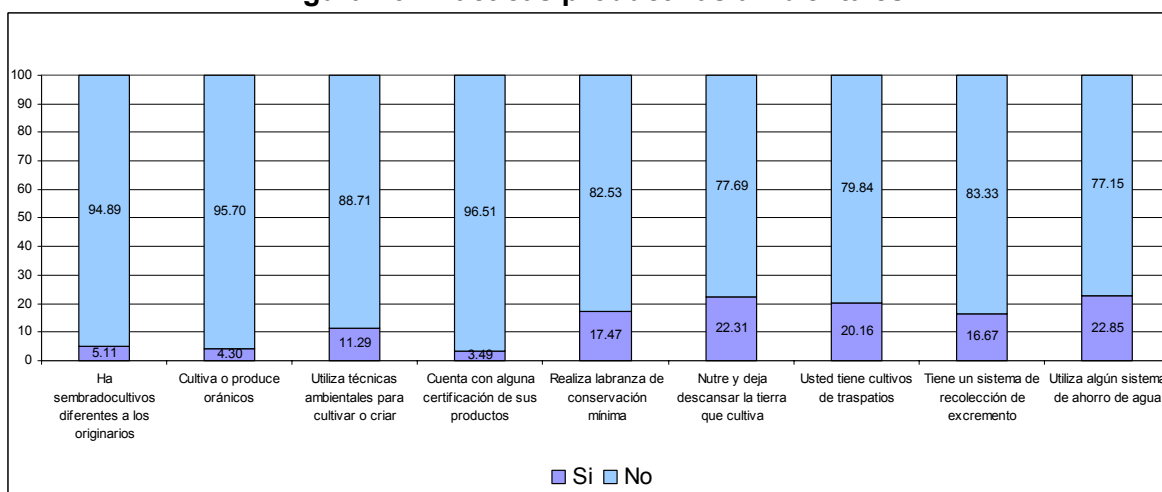
Fuente: Elaboración propia con datos de las encuestas y entrevistas

*Fomento empresarial*

El subprograma en 2004 tuvo una orientación a la consolidación organizativa, apoyando principalmente a organizaciones de 2° y 3° nivel; por lo que no se desarrollaron aspectos específicos de fomento empresarial.

**4.1.7. Temas de interés específicos de evaluación de impactos**

El impacto de la labranza de conservación como práctica productiva, se presenta en 17.5% de los productores, figura 16, quedando como una de las cuatro prácticas de preservación de los recursos naturales efectuadas por los beneficiarios del Programa en 2004. La utilización de algún sistema de ahorro de agua, junto con nutrir y dejar descansar la tierra, son las principales actividades que se desarrollan, y las realizar el poco más del 22% de beneficiarios.

**Figura 16. Prácticas productivas ambientales**

Fuente: Elaboración con base en encuesta complementaria.

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

El Programa se orientó a productores tipo II y en actividades de producción primaria, por lo que se tuvieron impactos en el incremento del ingreso bruto promedio y en menor medida en el empleo. El desarrollo de capacidades se ve reflejado en la implementación de proyectos y la capacitación en actividades productivas, en menor medida se ven resultados en otras capacidades: gestión, organización, administración, identidad de grupo. El proceso de municipalización dio inicio en el ejercicio 2005, con la base organizativa y operativa de los CMDRS en diferentes niveles de operación.

La estrategia en su conjunto ha logrado mantener las actividades productivas apoyadas, obteniendo una mejora en función del complemento de otras variables que en las que el Programa no tiene influencia. Enfocar hacia el desarrollo de capacidades y consolidación de las organizaciones deberá ser una estrategia que permita mejorar los impactos obtenidos por el Programa.

## Capítulo 5

### Conclusiones y recomendaciones

#### 5. 1 Conclusiones

##### **5.1.1. Evolución y potencialidades del Programa para responder a la problemática y retos del entorno en el Estado**

Uno de los principales retos que enfrenta el Estado es la disponibilidad de agua en las zonas productivas para las actividades agropecuarias. Las zonas de precipitación se encuentran hacia las zonas serranas, y los cauces superficiales y subterráneos corren hacia la costa; en el trayecto van disminuyendo su flujo por la extracción en las áreas de cultivo y crianza, así como la utilizada para consumo industrial y habitacional. La optimización del recurso es el punto fundamental para permitir una reducción del problema, además de cuidar las fuentes de abastecimiento actuales. La implementación de sistemas de riego más eficientes ha sido una de las principales tareas que ha atendido el Programa desde su implementación, lo cual ha hecho en conjunto con otros programas estatales y federales.

Debido a la distribución carretera y las vocaciones naturales de producción, ubicadas hacia la zona centro-poniente del estado, hace que la franja oriente, colindante con Chihuahua, presente los mayores niveles de marginación, dificultando la integración de las localidades de dichas zonas a procesos productivos de nivel estatal. Por lo que es un área geográfica en la que se podrían enfocar recursos humanos y materiales que permitan reducir los limitantes estructurales que persisten actualmente.

El desarrollo de actividades no agropecuarias como recurso complementarios de la producción agrícola, pecuaria y acuícola, representa una vía potencial de empleo e ingreso, para los habitantes de zonas rurales, sobre todo si están enfocadas a los mercados locales y existan evidencias de que sean rentables, y no únicamente se desarrollen de manera temporal.

##### **5.1.2. Principales resultados de la evolución de la gestión del Programa**

La ampliación de la cobertura al adecuar el concepto de población beneficiada de las localidades marginadas, en lugar de municipios marginados, es uno de los aspectos más destacados del Programa, ya que ha permitido extender la población potencialmente beneficiada.

La concurrencia de recursos del Programa con otros, de los diferentes ámbitos de gobierno, es una necesidad para promover el desarrollo en las comunidades y personas con mayores restricciones. Bajo esta perspectiva el Programa ha buscado que mediante el mismo proyecto productivo que se presenta para PAPIR, o con ligeras modificaciones en documentación, el grupo de productores pueda presentarse en otras instituciones y dependencias de gobierno y privadas, para acceder a un apoyo y/o financiamiento.

La estrategia de apoyar con PAPIR a los beneficiarios que presenten un proyecto que se vaya a implementar con el seguimiento de un PSP pagado por PRODESCA, garantiza la existencia inicial de un grupo de productores. Posteriormente la supervisión del trabajo del PSP por medio del CECADER tiene un doble resultado: verificar el desempeño del PSP y la continuidad del grupo de productores. Los periodos en los que no existe ningún seguimiento de parte del PSP o del supervisor, el trabajo lo mantienen los productores, quienes dependiendo del proceso de consolidación organizativa en que se encuentren podrán desarrollar su actividad o minar el grupo.

El inicio del proceso de municipalización con 50% de los recursos del Programa, tiene concentrados los esfuerzos de los tres niveles del gobierno, para ejecutarlo de la forma más eficaz y eficiente posible. Se tiene toda la plataforma de trabajo instaurada, los consejos municipales y distritales, se han realizado cursos de capacitación para los actores municipales, por lo que únicamente hace falta concluir los planes municipales por parte de los coordinadores. En el Estado se percibe un ambiente de mutua cooperación y confianza de los diferentes actores para realizar un trabajo que satisfaga las necesidades de los productores, así como el cumplimiento de la normativa.

PROFEMOR organizacional en los años que lleva funcionando ha atendido mayoritariamente organizaciones de 2° y 3° nivel organizativo, estrategia que ha servido para reforzar y consolidar las organizaciones beneficiadas; por la experiencia desarrollada, la inclusión de más organizaciones de 1° nivel, en este componente del Programa se presenta como un área de trabajo importante.

### **5.1.3. Principales impactos**

Existe un incremento en el ingreso de los productores que contribuye a la diversificación del gasto familiar, lo que en muchos casos influye en la permanencia de la actividad y por tanto de la estancia del productor y su familia en las zonas rurales.

Principalmente se tiene una conservación del empleo, con aumentos en la contratación y la mano de obra familiar; en algunos casos se redujeron los jornales debido a equipos y maquinaria sustitutiva de la mano de obra, lo que se percibe como alta mecanización de las actividades productivas.

Prácticamente todos los beneficiarios que recibieron el apoyo 95% y 90%, para 2002 y 2004, respectivamente, lograron capitalizar su UPR, siendo los beneficiarios de menores ingresos (tipo I y II) para los que representa un mayor impacto en sus bienes de capital superior al 50% de capitalización, situación contraria para los Tipo V que muestran un promedio de 22% en capitalización.

Esto muestra en hecho de que los productores tipo I y II, al tener acceso al Programa incrementan considerablemente su capitalización con respecto al valor de los bienes de capital al momento de recibir el apoyo. Por otra parte, en los beneficiarios tipo V, el impacto es menor por la inversión que tienen en su UPR, la cual es mucho mayor a lo que reciben por parte del Programa.

#### **5.1.4. Temas específicos de interés estatal**

Dos temas específicos se comentaron al responsable de la evaluación al realizar las entrevistas con los funcionarios: perfil de los coordinadores y el impacto de los módulos de labranza de conservación.

Los coordinadores, en general, presentan un perfil profesional enfocado al desarrollo de actividades técnico-productivas. Tomando como base las entrevistas realizadas con algunos de ellos (mayo-junio del 2005), se identifica que la función de coordinador es un trabajo que requiere del desarrollo de múltiples actividades de enlace con los diversos actores y un amplio conocimiento de la zona de trabajo. Aún no existe una adecuada comprensión de las funciones por desempeñar por parte de la totalidad de los coordinadores, así como del desarrollo de capacidades para adecuarse a las necesidades de su cargo, es decir, al tener un perfil más técnico, requieren del desarrollo de otras capacidades y habilidades (negociación, identificación de actores y poder, manejo de situaciones, entre otras), para coordinar un consejo en el que participan diferentes actores e intereses; de no lograrse esto, se quedarán como simples voceros de los consejos.

La integración de la labranza de conservación en las actividades productivas sólo se presenta en 17.5% de los productores, siendo ésta la cuarta práctica de preservación de los recursos naturales que se realiza. La utilización de algún sistema de ahorro de agua, junto con nutrir y dejar descansar la tierra, son las principales actividades que se desarrollan, y las realizar el poco más del 22% de beneficiarios.

Por otra parte, de los beneficiarios encuestados y que recibieron un módulo de labranza de conservación, existen dos principales casos: los que practican la labranza y los que sólo utilizan el equipo. El segundo caso se presenta en los productores de bajos ingresos, por lo que los impactos en el cuidado del ambiente con la utilización de ésta práctica productiva son nulos en éste estrato de productores.

#### **5.1.5. Reflexión general**

La población rural tiene dinámicas heterogéneas de reproducción social, económica y cultural; la diversidad en las formas de interacción entre los diferentes actores que componen el sector, influyen en la operación y resultados del Programa. Conocer las características de los grupos y estratos que mayoritariamente compone el sector, es una construcción de todos los involucrados en el Programa, desde los beneficiarios individuales y grupales, los coordinadores, supervisores, PSP, directivos, operativos y evaluadores.

Existen importantes limitantes naturales que tienen un impacto significativo en las variables definidas (en el capítulo 1) del entorno. El trabajo desarrollado por el Programa ha sido orientado principalmente a contrarrestar las limitantes naturales y económicas, existe un avance en dichos aspectos, habiendo todavía trabajo que desarrollar. Otros aspectos importantes en el desarrollo rural son el desarrollo de capacidades y la consolidación organizativa, para cada uno de los cuales se cuenta con un subprograma que pueden ayudar a la consolidación de la estrategia integral.

La disminución del número de miembros de los grupos de trabajo (capítulo 4) muestra la falencia del proceso de consolidación de organizaciones de 1° nivel, y por tanto evidencia un área de trabajo pendiente para el PROFEMOR.

### 5.1.6. Análisis de rentabilidad

**Cuadro 12. Resumen de indicadores del análisis de rentabilidad**

| Actividad             | Localidad              | Inversión inicial | Apoyo Programa | Financiamiento | VPN     | TIR   | Comentarios  |
|-----------------------|------------------------|-------------------|----------------|----------------|---------|-------|--|
| Taller de costura     | Cd. Obregón            | 30,000            | 19,000         | 4,300          | 13,260  | 32%   | Requiere financiamiento adicional de \$7,000 en el 8 mes, para cubrir flujos de efectivo.  |
| Panadería             | Zamora                 | 28,000            | 20,000         | 9,500          | 120,300 | 121%  | La aportación de las beneficiarias fue por financiamiento                                  |
| Producción de machaca | Rayón                  | 72,500            | 40,000         | 9,600          | 88,500  | 50%   | No presenta ningún problema  |
| Tortillería           | San Ignacio Río Muerto | 52,500            | 32,000         | 13,200         | 200,600 | 100%  | No presenta ningún problema  |
| Carnicería            | Carbo                  | 76,500            | 45,000         | 11,000         | -70,150 | -19%  | Requiere incrementar ventas mensuales a \$2,200, para tener un VPN = 1,800 y una TIR = 21% |
| Rosticería            | Sahuaripa              | 13,500            | 7,000          | 5,200          | -71,800 | -100% | Requiere incrementar ventas mensuales a \$3,750, para tener un VPN = 1,750 y una TIR = 24% |

Fuente: Realización propia con datos de encuestas y estudios de caso.

La rentabilidad de los proyectos no agropecuarios analizados, evidencia la necesidad de un adecuado sistema de valoración y validación de los proyectos presentados al Programa.

Los aspectos de mercado local y proveeduría de insumos, son los más relevantes en este tipo de proyectos. El primero de estos aspectos se refiere a la pertinencia del producto a generar por el proyecto en la localidad de origen, la innovación de productos implica un alto riesgo para el proyecto, por lo que es preferible orientar el apoyo en actividades de las que ya se tenga evidencia que existan en la localidad y/o se requieran. Por otra parte, los proyectos que se proveen de insumos fuera de la localidad, implica un incremento en los costos de producción, lo que a la largo puede poner en riesgo la viabilidad económica del proyecto; por lo que son mejores aquellos proyectos que se proveen de insumos en las localidades o región, sin que ello implique grandes costos de traslado.

Por otra parte, puede existir proyectos orientados a mercados regionales o estatales, como la Producción de Machaca, en cuyo caso, se deberá poner especial interés en los canales de comercialización especificados en el proyectos y su viabilidad en función de la ubicación geográfica de la infraestructura productiva; ya que puede incurrirse en gasto extraordinarios, no contemplados en el análisis inicial, por concepto de transportación y distribución del producto.

## **5.2. Recomendaciones**

Utilizar los tres subprogramas, así como el total de sus componentes, para avanzar en la realización de la estrategia integral de desarrollo rural es el principal reto que tiene el Programa; el desarrollo de procesos grupales e individuales en el medio rural es tan importante como la capitalización y la vinculación a los mercados (locales, regionales y externos).

La incorporación de componentes para el desarrollo de capacidades y estudios específicos de consultoría por parte de PRODESCA, así como el trabajo en la consolidación de organizaciones de primer nivel (PROFEMOR Organizacional), proveerá los insumos necesarios (grupos consolidados de productores con capacidades desarrolladas) para la óptima utilización de los recursos del PAPIR. El desarrollo de capital físico esta relacionado con el avance en la consolidación de capital social y humano; además de vincular a los grupos organizados con otros tipos de capitales: financiero, natural y político.

### **5.2.1. Entorno y resultados del Programa**

- Priorizar los proyectos que incluyan un componente de uso racional del agua. Los sistemas de riego: construcción, habilitación y mantenimiento; es la infraestructura básica que requiere todo proyecto agropecuario y acuícola. Además de considerar las críticas condiciones de disponibilidad de agua en el Estado.
- Identificar y priorizar proyectos en zonas marginadas con potencial de desarrollo regional e integración a cadenas locales. Mediante la utilización de los planes municipales que concluirán los coordinadores de los CMDRS; podrán enfocarse los recursos a proyectos que potencien el desarrollo municipal regional, cuando así convenga a dos o más municipios.
- Apoyar actividades no agropecuarias rentables, para diversificar las fuentes de empleo e ingreso en el ámbito rural. La diversificación de fuentes de ingreso es el mecanismo de sobrevivencia y desarrollo en las zonas rurales, una alternativa es la generación de actividades no agropecuarias y agroindustriales para los habitantes; debe existir evidencia de que los proyectos presentados sean viables, es decir, que puedan mantenerse en operación y desarrollarse; para lo cual es necesario que sean: rentables, ambientalmente sostenibles y socialmente apropiados. Adicionalmente, esto permitirá diversificar el riesgo de las inversiones del productor.

### **5.2.2. Gestión del Programa en temas relevantes**

- Continuar con el criterio de marginalidad por localidad y condiciones específicas del beneficiario para no excluir zonas geográficas y sí focalizar a la población



objetivo. La heterogeneidad en las condiciones de marginación municipal, obliga a considerar cada grupo o individuo solicitante, para evitar la exclusión de población objetivo del Programa.

- Seguir los esfuerzos encaminados al logro de la concurrencia de recursos estatales, federales y municipales; así como, discutir en las instancias de planeación la viabilidad de modificar el mecanismo de reembolso para beneficiarios de bajos ingresos o idear un mecanismo alternativo. Con el objetivo de disminuir la deserción de los solicitantes del Programa por falta de la aportación personal correspondiente, principalmente para el caso de los productores con menores condiciones de desarrollo.
- Consolidar el vínculo de PAPIR-PRODESCA mediante la inclusión de más actividades para el técnico con el mismo grupo, permitiendo un mayor contacto y seguimiento. La permanencia del PSP entre el grupo es la mejor evidencia de que realmente existe un trabajo en conjunto, entre mayor sea la vinculación entre técnico y grupo existe constancia de un mejor desempeño de todo el proyecto.
- Ampliar los componentes de PRODESCA y no concentrarlo en implementación y puesta en marcha de proyecto, focalizarlo hacia el desarrollo de capacidades (capital humano). Los componentes que se recomiendan utilizar de PRODESCA son: a) asesoría técnica y consultoría profesional, b) capacitación para empresas rurales, c) promoción de proyectos de desarrollo en zonas marginadas, y d) programas especiales de desarrollo de capacidades. Esto permitirá un desarrollo conjunto de la capitalización y capacidades de los productores, garantizando que estén preparados para operar los proyectos que se encuentren desarrollando.
- Documentar y sistematizar cada una de las etapas del proceso de municipalización, para tener elementos que permitan ir verificando el desempeño y proponiendo mejoras. Uno de los aspectos más importantes para el ejercicio en curso (2005) es el proceso de municipalización que se inició en Sonora con el 50% de los recursos del Programa, por lo que es necesario tener un registro de las acciones que se van desarrollando, así como un control que mediante un sistema de seguimiento permita identificar deficiencias operativas en el momento, de tal forma que se brinde la asesoría y acompañamiento necesario por parte de los funcionarios de la SAGARPA y la SAGARHPA, en cada caso en específico. Del mismo modo, es conveniente documentar la manera en que los actores locales se involucran en la toma de decisiones que atañe a su localidad y municipio.
- Integrar más organizaciones de 1° nivel al subprograma de PROFEMOR, con las que ya se haya tenido algún trabajo previo y/o muestren evidencia de estar en proceso de consolidación organizativa hacia una estructura de mayor nivel. La consolidación de organizaciones es un aspecto fundamental para un mejor desempeño del Programa, no sólo de aquellas que ya tiene una estructura consolidada como las de 2° y 3° nivel, sino también de las que muestran falencias en ciertos aspectos que el subprograma puede apoyar, y así ir consolidando estructuras productivas de mayor nivel con una base organizativa sólida.

### 5.2.3. Impactos del Programa

- Realizar un análisis comparativo, en el proceso de selección y dictaminación, de los datos de proyectos presentados contra la matriz de condicionantes de éxito, cuadro 12, para determinar la viabilidad del proyecto con respecto a estas variables; de tal manera que se incrementen los impactos de los proyectos aprobados.

**Cuadro 13. Matriz de condicionantes de éxito de proyectos**

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

Fuente: Elaboración propia con datos del trabajo de evaluación.

Notas: TREMA – Tasa de retorno mínima aceptable.  $TREMA = TIR + TDP$ . TIR – Tasa interna de retorno del proyecto.

TDP – Tasa de descuento del proyecto definida por el grupo.

- Priorizar los apoyos hacia productores tipo I, así como de grupos prioritarios (mujeres, jóvenes, tercera edad y discapacitados); con proyectos que presenten componentes integrales que permitan capitalizar las UPR y generar procesos de valor agregado, de tal forma que se incrementen los impactos en empleo e ingreso que reporta este tipo de beneficiarios, siempre que estén bien sustentados los criterios técnicos y financieros del proyecto.
- Apoyar a los productores tipo II y III, que presenten proyectos con horizontes de planeación mayores a un año, permitiendo que en cada ejercicio presupuestal se otorguen componentes que contribuyan al cumplimiento del conjunto de objetivos y metas programadas por el grupo de trabajo y el PSP asignado.

#### **5.2.4. Temas específicos**

- Permitir un periodo de adaptación del Coordinador distrital y municipal; y reforzar los trabajos de coordinación con un equipo de asesores, con experiencia en la problemática del sector en temas específicos (sociales, económicos, políticos, culturales, productivos, entre otros). El trabajo del Coordinador en los consejos distritales y municipales, debe ser evaluado continuamente para identificar las necesidades de apoyo en área fundamentales, ya que es una figura importante para el óptimo funcionamiento del consejo.
- Implementar talleres demostrativos de prácticas agroecológicas, en zonas con mayor presión sobre los recursos naturales; de tal manera que los productores conozcan y reconozcan la importancia de dichos modelos de producción para la reducción del impacto negativo al ambiente y el acceso a nuevos mercados (productos orgánicos y comercio justo).
- Verificar con mayor certeza la justificación en los proyectos, del uso de equipos de labranza de conservación; para que se utilicen como un conjunto de herramientas en dicha práctica agrícola, y no usando los componentes de forma asilada desviando el objetivo esperado. La canalización de dichos módulos a productores tipo II y III aportará mayores impactos positivos al ambiente, que si se les otorgan a productores tipo I.

#### **5.2.5. Generales**

- Impulsar el estudio de estratificación de productores, definir los objetivos, alcances y criterios de clasificación de variables; para que se convierta en una herramienta base de planeación y diseño del Programa. Esta herramienta servirá para tener una panorámica general sobre la situación actual del sector rural del Estado y permitirá identificar los diferentes sectores y problemáticas a resolver por el Programa.
- Enfocar el Programa al desarrollo de capacidades (capital humano) y consolidación organizativa (capital social), que complemente los apoyos otorgados de capital físico.

#### **5.2.6. Rentabilidad**

- Apoyar proyectos que presenten un estudio de viabilidad, revisando con particular detalle los aspectos de mercado y proveeduría. Para productores Tipo I, se deberá poner especial énfasis en la complementariedad de recursos, para evitar el endeudamiento del beneficiario. Para el caso de productores Tipo II y III, el aspecto de la consolidación de grupo de trabajo deberá ser un factor determinante para la selección.

## Fuentes

### Electrónicas

- [www.evalalianza.org.mx](http://www.evalalianza.org.mx)
- [www.sagarpa.gob.mx](http://www.sagarpa.gob.mx)
- [www.sonora.gob.mx](http://www.sonora.gob.mx)
- [www.inegi.gob.mx](http://www.inegi.gob.mx)
- [www.conapo.gob.mx](http://www.conapo.gob.mx)
- [www.e-local.gob.mx](http://www.e-local.gob.mx)

### Bibliográficas

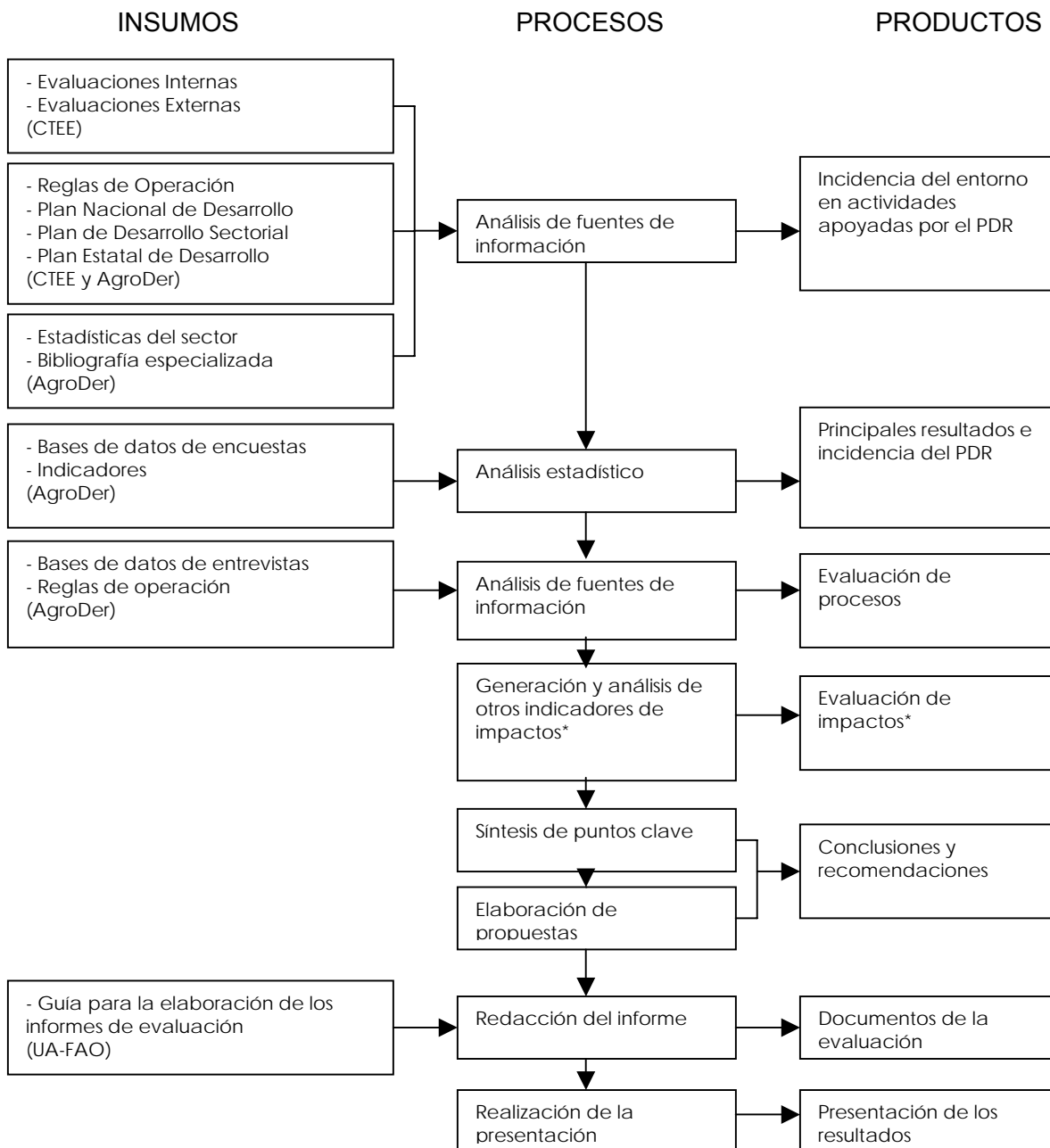
- *La desigualdad económica*. Sen, Amartya. Fondo de Cultura Económica. Primera reimpresión en español, 2002. México, D.F.
- *Desafíos y oportunidades del desarrollo agropecuario sustentable centroamericano*. Serna Hidalgo, Braulio (coordinador). Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Primera edición, 2003. México, D.F.
- *Metodología participativa para el diagnóstico socioeconómico de regiones rurales*. Espinosa, Gisela y Paz Paredes, Lorena. Universidad Autónoma Metropolitana, Primera edición, 2004. México, D.F.
- *El capital social campesino en la gestión del desarrollo rural*. Durston, John. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Primera edición, 2002. Santiago de Chile.
- *Migración, poder y procesos rurales*. León, Arturo; Caníbal Cristiani, Beatriz y Pimienta Lastra, Rodrigo (coordinadores). Universidad Autónoma Metropolitana. Primera edición, 2002. México, D.F.
- *Políticas públicas para el desarrollo rural*. Diego Quintana, Roberto; Concheiro Bohórquez, Luciano y Couturier Bañuelos, Patricia (coordinadores). Universidad Autónoma Metropolitana. Primera edición, 2003. México, D.F.
- *Capital social rural*. Flores, Margarita y Rello, Fernando. Universidad Nacional Autónoma de México. Primera edición, 2002. México, D.F.
- *Organización de productores y movimiento campesino*. Martínez Borrego, Estela. Universidad Nacional Autónoma de México. Primera edición, 1991. México, D.F.
- *Autonomía y nuevos sujetos sociales en el desarrollo rural*. Moguer, Julio; Botey, Carlota y Hernández, Luis (coordinadores). Siglo XXI. Primera edición, 1992. México, D.F.

## Anexo 1. Metodología de la evaluación

La Metodología de la evaluación está basada en dos trabajos: el desarrollado por la Unidad de Apoyo FAO, con los instrumentos disponibles en [www.evalalianza.org.mx](http://www.evalalianza.org.mx); y la desarrollada por AgroDer para este tipo de estudios, la cual se presenta a continuación.

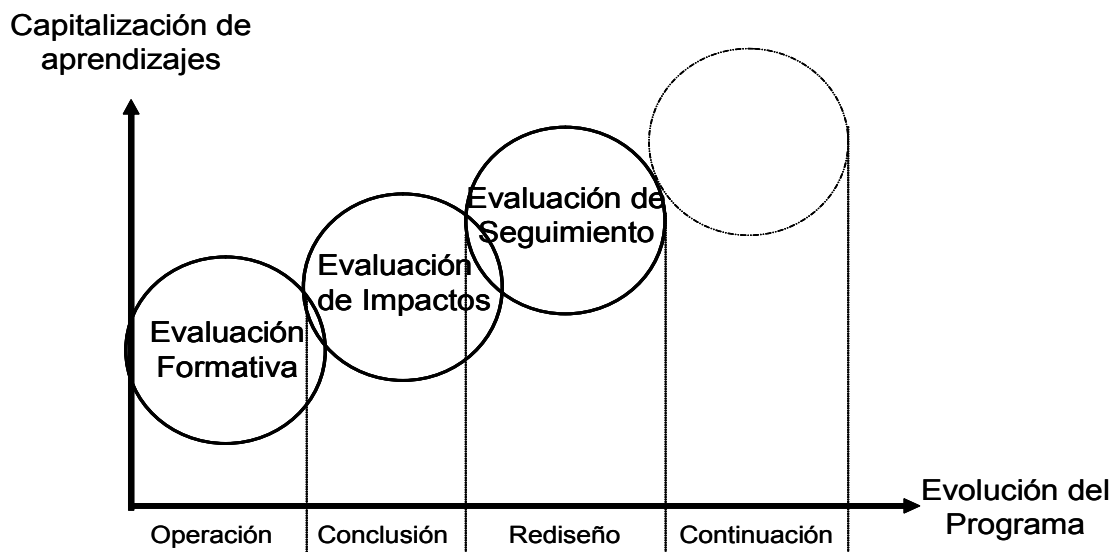
La elaboración de la evaluación parte de la necesidad de información que al ser analizada genere elementos de valoración para mejorar el Programa de Desarrollo Rural (PDR), por lo que AgroDer visualiza la evaluación del PDR en un esquema de I-P-P (insumo-procesos-producto), como el que se muestra el esquema del orden lógico siguiente.

Esquema del Orden Lógico de Insumos-Procesos-Productos



La evaluación del PDR parte del hecho de que con los apoyos otorgados se intenta generar procesos que incrementen el capital físico, social y humano de las zonas rurales atendidas. De igual forma se pretende desarrollar las cadenas de valor agregado de amplia inclusión social, fomentando la capitalización de los productores beneficiados. AgroDer buscará evaluar los avances en la generación de ingresos, así como identificar los medios por los que se podría acelerar la acumulación de capital de trabajo, la generación de empleos y la integración a las cadenas productivas.

Esquema conceptual general de Teoría de Evaluación



Fuente: Metodología para la Evaluación de Programas. AgroDer, 2004.

Atendiendo a las necesidades específicas identificadas por AGRODER durante los años de participación de los consultores asociados y con base en lo manifestado por los diferentes actores que han intervenido en las evaluaciones realizadas, se define la evaluación del PDR como un tipo particular de evaluación, que principalmente conjunta elementos teóricos de la evaluaciones *ex-post* en cuanto a las clasificaciones temporales se refiere (aunque en algunos casos se incluyen puntos de análisis de la *ex-ante*), si se considera el enfoque se tiene una mezcla de la evaluación de procesos y de impactos.

El desarrollo de la evaluación para un ejercicio, se compone de la realización del análisis en varias etapas del ejercicio: operación, conclusión, rediseño y continuación o segunda etapa de operación, esquema conceptual general.

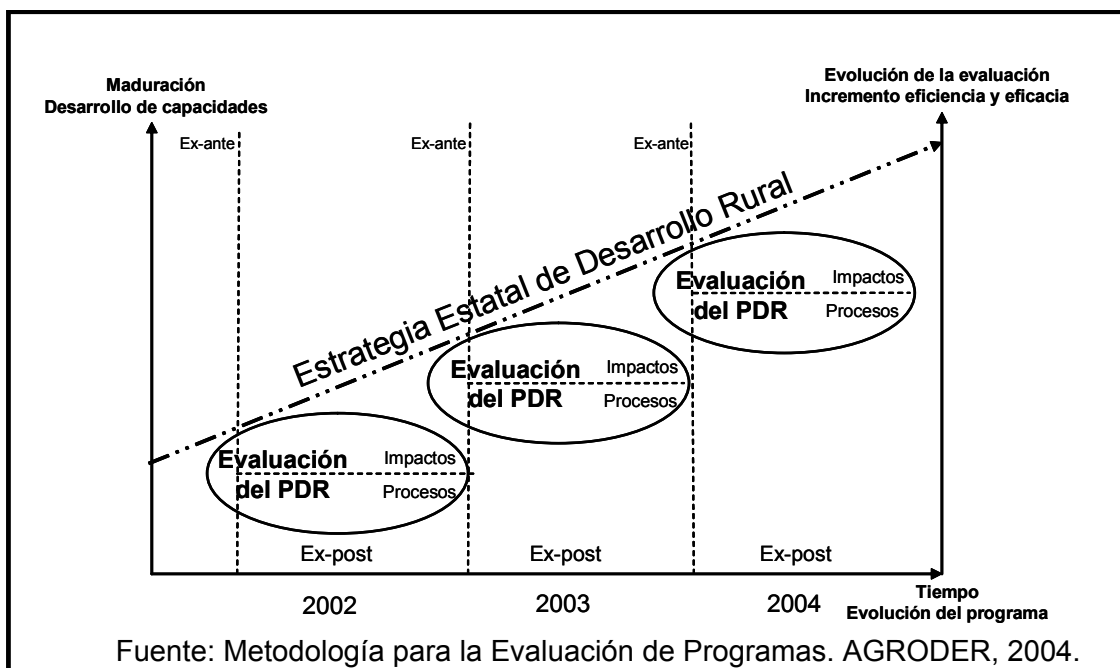
Adicional a lo anterior, las particularidades de la evaluación del PDR han generado que se requiera de la aplicación de una metodología nacional proporcionada por la UA-FAO, donde se incluyan temas y métodos específicos de aplicación estatal, de manera que se satisfagan las expectativas y objetivos de los diferentes actores que potencialmente utilizan la evaluación como una herramienta de planeación en el proceso de diseño y ejecución del PDR.

A la fecha se cuentan con evaluaciones de años anteriores del Programa Alianza para el Campo, por lo que se debe de considerar este elemento de análisis para realizar un

seguimiento no sólo del PDR sino de las evaluaciones; analizar la pertinencia de las recomendaciones emitidas por las EEE, así como la implementación de recomendaciones por parte de los tomadores de decisiones, de forma que se permitan verificar los objetivos de la estrategia estatal de desarrollo rural, esquema conceptual específico.

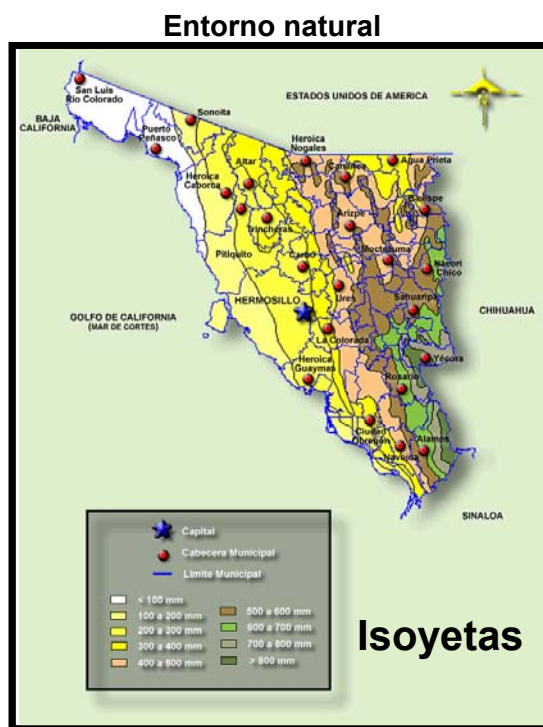
El marco teórico expresado anteriormente, permite organizar la evaluación en diferentes etapas, posibilitando la estimación de los impactos generados por el PDR y la valoración operativa de los procesos. Cada tipo de evaluación presentado se distingue de los otros por el análisis de variables específicas que atiende y por los tiempos de realización a los que corresponde.

Esquema conceptual específico de la Evaluación del PDR



## Anexo 2.A Cuadros y figuras complementarias

Del Capítulo 1:



Fuente: INEGI, Sonora 2005.

### Ingreso, marginación, población y ruralidad agregado

| PO ingreso < 2 SM |                         |              |                             |
|-------------------|-------------------------|--------------|-----------------------------|
|                   | 41%                     |              |                             |
| Marginación       | Bajo + Muy bajo         | Medio + Alto | (4 nivel alto) <sup>1</sup> |
|                   | 60                      | 12           |                             |
| Población         | Total                   | Mujeres      | Hombres                     |
|                   | 2,216,969               | 1,106,268    | 1,110,701                   |
|                   | 6 ciudades <sup>2</sup> | Resto estado |                             |
|                   | 1,541,891               | 675,078      |                             |
|                   | 70%                     | 30%          |                             |
| Ruralidad         | Municipio               | < 2,500      | < 5,000                     |
|                   | 33                      | 35           | 41                          |
|                   | 46%                     | 49%          | 57%                         |

Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI y CONAPO, 2000.

Notas: PO – Población ocupada. SM – Salario mínimo. 1/ Álamos, Quiriego, Rosario, San Miguel Horcaditas. 2/ Hermosillo, Cajeme, Nogales, San Luis Río Colorado, Navojoa y Guaymas.



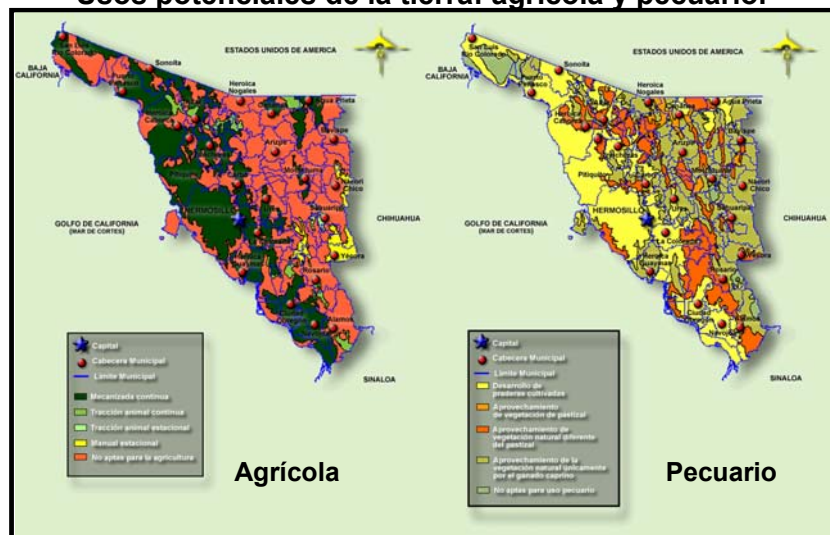
**Ingreso, marginación, población y ruralidad desagregado por bloque**

|                   | Bloque A  |         |         | Bloque B  |         |         |
|-------------------|-----------|---------|---------|-----------|---------|---------|
|                   | 0 < 65 %  |         |         | = > 65 %  |         |         |
| PO ingreso < 2 SM | 54        |         |         | 18        |         |         |
| Población         | Total     | Mujeres | Hombres | Total     | Mujeres | Hombres |
|                   | 1,976,219 | 987,776 | 988,443 | 240,750   | 118,084 | 122,666 |
| Marginación       | Muy bajo  | Bajo    | Medio   | Bajo      | Medio   | Alto    |
|                   | 26        | 26      | 2       | 8         | 6       | 4       |
|                   | 48%       | 48%     | 4%      | 44%       | 33%     | 22%     |
| Ruralidad         | Municipio | < 2,500 | < 5,000 | Municipio | < 2,500 | < 5,000 |
|                   | 25        | 27      | 29      | 8         | 8       | 12      |

Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI y CONAPO, 2000.

Notas: PO – Población ocupada. SM – Salario mínimo.

**Usos potenciales de la tierra: agrícola y pecuario.**



Fuente: Elaboración propia con base en imágenes de INEGI.

**PIB sectorial 1996-2002**

| Año                | Primario (%) | Secundario (%) | Terciario (%) |
|--------------------|--------------|----------------|---------------|
| 1996               | 14.33        | 26.87          | 58.8          |
| 1997               | 13.07        | 27.65          | 59.28         |
| 1998               | 12.42        | 26.86          | 60.72         |
| 1999               | 11.75        | 27.03          | 61.22         |
| 2000               | 9.82         | 27.29          | 62.89         |
| 2001               | 10.99        | 25.16          | 63.85         |
| 2002               | 10.64        | 24.09          | 65.27         |
| P <sub>prom</sub>  | 11.86        | 26.42          | 61.72         |
| V <sub>bruta</sub> | -3.69        | -2.78          | 6.47          |
| V <sub>prom</sub>  | -2.47        | -0.45          | 2.92          |

Fuente: Elaboración propia con datos de SAGARHPA 2005.

## Evaluación Programa de Desarrollo Rural 2004

NOTAS: P<sub>prom</sub> – Promedio en los siete años de análisis.

V<sub>bruta</sub> – Variación entre 1996 y 2002.

V<sub>prom</sub> – Variación promedio entre cada año.

### Datos de producción primaria 2000-2005

|                     |                               | 2000 -<br>2001 | IC   | 2001 -<br>2002 | IC   | 2002 -<br>2003 | IC   | 2003<br>-<br>2004 | IC   | 2004<br>-<br>2005 | ICT  |
|---------------------|-------------------------------|----------------|------|----------------|------|----------------|------|-------------------|------|-------------------|------|
| Agricultura         | Volumen Prod. (miles de ton.) | 3,711          | 0.98 | 3,633          | 1.05 | 3,812          | 1.03 | 3,910             | 1.03 | 4,009             | 1.02 |
|                     | Valor Prod. (millones de \$)  | 9,987          | 0.98 | 9,825          | 0.86 | 8,483          | --   | ND                | --   | ND                | --   |
|                     | Sup. Semb. (miles de ha.)     | 546            | 1.01 | 553            | 0.97 | 534            | --   | ND                | --   | ND                | --   |
|                     | Volumen exp. (miles de ton.)  | 641            | 1.17 | 748            | 0.80 | 596            | --   | ND                | --   | ND                | --   |
| Ganadería           | Volumen Prod. (miles de ton.) | 408            | 1.01 | 413            | 1.15 | 475            | 0.81 | 383               | 0.76 | 291               | 0.93 |
|                     | Valor Prod. (millones de \$)  | 7,570          | 1.06 | 7,999          | 1.03 | 8,225          | --   | ND                | --   | ND                | --   |
|                     | Exp. Bovino (cbz)             | 306,696        | 0.86 | 263,200        | 1.36 | 358,779        | --   | ND                | --   | ND                | --   |
| Pesca y acuicultura | Volumen Prod. (miles de ton.) | 514            | 1.07 | 549            | 0.98 | 539            | 0.94 | 504               | 0.98 | 494               | 0.99 |
|                     | Valor Prod. (millones de \$)  | 2,359          | 0.95 | 2,235          | 0.96 | 2,140          | --   | ND                | --   | ND                | --   |

Fuente: Elaboración propia con datos de SIAP y SAGARHPA 2005.

Notas: IC – Índice de crecimiento anual. ICT – Índice de crecimiento tendencial. ND – No se obtuvo información

### Distribución apoyos 2004

| Tipo de componente                                    | No. | %    |
|---|-----|------|
| Riego   | 93  | 10%  |
| Módulos (bovinos, labranza, caprino, ovino y apícola) | 120 | 13%  |
| Equipo  | 166 | 18%  |
| ERNA  | 106 | 12%  |
| Proyectos integrales                                  | 8   | 1%   |
| Sementales  | 412 | 46%  |
| Total   | 905 | 100% |

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la SAGARHPA 2005.

Del Capítulo 2:

**Inversión en programas de Desarrollo Rural Sonora  
1996-2004 (Pesos corrientes 2005)**

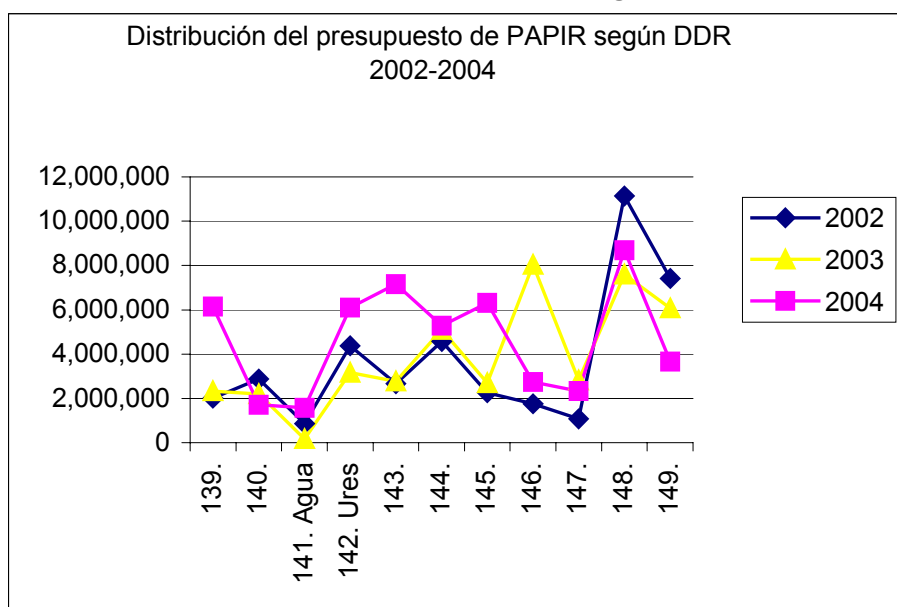
| Año   | Monto Operado    |              |            |           | Total DR    |
|-------|------------------|--------------|------------|-----------|-------------|
|       | PRODESCA /PESPRO | PAPIR /PADER | MDR        | PROFEMOR  |             |
| 1996  | 3,718,000        | 20,820,800   | N.D        | N.A       | 24,538,800  |
| 1997  | 4,553,640        | 24,394,500   | N.D        | N.A       | 28,948,140  |
| 1998  | 9,246,273        | 29,153,026   | N.D        | N.A       | 38,399,299  |
| 1999  | 11,730,796       | 43,170,719   | 2,765,536  | N.A       | 57,667,051  |
| 2000  | 12,483,815       | 33,280,240   | 3,986,178  | N.A       | 49,750,233  |
| 2001  | 21,757,090       | 89,786,786   | 5,755,171  | N.A       | 117,299,047 |
| 2002  | 14,854,130       | 54,611,461   | N.A        | 1,128,300 | 70,593,891  |
| 2003  | 14,249,509       | 50,267,835   | N.A        | 3,470,010 | 67,987,354  |
| 2004  | 5,362,902        | 38,679,800   | N.A        | 1,672,640 | 45,715,342  |
| Total | 97,956,155       | 384,165,166  | 12,506,886 | 6,270,950 | 500,899,157 |

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de evaluaciones anteriores y Anexos Técnicos.

N. A. = No aplica

N. D. = No disponible

**Distribución del presupuesto de PAPIR según DDR 2002- 2004**



Fuente: Elaboración propia con documentos del Programa en el estado de Sonora

**Productores beneficiados por los programas de Desarrollo Rural Sonora, 1996-2002**

| Año               | Productores atendidos |              |      |          | Total DR <sup>1</sup> |
|-------------------|-----------------------|--------------|------|----------|-----------------------|
|                   | PRODESCA /PESPRO      | PAPIR /PADER | MDR  | PROFEMOR |                       |
| 1996              | 4,414                 | 26,863       | N.D. | N.A      | 31,277                |
| 1997              | 6,429                 | 23,596       | N.D. | N.A      | 30,025                |
| 1998              | 10,277                | 32,687       | N.D. | N.A      | 42,964                |
| 1999              | 5,820                 | 20,687       | 319  | N.A      | 26,826                |
| 2000              | 13,821                | 19,171       | 540  | N.A      | 33,532                |
| 2001              | 14,538                | 2,939        | 476  | N.A      | 17,953                |
| 2002 <sup>2</sup> | 9,187                 | N.D          | N.A  | 22       | 9,209                 |
| 2003 <sup>3</sup> | 9,181                 | 10,675       | N.A  | 22       | 19,878                |
| 2004              | 7,043                 | 5,251        | N.A  | 685      | 12,979                |
| Total             | 80,710                | 141,869      | 859  | 729      | 224,643               |

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de evaluaciones anteriores y Anexos Técnicos.

Nota: A partir del 2002 las acciones de MDR se encuentran absorbidas por PAPIR y PRODESCA.

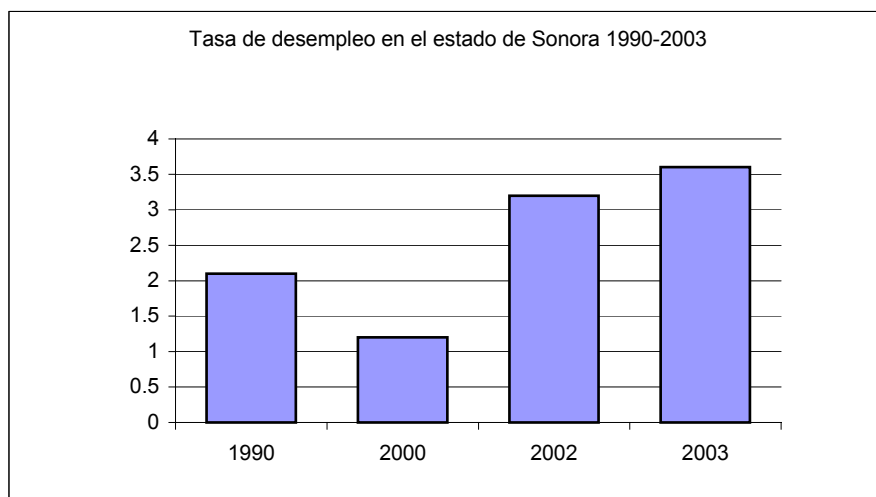
1/Considera que algunos beneficiarios recibieron apoyo de PAPIR y PRODESCA el mismo ejercicio  
2/Sólo se tienen datos de beneficiarios de PRODESCA y PROFEMOR Institucional, su puede estimar el número de beneficiarios de PAPIR, pero se ha preferido presentar la información existente

3/Sólo se tienen datos de PROFEMOR Institucional

N.A. = No aplica

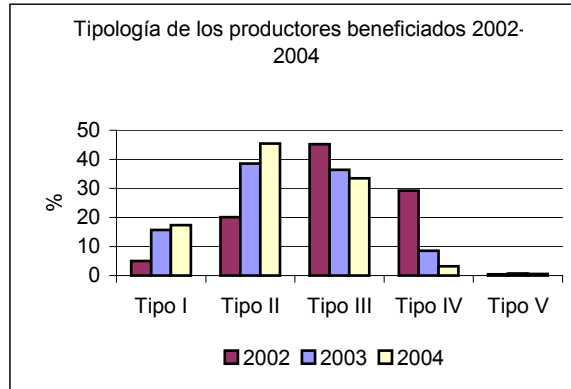
N.D. = No disponible

**Tasa de desempleo en Sonora 1990-2003**



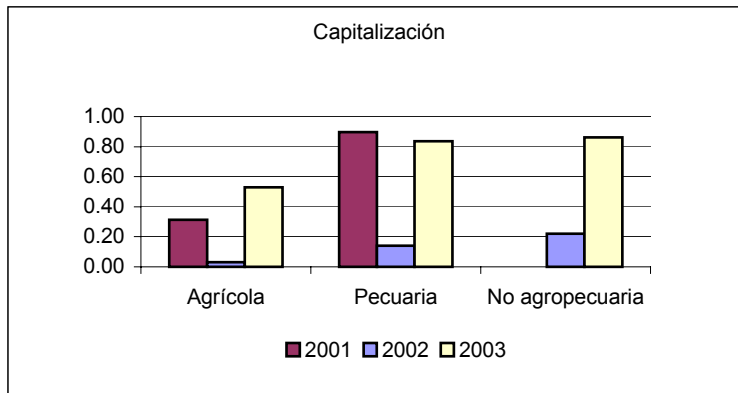
Fuente: Elaboración propia con documentos del Programa en el estado de Sonora

**Tipología de los productores beneficiados  
2002-2004**



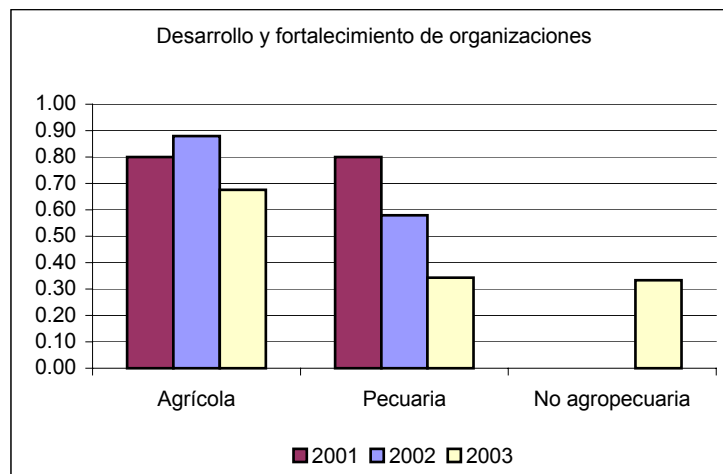
Fuente. Elaboración propia con documentos del Programa en el estado de Sonora

**Tipología de los productores beneficiados 2001-2003**



Fuente. Elaboración propia con documentos del Programa en el estado de Sonora

**Desarrollo y fortalecimiento de organizaciones  
económicas de productores  
2001-2003**



Fuente. Elaboración propia con documentos del Programa en el estado de Sonora

**Productores beneficiados por el Programa en 2004**

| Año  | Productores atendidos                        |            |           |                   |
|------|--|------------|-----------|-------------------|
|      | PRODESCA                                     | PAPIR      | PROFEMOR  | Total             |
| 2004 | 7,043  | 5,251      | 685       | <b>12,979</b>     |
|      | Montos programáticos (pesos corrientes 2004) |            |           |                   |
|      | 5,130,000                                    | 37,000,000 | 1,600,000 | <b>43,730,000</b> |

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de los Anexo Técnico y Addenda 2004.

## Anexo 2.B. Estados pro forma análisis de rentabilidad

### Carnicería, Carbo:

Datos del punto de equilibrio, no son los originales.

|  | AÑO 1     | AÑO 2     | AÑO 3     | AÑO 4     | AÑO 5     |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
|  | Acumulado | Acumulado | Acumulado | Acumulado | Acumulado |
| <b>Carnicería, Carbo</b>                     |           |           |           |           |           |
| <b>Estado de Resultados:</b>                 |           |           |           |           |           |
| <b>Ingresos Totales:</b>                     | \$26,400  | \$26,400  | \$26,400  | \$26,400  | \$26,400  |
| <b>Egresos Totales:</b>                      | \$19,200  | \$19,200  | \$19,200  | \$19,200  | \$19,200  |
| <b>Utilidad bruta</b>                        | \$7,200   | \$7,200   | \$7,200   | \$7,200   | \$7,200   |
| Depreciación y Amortización                  | -\$7,650  | -\$7,650  | -\$7,650  | -\$7,650  | -\$7,650  |
| <b>Utilidad (pérdida) de Operación</b>       | -\$450    | -\$450    | -\$450    | -\$450    | -\$450    |
| Gastos financieros corto plazo               | -\$10,083 | \$0       | \$0       | \$0       | \$0       |
| Gastos financieros largo plazo               | \$0       | \$0       | \$0       | \$0       | \$0       |
| <b>Utilidad (pérdida) antes de impuestos</b> | -\$10,533 | -\$450    | -\$450    | -\$450    | -\$450    |
| ISR (30%)                                    | \$0       | \$0       | \$0       | \$0       | \$0       |
| <b>Utilidad (pérdida neta)</b>               | -\$10,533 | -\$450    | -\$450    | -\$450    | -\$450    |
| Margen de utilidades netas:                  | -39.90%   | -1.70%    | -1.70%    | -1.70%    | -1.70%    |

### Carnicería, Carbo:

Datos actuales de operación.

|  | AÑO 1     | AÑO 2     | AÑO 3     | AÑO 4     | AÑO 5     |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
|  | Acumulado | Acumulado | Acumulado | Acumulado | Acumulado |
| <b>Carnicería, Carbo</b>                     |           |           |           |           |           |
| <b>Estado de Resultados:</b>                 |           |           |           |           |           |
| <b>Ingresos Totales:</b>                     | \$12,000  | \$12,000  | \$12,000  | \$12,000  | \$12,000  |
| <b>Egresos Totales:</b>                      | \$19,200  | \$19,200  | \$19,200  | \$19,200  | \$19,200  |
| <b>Utilidad bruta</b>                        | -\$7,200  | -\$7,200  | -\$7,200  | -\$7,200  | -\$7,200  |
| Depreciación y Amortización                  | -\$7,650  | -\$7,650  | -\$7,650  | -\$7,650  | -\$7,650  |
| <b>Utilidad (pérdida) de Operación</b>       | -\$14,850 | -\$14,850 | -\$14,850 | -\$14,850 | -\$14,850 |
| Gastos financieros corto plazo               | -\$10,083 | \$0       | \$0       | \$0       | \$0       |
| Gastos financieros largo plazo               | \$0       | \$0       | \$0       | \$0       | \$0       |
| <b>Utilidad (pérdida) antes de impuestos</b> | -\$24,933 | -\$14,850 | -\$14,850 | -\$14,850 | -\$14,850 |
| ISR (30%)                                    | \$0       | \$0       | \$0       | \$0       | \$0       |
| <b>Utilidad (pérdida neta)</b>               | -\$24,933 | -\$14,850 | -\$14,850 | -\$14,850 | -\$14,850 |
| Margen de utilidades netas:                  | -207.78%  | -123.75%  | -123.75%  | -123.75%  | -123.75%  |

**Taller de costura, Cd. Obregón:**

Datos actuales de operación.

|  | <b>AÑO 1</b>     | <b>AÑO 2</b>     | <b>AÑO 3</b>     | <b>AÑO 4</b>     | <b>AÑO 5</b>     |
|--|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
|  | <b>Acumulado</b> | <b>Acumulado</b> | <b>Acumulado</b> | <b>Acumulado</b> | <b>Acumulado</b> |
| <b>Taller Costura, Cd. Obregón</b>           |                  |                  |                  |                  |                  |
| <b>Estado de Resultados:</b>                 |                  |                  |                  |                  |                  |
| <b>Ingresos Totales:</b>                     | <b>\$55,900</b>  | <b>\$55,900</b>  | <b>\$55,900</b>  | <b>\$55,900</b>  | <b>\$55,900</b>  |
| <b>Egresos Totales:</b>                      | <b>\$48,550</b>  | <b>\$48,550</b>  | <b>\$48,550</b>  | <b>\$48,550</b>  | <b>\$48,550</b>  |
| <b>Utilidad bruta</b>                        | <b>\$7,350</b>   | <b>\$7,350</b>   | <b>\$7,350</b>   | <b>\$7,350</b>   | <b>\$7,350</b>   |
| Depreciación y Amortización                  | -\$3,000         | -\$3,000         | -\$3,000         | -\$3,000         | -\$3,000         |
| <b>Utilidad (pérdida) de Operación</b>       | <b>\$4,350</b>   | <b>\$4,350</b>   | <b>\$4,350</b>   | <b>\$4,350</b>   | <b>\$4,350</b>   |
| Gastos financieros corto plazo               | -\$4,115         | \$0              | \$0              | \$0              | \$0              |
| Gastos financieros largo plazo               | \$0              | \$0              | \$0              | \$0              | \$0              |
| <b>Utilidad (pérdida) antes de impuestos</b> | <b>\$235</b>     | <b>\$4,350</b>   | <b>\$4,350</b>   | <b>\$4,350</b>   | <b>\$4,350</b>   |
| ISR (30%)                                    | \$71             | \$1,305          | \$1,305          | \$1,305          | \$1,305          |
| <b>Utilidad (pérdida neta)</b>               | <b>\$165</b>     | <b>\$3,045</b>   | <b>\$3,045</b>   | <b>\$3,045</b>   | <b>\$3,045</b>   |
| Margen de utilidades netas:                  | 0.29%            | 5.45%            | 5.45%            | 5.45%            | 5.45%            |

**Producción de carne machaca, Rayón:**

Datos actuales de operación.

|  | <b>AÑO 1</b>     | <b>AÑO 2</b>     | <b>AÑO 3</b>     | <b>AÑO 4</b>     | <b>AÑO 5</b>     |
|--|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
|  | <b>Acumulado</b> | <b>Acumulado</b> | <b>Acumulado</b> | <b>Acumulado</b> | <b>Acumulado</b> |
| <b>Procesadora de carne machaca, Rayón</b>   |                  |                  |                  |                  |                  |
| <b>Estado de Resultados:</b>                 |                  |                  |                  |                  |                  |
| <b>Ingresos Totales:</b>                     | <b>\$70,000</b>  | <b>\$70,000</b>  | <b>\$70,000</b>  | <b>\$70,000</b>  | <b>\$70,000</b>  |
| <b>Egresos Totales:</b>                      | <b>\$38,752</b>  | <b>\$39,040</b>  | <b>\$39,328</b>  | <b>\$39,616</b>  | <b>\$39,904</b>  |
| <b>Utilidad bruta</b>                        | <b>\$31,248</b>  | <b>\$30,960</b>  | <b>\$30,672</b>  | <b>\$30,384</b>  | <b>\$30,096</b>  |
| Depreciación y Amortización                  | -\$7,250         | -\$7,250         | -\$7,250         | -\$7,250         | -\$7,250         |
| <b>Utilidad (pérdida) de Operación</b>       | <b>\$23,998</b>  | <b>\$23,710</b>  | <b>\$23,422</b>  | <b>\$23,134</b>  | <b>\$22,846</b>  |
| Gastos financieros corto plazo               | -\$9,186         | \$0              | \$0              | \$0              | \$0              |
| Gastos financieros largo plazo               | \$0              | \$0              | \$0              | \$0              | \$0              |
| <b>Utilidad (pérdida) antes de impuestos</b> | <b>\$14,812</b>  | <b>\$23,710</b>  | <b>\$23,422</b>  | <b>\$23,134</b>  | <b>\$22,846</b>  |
| ISR (30%)                                    | \$4,444          | \$7,113          | \$7,027          | \$6,940          | \$6,854          |
| <b>Utilidad (pérdida neta)</b>               | <b>\$10,368</b>  | <b>\$16,597</b>  | <b>\$16,395</b>  | <b>\$16,194</b>  | <b>\$15,992</b>  |
| Margen de utilidades netas:                  | 14.81%           | 23.71%           | 23.42%           | 23.13%           | 22.85%           |



**Panadería, Zamora:**

Datos actuales de operación.

|  | <b>AÑO 1</b>     | <b>AÑO 2</b>     | <b>AÑO 3</b>     | <b>AÑO 4</b>     | <b>AÑO 5</b>     |
|--|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
|  | <b>Acumulado</b> | <b>Acumulado</b> | <b>Acumulado</b> | <b>Acumulado</b> | <b>Acumulado</b> |
| <b>Panadería, Zamora</b>                     |                  |                  |                  |                  |                  |
| <b>Estado de Resultados:</b>                 |                  |                  |                  |                  |                  |
| <b>Ingresos Totales:</b>                     | <b>\$163,800</b> | <b>\$163,800</b> | <b>\$163,800</b> | <b>\$163,800</b> | <b>\$163,800</b> |
| <b>Egresos Totales:</b>                      | <b>\$125,640</b> | <b>\$125,640</b> | <b>\$125,640</b> | <b>\$125,640</b> | <b>\$125,640</b> |
| <b>Utilidad bruta</b>                        | <b>\$38,160</b>  | <b>\$38,160</b>  | <b>\$38,160</b>  | <b>\$38,160</b>  | <b>\$38,160</b>  |
| Depreciación y Amortización                  | -\$2,800         | -\$2,800         | -\$2,800         | -\$2,800         | -\$2,800         |
| <b>Utilidad (pérdida) de Operación</b>       | <b>\$35,360</b>  | <b>\$35,360</b>  | <b>\$35,360</b>  | <b>\$35,360</b>  | <b>\$35,360</b>  |
| Gastos financieros corto plazo               | -\$8,708         | \$0              | \$0              | \$0              | \$0              |
| Gastos financieros largo plazo               | \$0              | \$0              | \$0              | \$0              | \$0              |
| <b>Utilidad (pérdida) antes de impuestos</b> | <b>\$26,652</b>  | <b>\$35,360</b>  | <b>\$35,360</b>  | <b>\$35,360</b>  | <b>\$35,360</b>  |
| ISR (30%)                                    | \$7,996          | \$10,608         | \$10,608         | \$10,608         | \$10,608         |
| <b>Utilidad (pérdida neta)</b>               | <b>\$18,656</b>  | <b>\$24,752</b>  | <b>\$24,752</b>  | <b>\$24,752</b>  | <b>\$24,752</b>  |
| Margen de utilidades netas:                  | 11.39%           | 15.11%           | 15.11%           | 15.11%           | 15.11%           |

**Rosticería, Sahuaripa:**

Datos del punto de equilibrio, no son los originales.

|  | <b>AÑO 1</b>     | <b>AÑO 2</b>     | <b>AÑO 3</b>     | <b>AÑO 4</b>     | <b>AÑO 5</b>     |
|--|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
|  | <b>Acumulado</b> | <b>Acumulado</b> | <b>Acumulado</b> | <b>Acumulado</b> | <b>Acumulado</b> |
| <b>Rosticería, Sahuaripa</b>                 |                  |                  |                  |                  |                  |
| <b>Estado de Resultados:</b>                 |                  |                  |                  |                  |                  |
| <b>Ingresos Totales:</b>                     | <b>\$45,000</b>  | <b>\$45,000</b>  | <b>\$45,000</b>  | <b>\$45,000</b>  | <b>\$45,000</b>  |
| <b>Egresos Totales:</b>                      | <b>\$41,772</b>  | <b>\$42,060</b>  | <b>\$42,348</b>  | <b>\$42,636</b>  | <b>\$42,924</b>  |
| <b>Utilidad bruta</b>                        | <b>\$3,228</b>   | <b>\$2,940</b>   | <b>\$2,652</b>   | <b>\$2,364</b>   | <b>\$2,076</b>   |
| Depreciación y Amortización                  | -\$1,350         | -\$1,350         | -\$1,350         | -\$1,350         | -\$1,350         |
| <b>Utilidad (pérdida) de Operación</b>       | <b>\$1,878</b>   | <b>\$1,590</b>   | <b>\$1,302</b>   | <b>\$1,014</b>   | <b>\$726</b>     |
| Gastos financieros corto plazo               | -\$5,136         | \$0              | \$0              | \$0              | \$0              |
| Gastos financieros largo plazo               | \$0              | \$0              | \$0              | \$0              | \$0              |
| <b>Utilidad (pérdida) antes de impuestos</b> | <b>-\$3,258</b>  | <b>\$1,590</b>   | <b>\$1,302</b>   | <b>\$1,014</b>   | <b>\$726</b>     |
| ISR (30%)                                    | \$0              | \$477            | \$391            | \$304            | \$218            |
| <b>Utilidad (pérdida neta)</b>               | <b>-\$3,258</b>  | <b>\$1,113</b>   | <b>\$911</b>     | <b>\$710</b>     | <b>\$508</b>     |
| Margen de utilidades netas:                  | -7.24%           | 2.47%            | 2.03%            | 1.58%            | 1.13%            |

**Rosticería, Sahuaripa:**

Datos actuales de operación.

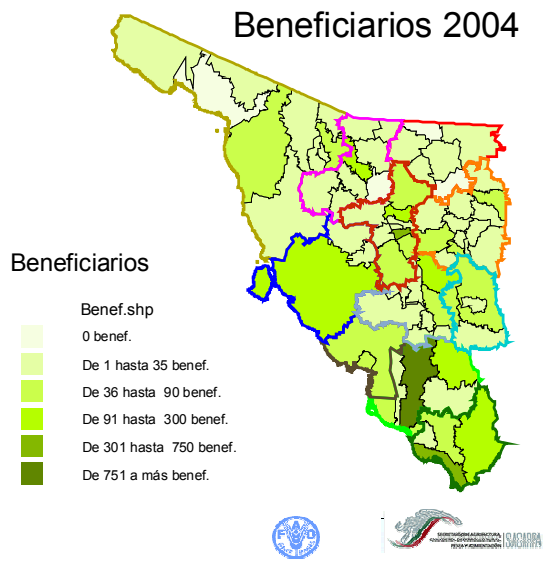
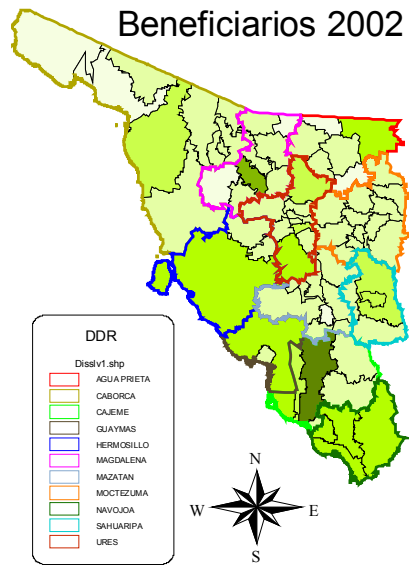
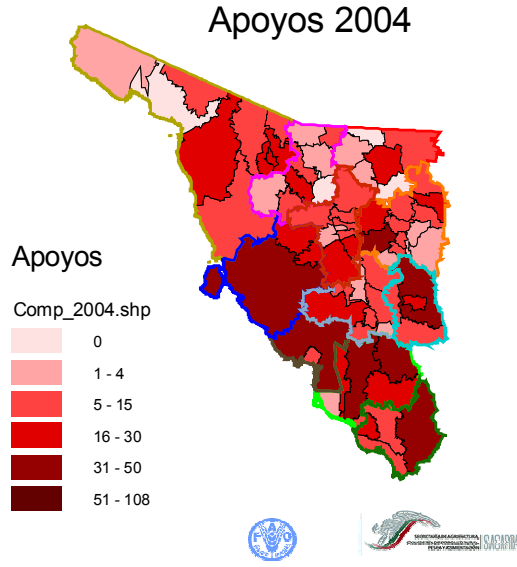
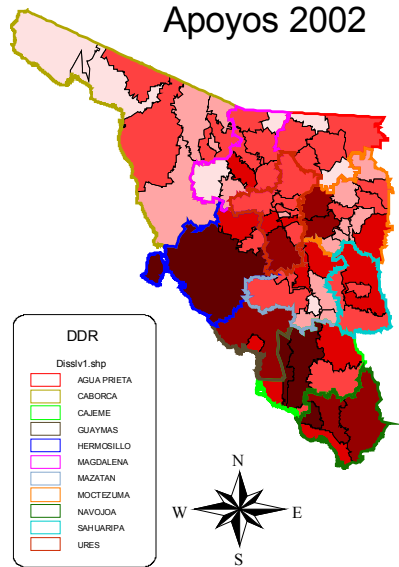
|  | AÑO 1     | AÑO 2     | AÑO 3     | AÑO 4     | AÑO 5     |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
|  | Acumulado | Acumulado | Acumulado | Acumulado | Acumulado |
| <b>Rosticería, Sahuaripa</b>                 |           |           |           |           |           |
| <b>Estado de Resultados:</b>                 |           |           |           |           |           |
| <b>Ingresos Totales:</b>                     | \$30,000  | \$30,000  | \$30,000  | \$30,000  | \$30,000  |
| <b>Egresos Totales:</b>                      | \$41,772  | \$42,060  | \$42,348  | \$42,636  | \$42,924  |
| <b>Utilidad bruta</b>                        | -\$11,772 | -\$12,060 | -\$12,348 | -\$12,636 | -\$12,924 |
| Depreciación y Amortización                  | -\$1,350  | -\$1,350  | -\$1,350  | -\$1,350  | -\$1,350  |
| <b>Utilidad (pérdida) de Operación</b>       | -\$13,122 | -\$13,410 | -\$13,698 | -\$13,986 | -\$14,274 |
| Gastos financieros corto plazo               | -\$5,136  | \$0       | \$0       | \$0       | \$0       |
| Gastos financieros largo plazo               | \$0       | \$0       | \$0       | \$0       | \$0       |
| <b>Utilidad (pérdida) antes de impuestos</b> | -\$18,258 | -\$13,410 | -\$13,698 | -\$13,986 | -\$14,274 |
| ISR (30%)                                    | \$0       | \$0       | \$0       | \$0       | \$0       |
| <b>Utilidad (pérdida neta)</b>               | -\$18,258 | -\$13,410 | -\$13,698 | -\$13,986 | -\$14,274 |
| Margen de utilidades netas:                  | -60.86%   | -44.70%   | -45.66%   | -46.62%   | -47.58%   |

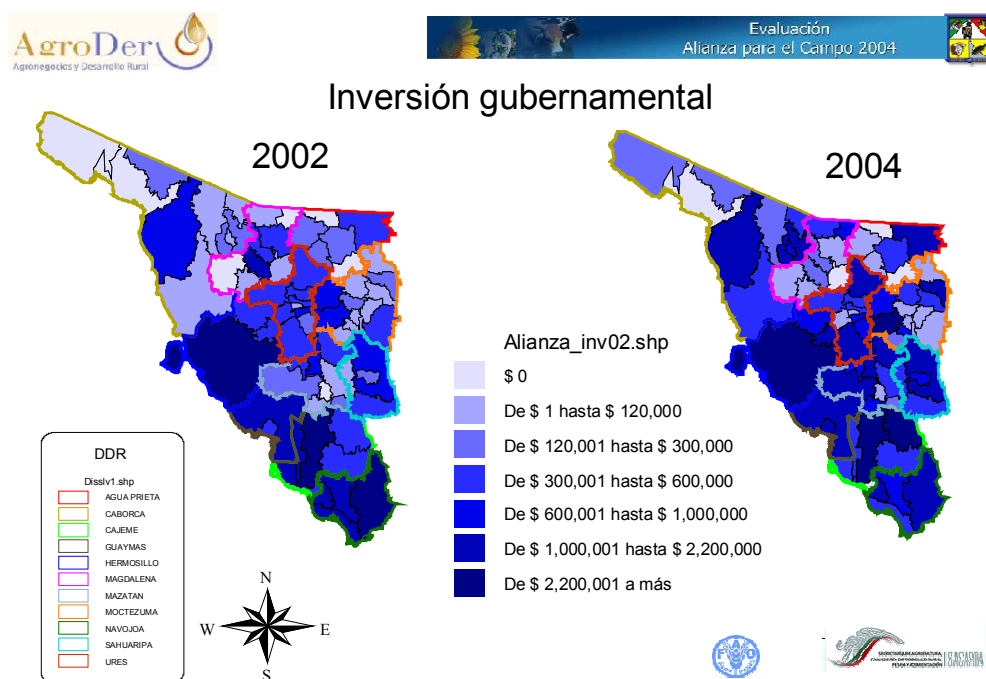
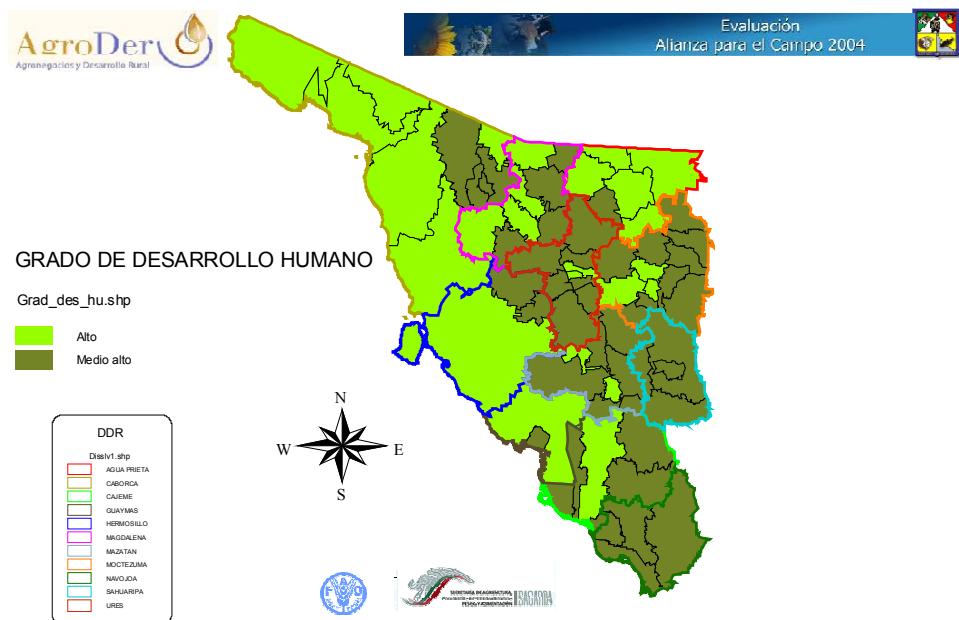
**Tortillería, San Ignacio Río Muerto:**

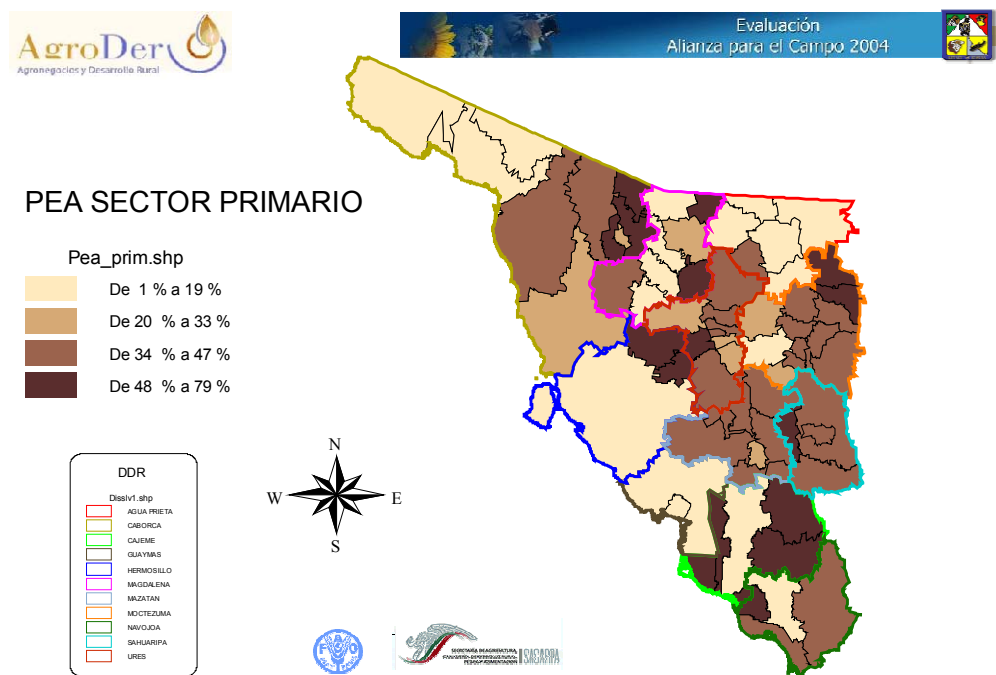
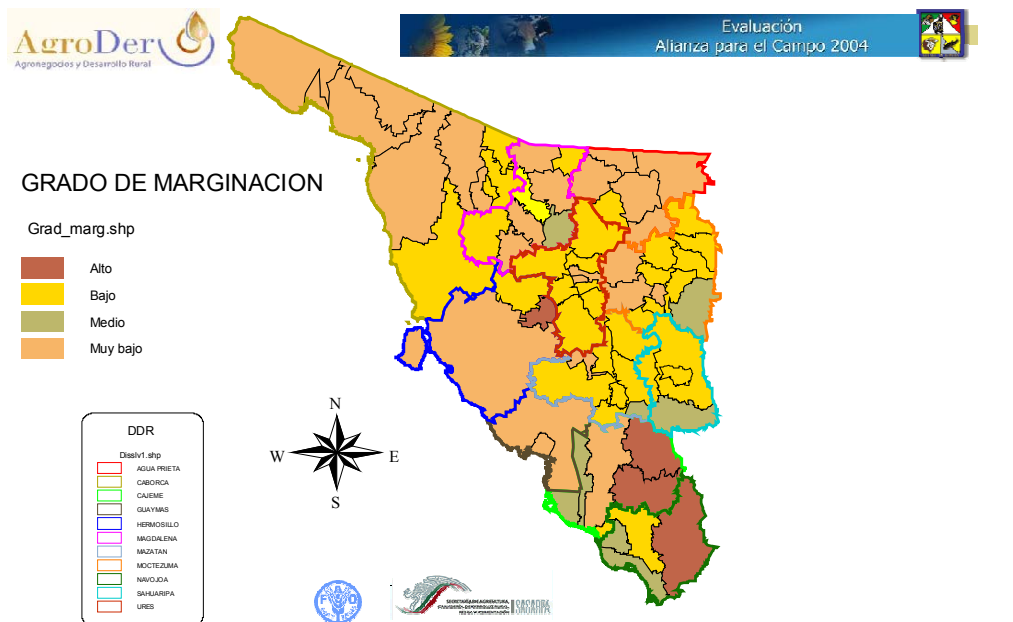
Datos actuales de operación.

|  | AÑO 1     | AÑO 2     | AÑO 3     | AÑO 4     | AÑO 5     |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
|  | Acumulado | Acumulado | Acumulado | Acumulado | Acumulado |
| <b>Tortillería, San Ignacio Río Muerto</b>   |           |           |           |           |           |
| <b>Estado de Resultados:</b>                 |           |           |           |           |           |
| <b>Ingresos Totales:</b>                     | \$470,500 | \$470,500 | \$470,500 | \$470,500 | \$470,500 |
| <b>Egresos Totales:</b>                      | \$406,500 | \$406,500 | \$406,500 | \$406,500 | \$406,500 |
| <b>Utilidad bruta</b>                        | \$64,000  | \$64,000  | \$64,000  | \$64,000  | \$64,000  |
| Depreciación y Amortización                  | -\$5,250  | -\$5,250  | -\$5,250  | -\$5,250  | -\$5,250  |
| <b>Utilidad (pérdida) de Operación</b>       | \$58,750  | \$58,750  | \$58,750  | \$58,750  | \$58,750  |
| Gastos financieros corto plazo               | -\$7,605  | -\$6,971  | \$0       | \$0       | \$0       |
| Gastos financieros largo plazo               | \$0       | \$0       | \$0       | \$0       | \$0       |
| <b>Utilidad (pérdida) antes de impuestos</b> | \$51,145  | \$51,779  | \$58,750  | \$58,750  | \$58,750  |
| ISR (30%)                                    | \$15,343  | \$15,534  | \$17,625  | \$17,625  | \$17,625  |
| <b>Utilidad (pérdida neta)</b>               | \$35,801  | \$36,245  | \$41,125  | \$41,125  | \$41,125  |
| Margen de utilidades netas:                  | 7.61%     | 7.70%     | 8.74%     | 8.74%     | 8.74%     |

## Anexo 2.C. Sistema de información geográfica









Población total

