



COLEGIO DE POSTGRADUADOS

INSTITUCIÓN DE ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN EN CIENCIAS AGRÍCOLAS

CAMPUS MONTECILLO

POSTGRADO EN SOCIOECONOMÍA, INFORMÁTICA Y DESARROLLO RURAL

EVALUACIÓN DEL PROGRAMA FONDO PARA EL APOYO A PROYECTOS PRODUCTIVOS EN NÚCLEOS AGRARIOS (FAPPA) EN EL AÑO 2008.

BLANCA MARGARITA MONTIEL BATALLA

TESIS

PRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL
PARA OBTENER EL GRADO DE

MAESTRA EN CIENCIAS

MONTECILLO, TEXCOCO, EDO. DE MÉXICO

2010

La presente tesis, titulada: **EVALUACIÓN DEL PROGRAMA FONDO PARA EL APOYO A PROYECTOS PRODUCTIVOS EN NÚCLEOS AGRARIOS (FAPPA) EN EL AÑO 2008** fue realizada por la alumna **BLANCA MARGARITA MONTIEL BATALLA** bajo la dirección del Consejo Particular indicado, ha sido aprobada por el mismo y aceptada como requisito parcial para obtener el grado de:

MAESTRA EN CIENCIAS
SOCIOECONOMÍA, ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA
DESARROLLO RURAL

CONSEJO PARTICULAR

CONSEJERO:


DR. ESTEBAN VALTIERRA PACHECO

ASESOR:


DR. OLIVERIO HERNÁNDEZ ROMERO

ASESORA:


DRA. MARÍA DEL CARMEN LÓPEZ REYNA

Montecillo, Texcoco, México, 18 de octubre de 2010

**EVALUACIÓN DEL PROGRAMA FONDO PARA EL APOYO A PROYECTOS
PRODUCTIVOS EN NÚCLEOS AGRARIOS
(FAPPA) EN EL AÑO 2008**

Blanca Margarita Montiel Batalla, M.C.
Colegio de Postgraduados, 2010

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo realizar una evaluación del Programa del Fondo para el Apoyo a Proyectos Productivos en Núcleos Agrarios (FAPPA) 2008 con el propósito de verificar la eficacia de los procesos su operación y estimar los impactos del programa en el bienestar social de los beneficiarios. El FAPPA es un programa de la Secretaría de la Reforma Agraria que tiene como objetivo apoyar a personas no posesionarios de tierra de núcleos agrarios. La investigación tuvo un enfoque mixto tomando como base un método cuantitativo: la encuesta socioeconómica. Se aplicó un esquema Cuasi-experimental a partir de entrevistar a una muestra aleatoria de 150 beneficiarios y 150 no-beneficiarios.

Los hallazgos principales de la operación fueron: el FAPPA tuvo algunos problemas de focalización de la población objetivo, especialmente con población pobre e indígena; las mujeres son la mayor población beneficiaria; hay retrasos importantes en la entrega de los apoyos a los beneficiarios. Los factores de éxito de los proyectos fueron: el trabajo en equipo o cooperación mutua de los socios, el tiempo y esfuerzo invertido al proyecto, el compromiso de los socios, la reinversión de capital y el desarrollo de los productos. Los impactos fueron: no hubo impactos ambientales importantes, ni negativos ni positivos; el ingreso y bienestar de los beneficiarios se mejoró con el proyecto, especialmente de las mujeres beneficiarias.

Palabras clave: proyectos productivos, evaluación y bienestar social.

**EVALUATION OF THE SUPPORT FUND PROGRAM FOR PRODUCTIVE
PROJECTS IN AGRARIAN COMMUNITIES
(FAPPA) AT THE 2008**

Blanca Margarita Montiel Batalla, M.C.
Colegio de Postgraduados, 2010

ABSTRACT

The main objective of this research was to perform an evaluation of the Support Fund Program for Productive Projects in Agrarian Communities (FAPPA) 2008 with the purpose to verify efficiency in operational processes and estimate the program impacts on beneficiaries' wellbeing. FAPPA is a program of the Secretary of Agrarian Reform that has the objective of support landless people in agrarian communities. This research has a mixed approach using, as a base, a quantitative method: a socioeconomic survey. A quasi-experimental scheme was applied using a sample of 150 beneficiaries and 150 non-beneficiaries.

The main findings in the operation were: The project success factors were FAPPA has some focus problems about target population, especially on indigenous and poor people; most of the beneficiary population are women; the program carry important delays on aid delivery. The success project factors are: team work and cooperative support of partners, time and effort given to project, partners' compromise, reinvestment of capital and development of products. The main impacts were: no impact on environment, either positive or negative; the beneficiaries' income and wellbeing improved with projects, especially women beneficiaries.

Key words: productive projects, evaluation, and social wellbeing.

AGRADECIMIENTOS

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) por otorgarme el financiamiento para realizar mis estudios de posgrado durante los años 2007 y 2008.

Al programa de Estudios del Desarrollo Rural por guiarme durante mi estancia en el Colegio de Postgraduados y aportarme los conocimientos que fortalecerán mi ejercer profesional.

A mi consejero el Dr. Esteban Valtierra Pacheco, por su compromiso, dedicación, paciencia y disposición para guiarme desde el inicio hasta culminar mis estudios de Maestría.

Al Dr. Oliverio Hernández Romero por su disposición y apoyo para mejorar la calidad de la investigación.

A la Dra. María del Carmen López Reyna, por su apoyo al formar parte de mi Consejo particular y asesorarme en el desarrollo de esta investigación.

A la Unidad Gestora de Servicios Tecnológicos por las facilidades brindadas para la realización de esta investigación, muy especialmente al Ing. Juan Martínez Romero.

A la Secretaría de la Reforma Agraria por todo el apoyo brindado para el desarrollo de la investigación, y especialmente al Lic. Adimanto Vladimir Hernández Vázquez por darme las facilidades para sacar adelante el trabajo.

A todos mis amigos por los ánimos que me dieron para continuar cuando la situación se tornó difícil.

DEDICATORIA

A mí querido esposo Emmanuel por apoyarme y estar conmigo en todo momento...

A mi hija Alison que ha sido una constante motivación desde el momento que nació y es mi más grande orgullo...

A mi hijo Axel que es un regalo divino que me ha demostrado el valor de las cosas verdaderamente importantes en la vida...

A mis papás Virginia y Santos que son la guía que me ha permitido cumplir con las metas planteadas...

A mis hermanos Yeli y Gustavo que son mi apoyo, consuelo y alegría...

CONTENIDO

RESUMEN	II
ABSTRACT	III
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	4
1.1. ANTECEDENTES	4
1.2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	7
1.3. JUSTIFICACIÓN	8
1.4. OBJETIVOS	10
1.5. HIPÓTESIS	11
CAPÍTULO II. MARCO DE REFERENCIA	13
2.1. ORIGEN DEL PROGRAMA	13
2.2. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA	16
2.2.1. Cobertura.....	17
2.2.2. Población objetivo.....	18
2.2.3. Requisitos.....	18
2.2.4. Características de los apoyos	19
2.3. EVOLUCIÓN FÍSICA Y FINANCIERA DEL PROGRAMA.....	20
2.4. EVALUACIÓN DE IMPACTO.....	22
CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO	25
3.1. CRECIMIENTO ECONÓMICO	25
3.1.1. Crecimiento económico y desarrollo humano	26
3.2. DESARROLLO ECONÓMICO.....	27
3.2.1. Factores estructurales que afectan el desarrollo.....	31
3.2.2. El cambio y la innovación tecnológica.....	32
3.3. DESARROLLO SOCIAL	33
3.4. DESARROLLO SOSTENIBLE.....	35
3.5. DESARROLLO RURAL.....	36
3.5.1. El papel del Estado en el Desarrollo Rural.....	36
3.5.2. El papel del Estado desde la perspectiva mundial	37
3.5.3. El papel del campesino en el Desarrollo Rural.....	39
3.6. NUEVA RURALIDAD.....	39
3.7. LA ORGANIZACIÓN, SUS PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS Y ACEPCIONES	42
3.7.1. Estructura organizacional	44
3.7.2. Organización rural y campesina.....	45
3.7.3. Gobernanza.....	46

3.8. FACTORES DE ÉXITO	47
3.9. PLANEACIÓN	48
3.10. EVALUACIÓN	50
3.11. PERSPECTIVA DE GÉNERO	52
3.12. INTENSIDAD MIGRATORIA	56
CAPITULO IV. METODOLOGÍA	59
4.1. RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN	60
4.2. MARCO MUESTRAL Y TAMAÑO DE MUESTRA	62
4.2.1. Marco muestral	62
4.2.2. Tipo de muestreo a utilizar	62
4.2.3. Tamaño de muestra	62
4.2.4. Diseño de la investigación	64
4.2.5. Enfoque contrafactual “con y sin” (después del proyecto y antes del proyecto)	64
4.3. TRABAJO DE CAMPO.....	65
4.4. CAPTURA Y PROCESAMIENTO DE DATOS.....	65
CAPÍTULO V. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	67
5.1. ANÁLISIS DE LA NORMATIVIDAD Y OPERACIÓN DEL PROGRAMA.....	67
5.1.1. Cumplimiento de la normatividad.....	67
5.1.1.1. Congruencia y cumplimiento de los objetivos del Programa	68
5.1.1.2. Inclusión de la equidad de género en las ROP 2008	71
5.1.1.3. Porcentaje de inclusión de Microrregiones	72
5.1.1.4. Inclusión de los municipios con mayor población indígena	73
5.1.1.5. Inclusión de municipios de alto grado de marginación	73
5.1.1.6. Inclusión de estados con alta intensidad migratoria	74
5.1.1.7. Cumplimiento de la cobertura	76
5.1.1.8. Focalización del Programa FAPPA.....	77
5.1.1.9. Tipo de proyectos solicitados y apoyados.....	78
5.1.1.10. Procedimiento de dictaminación	79
5.1.1.11. Tipo y monto de apoyo	82
5.1.2. Estructura operativa.....	83
5.1.3. Conocimiento de las ROP por los operadores del Programa	84
5.2. CARACTERÍSTICAS SOCIOECONÓMICAS DE LOS BENEFICIARIOS.....	85
5.2.1. Perfil sociodemográfico de los beneficiarios	85
5.2.1.1. Género	85
5.2.1.2. Edad.....	86
5.2.1.3. Escolaridad.....	87
5.2.1.4. Estado civil de los beneficiarios	87
5.2.1.5. Presencia de población indígena.....	88

5.2.2. Perfil socioeconómico de beneficiarios	89
5.2.2.1. Integrantes de la familia.....	89
5.2.2.2. Integrantes de la familia que contribuyen al ingreso del hogar.....	90
5.2.2.3. Ingreso promedio mensual del hogar.....	91
5.2.2.4. Ingreso mensual de los beneficiarios antes y después del proyecto ...	92
5.2.3. Principales actividades productivas	94
5.2.3.1. Principales actividades productivas de los beneficiarios	94
5.2.3.2. Principales actividades productivas de los no-beneficiarios	95
5.2.3.3. Constitución legal de los grupos apoyados.....	95
5.2.3.4. Organización Campesina a la que pertenecen los grupos apoyados..	97
5.2.4. Características de los grupos.....	100
5.2.4.1. Formación del Grupo	100
5.2.4.2. Número de integrantes por grupo beneficiado	101
5.2.4.3. Características de los integrantes del grupo	101
5.2.5. Nivel de integración	103
5.2.5.1. Conocimiento del Reglamento Interno	103
5.2.5.2. Forma de trabajar de los grupos beneficiados	104
5.2.5.3. Actividades que realizan en grupo	105
5.2.5.4. Beneficios de trabajar en grupo	106
5.3. CARACTERÍSTICAS DE LAS ORGANIZACIONES CAMPESINAS.....	107
5.3.1. Relación de las Organizaciones Campesinas con el FAPPA	109
5.3.2. Características de los proyectos productivos de los grupos agremiados	110
5.3.3. Beneficios que otorgan las Organizaciones Campesinas a sus agremiados	111
5.3.4. Percepción de los representantes de las Organizaciones Campesinas respecto a la operación del Programa	112
5.4. PERCEPCIÓN DE LOS BENEFICIARIOS Y OTROS ACTORES.....	114
5.4.1. Proceso de difusión del Programa (beneficiarios).....	115
5.4.1.1. Percepción del medio de difusión	115
5.4.1.2. Percepción del medio de difusión (no beneficiarios)	116
5.4.1.3. Proceso de difusión del Programa (Funcionarios)	117
5.4.2. Tramitación y entrega de apoyos.....	117
5.4.2.1. Tiempo de entrega de la constancia de autorización y el apoyo	118
5.4.2.2. Oportunidad en la entrega de los recursos y conformidad con el monto recibido	119
5.4.2.3. Entrega del recurso	120
5.4.3. Asistencia técnica y capacitación.....	122
5.4.3.1. Asistencia técnica.....	122
5.4.3.2. Aspectos en que incidió la asistencia técnica	125
5.4.3.3. Calidad, utilidad y conformidad de la asistencia técnica	126

5.4.3.4. Aspectos para lo cual fue requerida la asistencia técnica (percepción de los técnicos acreditados)	129
5.4.3.5. Capacitación.....	130
5.4.3.6. Temas de capacitación.....	131
5.4.3.7. Aspectos en que incidió la capacitación	131
5.4.3.8. Calidad, utilidad y conformidad de la capacitación.....	132
5.5. DESEMPEÑO DE LA INVERSIÓN PRODUCTIVA	135
5.5.1. <i>Análisis sobre la aplicación de los recursos</i>	135
5.5.2. <i>Aprovechamiento de la capacidad instalada</i>	137
5.5.3. <i>Permanencia de los bienes</i>	138
5.5.4. <i>Proyectos con inversión adicional</i>	140
5.5.5. <i>Factores que inciden en la permanencia de los proyectos</i>	141
5.6. ESTATUS Y TASA DE SOBREVIVENCIA DE LOS PROYECTOS PRODUCTIVOS.....	144
5.6.1 <i>Estatus de los proyectos productivos en el ejercicio fiscal 2008</i>	144
5.6.1.1. Nivel de operación por Estado.....	146
5.6.1.2. Estatus de proyectos productivos por región	147
5.6.1.3. Estatus de los proyectos productivos de acuerdo a su giro productivo	149
5.6.1.4. Análisis de la operación de los proyectos productivos de acuerdo a su giro	150
5.6.1.5. Estatus de proyectos productivos por Organización Campesina	151
5.6.2 <i>Detonadores de éxito o fracaso de los proyectos</i>	153
5.6.3. <i>Comercialización de los productos o servicios del proyecto</i>	156
5.7. IMPACTOS DEL PROGRAMA	159
5.7.1. <i>Impacto ambiental</i>	159
5.7.2. <i>Equidad de género</i>	160
5.7.2.1. Estatus de los proyectos de acuerdo al género	162
5.7.2.2. Ingreso de los beneficiarios de acuerdo al género	163
5.7.3. <i>Participación de las mujeres en los proyectos productivos</i>	164
5.7.4. <i>Impacto Tecnológico</i>	165
5.7.5. <i>Impacto Social</i>	167
5.7.6. <i>Impacto económico y bienestar</i>	168
CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	170
6.1. CONCLUSIONES.....	170
6.2. RECOMENDACIONES	173
BIBLIOGRAFÍA	177
ANEXO 1	187

LISTA DE CUADROS

CUADRO 2.1.	NÚMERO DE BENEFICIARIOS Y MONTO APORTADO POR EL PROGRAMA	20
CUADRO 4.1.	VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL MÉTODO DE LA ENCUESTA	59
CUADRO 4.2.	DISEÑO CUASI-EXPERIMENTAL DE SERIES CRONOLÓGICAS.....	65
CUADRO 5.1.	PROYECTOS PRODUCTIVOS APOYADOS EN MUNICIPIOS DE LA ESTRATEGIA 100 X 100 DE LA SEDESOL	74
CUADRO 5.2.	PROYECTOS PRODUCTIVOS APOYADOS EN LOS ESTADOS CON MAYOR INTENSIDAD MIGRATORIA	76
CUADRO 5.3.	CRITERIOS PARA LA ASIGNACIÓN PRIORITARIA DE APOYOS A PROYECTOS EN 2008	80
CUADRO 5.4.	CALIFICACIÓN DE LOS PROYECTOS EVALUADOS Y APROBADOS	81
CUADRO 5.5.	CONSISTENCIA DEL PROCESO DE DICTAMINACIÓN DE LOS PROYECTOS FAPPA, 2008	82
CUADRO 5.6.	PROYECTOS APROBADOS POR ORGANIZACIÓN	111
CUADRO 5.7.	ASPECTOS QUE SUSTENTAN LA CONTINUIDAD DE LA OPERACIÓN DEL PROGRAMA	114
CUADRO 5.8.	PERCEPCIÓN DE LA ASISTENCIA TÉCNICA (BENEFICIARIOS)	125
CUADRO 5.9.	MONTO PROMEDIO DE LA INVERSIÓN ADICIONAL POR ACTIVIDAD PRODUCTIVA (PESOS)	141
CUADRO 5.10.	INDICADORES AMBIENTALES	160
CUADRO 5.11.	INDICADORES DE EQUIDAD DE GÉNERO.....	162
CUADRO 5.12.	INDICADORES DE IMPACTO TECNOLÓGICO	167
CUADRO 5.13.	INDICADORES DE IMPACTO SOCIAL	168
CUADRO 5.14.	INDICADORES DE CONTRIBUCIÓN AL BIENESTAR	169

LISTA DE GRÁFICAS

GRÁFICA 2.1.	PRESUPUESTO APROBADO PARA EL PROGRAMA (MDP)..	21
GRÁFICA 5.1.	CORRESPONDENCIA DEL FAPPA CON LOS OBJETIVOS PLANTEADOS.....	68
GRÁFICA 5.2.	COBERTURA GEOGRÁFICA DEL PROGRAMA FAPPA	77
GRÁFICA 5.3.	TIPOS DE PROYECTOS SOLICITADOS Y APOYADOS EN 2008.....	79
GRÁFICA 5.4.	EDAD	86
GRÁFICA 5.5.	ESCOLARIDAD.....	87
GRÁFICA 5.6.	ESTADO CIVIL DE LOS BENEFICIARIOS.....	88
GRÁFICA 5.7.	PRESENCIA DE POBLACIÓN INDÍGENA	89
GRÁFICA 5.8.	NÚMERO DE INTEGRANTES DE LA FAMILIA.....	90
GRÁFICA 5.9.	INGRESO PROMEDIO MENSUAL DEL HOGAR.....	91
GRÁFICA 5.10.	INGRESO MENSUAL DE LOS BENEFICIARIOS.....	93
GRÁFICA 5.11.	GRUPOS QUE SE CONSTITUYERON POR PRIMERA VEZ PARA RECIBIR EL APOYO.....	96
GRÁFICA 5.12.	FIGURA JURÍDICA DE LOS GRUPOS APOYADOS (PORCENTAJE)	97
GRÁFICA 5.13.	GRUPOS QUE PERTENECEN A UNA ORGANIZACIÓN CAMPESINA.....	98
GRÁFICA 5.14.	ORGANIZACIONES CAMPESINAS A LAS QUE PERTENECEN LOS GRUPOS APOYADOS	99
GRÁFICA 5.15.	PERSONAS QUE IMPULSARON LA FORMACIÓN DEL GRUPO	100
GRÁFICA 5.16.	CAUSAS DE DISMINUCIÓN DE LOS SOCIOS DE LOS GRUPOS	103
GRÁFICA 5.17.	FORMA DE TRABAJAR DE LOS GRUPOS BENEFICIADOS...	104
GRÁFICA 5.18.	ACTIVIDADES QUE SE REALIZAN EN GRUPO	105
GRÁFICA 5.19.	BENEFICIOS DE TRABAJAR EN GRUPO.....	106

GRÁFICA 5.20. PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES CAMPESINAS	108
GRÁFICA 5.21. ACTIVIDADES EN LA ORGANIZACIÓN	109
GRÁFICA 5.22. FUNCIONAMIENTO GENERAL DEL PROGRAMA.....	113
GRÁFICA 5.23. TIEMPO DE ESPERA PARA RECIBIR EL APOYO.....	118
GRÁFICA 5.24. OPORTUNIDAD EN LA ENTREGA DE LOS RECURSOS.....	120
GRÁFICA 5.25. GRUPOS BENEFICIADOS QUE RECIBIERON ASISTENCIA TÉCNICA.....	124
GRÁFICA 5.26. ASPECTOS EN QUE INCIDIÓ LA ASISTENCIA TÉCNICA	126
GRÁFICA 5.27. CALIDAD DE LA ASISTENCIA TÉCNICA	127
GRÁFICA 5.28. UTILIDAD DE LOS SERVICIOS DE ASISTENCIA TÉCNICA....	127
GRÁFICA 5.29. CONFORMIDAD CON LOS SERVICIOS DE ASISTENCIA TÉCNICA	128
GRÁFICA 5.30. ASPECTOS PARA LO CUAL FUE REQUERIDA LA ASISTENCIA TÉCNICA.....	129
GRÁFICA 5.31. GRUPOS BENEFICIADOS QUE RECIBIERON CAPACITACIÓN	130
GRÁFICA 5.31. TEMAS DE CAPACITACIÓN.....	131
GRÁFICA 5.32. ASPECTOS EN QUE INCIDIÓ LA CAPACITACIÓN	132
GRÁFICA 5.33. CALIDAD DE LA CAPACITACIÓN	133
GRÁFICA 5.34. UTILIDAD DE LA CAPACITACIÓN	133
GRÁFICA 5.35. CONFORMIDAD DE LA CAPACITACIÓN.....	134
GRÁFICA 5.36. JUSTIFICACIÓN DE LA APLICACIÓN DEL RECURSO OTORGADO	136
GRÁFICA 5.37. PORCENTAJE DE OCUPACIÓN DE LOS ACTIVOS ADQUIRIDOS	137
GRÁFICA 5.38. ESPACIO FÍSICO DONDE SE ENCUENTRAN UBICADOS LOS ACTIVOS PRODUCTIVOS	139
GRÁFICA 5.39. INVERSIÓN ADICIONAL AL APOYO DEL PROGRAMA (PORCENTAJE)	140
GRÁFICA 5.40. CAPITALIZACIÓN O REINVERSIÓN EN LOS PROYECTOS (PORCENTAJE)	143

GRÁFICA 5.41. NIVEL DE ESTATUS DE PROYECTOS FAPPA 2008	145
GRÁFICA 5.42. NIVEL DE ESTATUS DE PROYECTOS PRODUCTIVOS POR ESTADO, EJERCICIO 2008	147
GRÁFICA 5.43. ESTATUS DE LOS PROYECTOS FAPPA POR REGIONES	148
GRÁFICA 5.44. PROYECTOS OPERANDO POR GIRO PRODUCTIVO.....	150
GRÁFICA 5.45. PROYECTOS OPERANDO DE FORMA PARCIAL POR GIRO PRODUCTIVO.....	151
GRÁFICA 5.46. NIVEL OPERATIVO DE LOS PROYECTOS PRODUCTIVOS POR ORGANIZACIÓN CAMPESINA.....	152
GRÁFICA 5.47. ESTATUS DE PROYECTOS PRODUCTIVOS POR ORGANIZACIÓN CAMPESINA	153
GRÁFICA 5.48. FACTORES DE ÉXITO DE LOS PROYECTOS	155
GRÁFICA 5.49. MERCADO DEL PRODUCTO O SERVICIO	157
GRÁFICA 5.50. MEDIO DE COMERCIALIZACIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO.....	158
GRÁFICA 5.51. ESTATUS DE LOS PROYECTOS DE ACUERDO AL GÉNERO	163
GRÁFICA 5.52. INGRESO DE LOS BENEFICIARIOS DE ACUERDO AL GÉNERO (ANTES Y DESPUÉS DEL PROYECTO)	164

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 3.1. PROCESO DE PLANEACIÓN	50
---	----

INTRODUCCIÓN

La marginación y las malas condiciones, tanto económicas como sociales, en las que se encuentra una gran parte de la población que habita en el medio rural han propiciado que el Gobierno Federal, a través de sus diferentes Secretarías de Estado, implemente programas a nivel nacional cuyo fin es el combate de la pobreza en dicho sector y la creación de nuevas fuentes de empleo. Lo anterior mediante el apoyo a proyectos productivos operados por los propios pobladores de las localidades en condiciones de vulnerabilidad.

La Secretaría de la Reforma Agraria (SRA) ha implementado dos programas en ese tenor, el Programa de la Mujer en el Sector Agrario (PROMUSAG) y el Fondo para el Apoyo a Proyectos Productivos en Núcleos Agrarios (FAPPA), siendo este último el objeto de estudio de la presente investigación.

El FAPPA fue creado en el año 2001, está dirigido a mujeres y hombres que habitan en núcleos agrarios y que no son titulares de tierras, pero que tienen el propósito de poner en marcha proyectos productivos para mejorar su calidad de vida y la de sus familias. El giro de los proyectos es variado (ganadera, agrícola, textil, ecoturismo, tiendas rurales, producción de alimentos o servicios varios), pero se enfoca preponderantemente a las actividades que no requieren superficie para la producción.

Pese a la facilidad que a primera vista supone el contar con un recurso económico a fondo perdido, los grupos apoyados por el FAPPA suelen presentar dificultades o contratiempos que obstaculizan la correcta implementación y puesta en marcha de los proyectos correspondientes, los más frecuentes involucran una mala organización al interior del grupo, falta de conocimientos administrativos (lo que da como resultado una deficiente asignación del recurso económico), falta de conocimientos técnicos sobre la operación del proyecto, entre otros.

El apoyo del FAPPA ha propiciado que se implementen proyectos que han alcanzado cierto grado de éxito y tienden a la mejora de las condiciones de vida de los beneficiarios.

En esta investigación se hizo un análisis de la normatividad y operación del Programa para conocer en qué nivel se está cumpliendo con la inclusión de municipios con mayor población indígena y alto grado de marginación, tal como lo establecen las Reglas de Operación vigentes en el año de su ejecución.

Se estudiaron las características socioeconómicas de los beneficiarios (género, escolaridad, estado civil, entre otros) con el fin de identificar el tipo de población al que se enfocó el Programa y para hacer un mejor análisis de su incidencia en la calidad de vida de las personas. Asimismo, se identificaron las actividades productivas a las que se dedican los beneficiarios y no-beneficiarios del FAPPA.

El análisis de la formación de los grupos, sus características y nivel de integración ocupó parte importante de esta investigación, debido a que el trabajo en grupo representa uno de los retos más difíciles de la sociedad mexicana que pone en desventaja la producción a pequeña escala. Así se indagó sobre la forma en la que trabajan los beneficiarios, las actividades que trabajan en conjunto y los beneficios que obtienen de éstas.

Al hablar de grupos u organizaciones de productores, no se pueden dejar de lado las organizaciones campesinas que surgieron, precisamente, para el apoyo de los productores rurales y que fungen como gestoras y mediadoras con el Gobierno Federal. Por tal motivo se hizo una reflexión sobre la relación que tienen estas organizaciones de tercer piso con el FAPPA, sus características, agremiados y la percepción que tienen respecto a la operación del Programa.

La percepción de los grupos y actores que forman parte del Programa es fundamental para la mejora de los procesos y el logro de los objetivos planteados

para éste. Por ello, aquí se plasma su opinión respecto a los procesos de difusión del Programa, los trámites y entrega de apoyos y la asistencia técnica, capacitación y seguimiento.

Debido a la importancia que reviste la asistencia técnica actualmente en el éxito de los proyectos, se puso especial interés en conocer su calidad, utilidad, disponibilidad y frecuencia.

Por otra parte, se analizó la aplicación de los recursos otorgados por el Programa, el aprovechamiento de la capacidad instalada y, lo más importante, los factores que inciden en la permanencia de los proyectos. En este sentido, en el presente trabajo se indica el estatus de los proyectos productivos en cuanto a su nivel de operación.

Todo lo anterior fue la base para analizar los impactos, aunque de forma limitada en el momento que se realizó la colecta de datos en campo, que el Programa ha tenido en el ambiente, la equidad de género, la innovación tecnológica, la mejora social y el bienestar económico de los beneficiarios. A fin de emitir recomendaciones que coadyuvarían en el mejoramiento de los aspectos en los que se identificaron posibles deficiencias con el objeto de perfeccionar el Programa y enriquecerlo para que sus beneficios sean detonadores de desarrollo de la población a la que está dirigido.

CAPÍTULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Antecedentes

En la política social tradicional el Estado diseña programas de desarrollo social y lleva a cabo la totalidad de las funciones: actúa como planeador, financiador, diseñador, implementador, supervisor y, esporádicamente, evaluador.

En México predomina la postura paternalista por parte del Estado, en la cual se diseñan programas con estructura vertical, sin tomar en cuenta las necesidades reales de la población a la que van enfocados, dado que son diseñados por funcionarios y técnicos bajo la premisa de que conocen los requerimientos de las personas que habitan en el Sector Rural. Éstas a su vez no tienen más alternativa que aceptarlos.

Franco (1996) plantea tres criterios para asignar recursos en lo social: destinarlos al que llega primero; o a los que tienen menos necesidades; o a los más necesitados. Focalizar es identificar con la mayor precisión posible a los beneficiarios potenciales y diseñar el programa con el objetivo de asegurar un impacto per cápita elevado sobre el grupo seleccionado, mediante transferencias monetarias o entrega de bienes o servicios.

La focalización permite mejorar el diseño de los programas, ya que cuanto más precisa sea la identificación del problema (carencias a satisfacer) y de quienes lo padecen (población objetivo) más fácil resultará diseñar medidas diferenciadas y específicas para su solución; aumenta, además, la eficiencia en el uso de los recursos escasos; y contribuye en el impacto producido (Ibídem).

No obstante, el impacto de un programa no sólo depende de la focalización, ésta representa una parte. El impacto es mucho más amplio, depende del diseño del

programa, la planeación de su instrumentación y su puesta en marcha y la aplicabilidad de los recursos.

El diseño de los programas requiere de una estricta planeación. La planeación es un proceso que comienza por la definición de objetivos y estrategias. Establece una organización para la instrumentación de las decisiones e incluye una revisión del desempeño y mecanismos de retroalimentación (Herrera y Leandro, 2008).

El Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2007-2012 establece los objetivos y estrategias nacionales que serán la base para los programas sectoriales, especiales, institucionales y regionales que emanan de éste (Ibídem). Contempla en sus estrategias la de fortalecer los programas existentes de superación de la pobreza, ampliándolos para incluir otras vertientes de apoyo social y asegurar que lleguen a la población más vulnerable que realmente los necesita, además de apoyar la operación de proyectos productivos familiares y de grupos comunitarios mediante asesoría y programas de apoyos productivos en el campo.

En el objetivo 9 del PND se presentan estrategias como: “Promover el financiamiento y la capitalización en el medio rural”; “Impulsar la generación de empresas rentables en el sector rural social” e “Integración económico-productiva de las mujeres en el sector rural”.

El Eje 3 “Igualdad de Oportunidades”, pone énfasis en lograr el desarrollo humano y el bienestar de las personas, tanto de quienes viven en pobreza como del resto de los mexicanos, constituyen el centro de la acción del Gobierno en materia de igualdad de oportunidades. El PND pone especial atención a los grupos vulnerables o con necesidades especiales. Al mismo tiempo que se promueven acciones que propicien la equidad entre los mexicanos y mayor igualdad entre mujeres y hombres.

El objetivo 2 de este Eje se refiere a “Apoyar a la población más pobre a elevar sus ingresos y a mejorar su calidad de vida, impulsando y apoyando la generación de

proyectos productivos”. Las estrategias enfocadas a la generación de empleos y desarrollo de proyectos productivos son: “Apoyar el arranque y la operación de proyectos productivos familiares y de grupos comunitarios mediante asesoría y programas de microfinanciamiento, en el campo y las ciudades”; “Emprender acciones para propiciar el empleo en zonas donde se genera la expulsión de personas, procurando convertirlas en receptoras de inversión”.

Por otra parte, en lo que respecta a la relación del FAPPA con los objetivos del Plan Sectorial de Desarrollo Agrario (PSDA) 2007–2012, en el Eje 2 “Economía competitiva y generadora de empleos”, hace referencia a “Mejorar los ingresos de los productores incrementando su presencia en los mercados globales, vinculándolos con los procesos de agregación de valor y vinculándolo con la producción de bioenergéticos”, la estrategia de este Eje está vinculada al propósito del FAPPA, que se refiere al incremento de *acciones que den certidumbre a las actividades agropecuarias y la generación de valor agregado* (SRA, 2008).

El Eje Sectorial IV “Desarrollo del Territorio Social” establece que se debe propiciar que los Núcleos Agrarios se conviertan en sistemas territoriales de innovación, orientados al aprovechamiento de las vocaciones productivas y respetando el sentido de identidad y pertenencia de los habitantes de cada territorio, detonando el desarrollo en el territorio social, mediante el fomento del uso sustentable de los recursos naturales en la propiedad social.

El Fondo para el Apoyo a Proyectos Productivos en Núcleos Agrarios (FAPPA), que opera la Secretaría de la Reforma Agraria (SRA), constituye una iniciativa del Ejecutivo Federal en cumplimiento a los objetivos y estrategias antes descritos.

El objetivo del Programa es *facilitar los mecanismos para la creación de empresas y el mejoramiento del ingreso de las y los emprendedores que habitan en núcleos agrarios y fomentar el uso racional de los recursos naturales y sustentable que garantice la igualdad de oportunidades para los no poseionarios ni titulares de tierra*

social, así como coadyuvar en la capacitación, acompañamiento y seguimiento incorporando la perspectiva de género para lograr tal fin (Ibídem).

Para promover la eficiencia del Programa y conocer los efectos que tiene, es necesario verificar y comprobar que su objetivo se cumpla, esto se logra a través de la Evaluación. La evaluación contempla un análisis de los resultados, impactos y trascendencia del Programa por la vía de la evaluación de impacto, de resultados y de desempeño.

La Evaluación permite calificar, con una visión de mediano plazo, e incluso en retrospectiva, si el Programa y los objetivos cubiertos se corresponden con las necesidades que las funciones sustantivas de la institución deben atender (UNAM, 2008).

A su vez, la Evaluación de Impacto permite conocer los efectos que ha generado el Programa con su implementación y proporciona información para hacer adecuaciones y mejoras a su diseño.

1.2. Definición del problema

En el ámbito de las políticas públicas, en general, y de la política social, en particular, existe poca evidencia de qué funciona y qué no funciona. Sobran posturas ideológicas sobre lo que debería funcionar y por qué debería funcionar, pero al momento de examinar evidencia “dura”, es decir datos objetivos, hay poco que mostrar.

En el ámbito de los organismos multilaterales y la comunidad de donantes en general, existe una alerta por la falta de certidumbre sobre los resultados de los préstamos, donaciones y asistencias técnicas que suman varios billones de dólares cada año. Lo importante no es saber en qué se gasta el dinero ni cuánto se gasta, sino qué se está logrando con ese dinero.

Por mandato legal, el Gobierno Federal tiene el requisito de realizar evaluaciones anuales a todos los programas sujetos a Reglas de Operación (ROP). Estas evaluaciones debían no sólo reportar si se gastó todo el dinero, ni sólo cuántos insumos se compraron, sino considerar si se estaban cumpliendo los objetivos de los programas, y si esto se hacía de la manera más eficiente posible.

Por otra parte, la mayoría de los grupos organizados en el medio rural mexicano desaparecen en los dos primeros años de su creación y no se han hecho estudios que documenten adecuadamente las razones por las cuales algunos de ellos llegan a tener cierto grado de éxito.

Debido a que el FAPPA otorga apoyos únicamente a grupos constituidos legalmente en figuras asociativas, éstos generalmente se organizan con el propósito de obtener el apoyo del Programa y no por intereses comunes de mejora o desarrollo, por lo que se considera de suma relevancia evaluar a los grupos que han logrado permanecer en operación, a fin de conocer los impactos que el Programa ha tenido en la calidad de vida e ingreso de sus integrantes (beneficiarios).

1.3. Justificación

En México existen diversos tipos de organización para la producción, dentro de éstos se encuentran los formados para la obtención de subsidios gubernamentales a través de proyectos productivos. Este tipo de organización generalmente no recibe un seguimiento estricto que permita analizar la forma en que se desarrollan a través del tiempo.

Los resultados que han arrojado los estudios que buscan determinar los factores de éxito de grupos organizados para la producción, expresan que el éxito de las organizaciones se refiere al rol que le asignan a la organización sus propios actores. La pertenencia de la organización a los productores la convierte en capital social, siendo éste de gran valor dado que permite considerar el desarrollo de propósitos de

alcance colectivo (COLPOS, 1997). Asimismo, García (2007) plantea que las razones de éxito de una de sociedad de producción rural son principalmente de tipo endógeno, ya que son las actitudes de los integrantes y las medidas tomadas por éstos las que les han permitido desarrollarse.

Zavala (2005) analizó la experiencia de lucha del movimiento campesino de una organización campesina tratando de identificar los factores que limitaron su crecimiento y desarrollo y concluyó que las medidas tomadas por el Estado son las principales razones que han frenado el desarrollo de las organizaciones campesinas en México.

Barreto (2006) realizó una investigación para conocer las estrategias implementadas por una sociedad cooperativa para resolver sus problemas de comercialización, obteniendo como resultado que uno de los factores de éxito de dicha organización es la diversificación de los beneficios a los socios integrantes de la cooperativa.

Como se puede apreciar son pocas las investigaciones formales que tratan de determinar los factores de éxito de ciertos grupos y sociedades productivas del sector rural con características particulares y aún menos las que estudian grupos beneficiados con subsidios gubernamentales. Asimismo, no se cuenta con información que permita conocer de manera puntual las razones por las que algunas organizaciones rurales sobresalen respecto a otras.

Con base en lo anterior y en el artículo 4º de la Ley de Planeación que establece la responsabilidad del Estado de evaluar los resultados de los Programas, se deriva la necesidad imperante de evaluar los impactos que han tenido los recursos económicos, aportados a través del programa FAPPA en el año 2008, en la mejora del ingreso y calidad de vida de los grupos beneficiados.

1.4. Objetivos

General

Evaluar el impacto del FAPPA, en el incremento de ingresos y en el mejoramiento de la calidad de vida de los beneficiarios que recibieron apoyos para la producción, así como evaluar los procesos de planeación y operación del Programa.

Particulares

- Medir el impacto económico de los apoyos de FAPPA en el ingreso de los beneficiarios.
- Identificar el impacto en la generación de empleos a partir de la implementación del proyecto productivo.
- Conocer la situación actual de los proyectos productivos autorizados por el FAPPA y los grupos organizados.
- Determinar el impacto del Programa sobre el bienestar social de las familias beneficiadas.
- Identificar la presencia de mejoras tecnológicas en las unidades de producción.
- Identificar los posibles impactos en el medio ambiente de proyectos financiados por el FAPPA.

1.5. Hipótesis

General

El apoyo otorgado a través del programa FAPPA para la puesta en marcha de proyectos productivos tuvo un impacto positivo en el incremento del ingreso y la calidad de vida de los beneficiarios.

Los procesos de planeación y operación del Programa tienen deficiencias que afectan seriamente su desarrollo. Además de que los productores se organizan con el propósito de obtener el apoyo del Programa y no por intereses comunes de mejora o desarrollo.

Particulares

- Hubo un incremento considerable en el ingreso de los beneficiarios por efecto del apoyo otorgado a través del programa FAPPA, comparado con el incremento a los salarios mínimos.
- El Programa propició el autoempleo de los integrantes de los grupos beneficiados.
- El FAPPA no fomentó el empleo de personal externo a los grupos apoyados.
- La mayoría de los proyectos productivos implementados en 2008 por los grupos apoyados se encuentra operando.
- El impacto del Programa sobre el bienestar social de las familias beneficiadas ha sido mínimo, debido a que es poco el tiempo que ha transcurrido desde la recepción del apoyo hasta el momento de la evaluación.

- Los proyectos de FAPPA han incidido de forma muy limitada en el mejoramiento tecnológico de los procesos de producción.
- No hay impactos negativos en el medio ambiente por consecuencia de la implementación de los proyectos financiados por el FAPPA.
- Los productores se organizan coyunturalmente para obtener los apoyos del FAPPA.

CAPÍTULO II. MARCO DE REFERENCIA

2.1. Origen del Programa

En el periodo comprendido entre 1867 y 1910 se dieron cambios importantes en la estructura de la agricultura mexicana (factores estructurales y la política agrícola aplicada por los liberales) que provocaron un cambio radical en el panorama agrícola del país, el cual se acentuó aún más en el Porfiriato. Se dio una gran concentración de la tierra en unas cuantas manos, a costa del despojo de la propiedad de las comunidades indígenas a través de una serie de leyes sobre la colonización y la ocupación de terrenos baldíos; esta política significó el acaparamiento de una tercera parte de todo el territorio nacional, es decir, de alrededor de 72 millones de hectáreas que se colonizaron y deslindaron.

La revolución logró el inicio del reparto agrario, ya que los líderes de la Revolución de 1910 respondieron ante el lema “La tierra es de quien la trabaja”, porque estaban convencidos de que la distribución de la tierra podía generar la prosperidad que el país requería. Con el fin de controlar y regular dicho proceso el 6 de enero de 1915 se estableció la primera autoridad agraria, denominada Comisión Nacional Agraria; y fue hasta el 16 de abril de 1971 que se promulgó la Ley Federal de Reforma Agraria (Gallardo, 2008).

De tal modo que en 1929 el 70% de la población de México radicaba en el campo; existían 60,000 comunidades rurales y había cuatro modalidades de propiedad: la hacienda, la pequeña propiedad, la propiedad comunal y el ejido. Sin embargo, durante el periodo de la crisis la propiedad rural conservó las características de concentración de las décadas anteriores. La hacienda cubría el 97% de la propiedad no ejidal y, dado el sentido de su producción, exportar y cubrir el grueso del mercado interno, los gobiernos procuraron su conservación por razones técnicas.

De 1915 a 1934 se repartió una superficie que rondaba los 11.5 millones de hectáreas; simultáneamente, existían aún 2.5 millones de campesinos sin tierra; es

decir, el 77% de toda la población ocupada en la agricultura. Desde entonces se arrastraba ya una carencia importante, pues de los 7.6 millones de tierras repartidas, solamente el 23% correspondía a tierras de labor.

En noviembre de 1991 se planteó la necesidad de reformar no sólo el marco constitucional y legal en materia agraria, también se estimó conveniente reorientar la actividad productiva a través de mayores formas de asociación y libertad para que los sujetos agrarios fueran quienes decidieran su propio destino. La Reforma Agraria fue entendida como reparto de la tierra y se orientaba a fomentar el latifundio para limitar el poder de los terratenientes o caciques locales, esto se hizo con un proceso muy tortuoso y complicado legalmente. Pese a que se aminoraron las tensiones sociales, dicho reparto no garantizó que todos los que la merecían la recibieran ni que ésta fuera productiva.

En 1992 se hizo la reforma al Artículo 27 constitucional en la que se dio por terminado el reparto agrario. Mediante los tratados internacionales comerciales, como el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), se eliminó del todo la política agraria postrevolucionaria, por lo que el pacto campesino–Estado se anuló. Al mismo tiempo, las reformas constitucionales de Salinas también modificaron al Artículo 4º, en el que por primera vez se reconoció a los pueblos indígenas como base de la pluricomposición nacional del país (Evanisi, 2008).

En otro sentido, el artículo 27 constitucional le aseguró al Estado la potestad sobre las tierras y la capacidad de que se volviera público lo privado. Cuando éste se modificó para que los ejidatarios poseyeran la tierra y ésta fuera utilizada como garantía del crédito, es decir, enajenable, se esperaba una avalancha de inversión privada en el campo, pero lo único que se logró fue poner las bases para regularizar las ventas ilegales de tierras de los ejidos que se encontraban cerca de las ciudades y que ya habían sido vendidas.

Asimismo, se creó una nueva ley agraria y se generaron cambios institucionales tales como el fin del reparto agrario; la autorización de contratos de renta, aparcería, asociación y compraventa de parcelas ejidales; la desaparición del núcleo ejidal y la adopción del dominio pleno; la sustitución del sistema de afectaciones agrarias por uno de fraccionamiento de excedentes; la creación de Tribunales Agrarios Autónomos, de la Procuraduría Agraria (PA) y del Registro Agrario Nacional (RAN).

Posteriormente, en la administración del Presidente Ernesto Zedillo Ponce de León se planteó en el Plan Nacional de Desarrollo y el Programa Sectorial del Sector Agrario una estrategia para fortalecer la política agraria, la redefinición de las instituciones y programas para dar fin al rezago agrario y dar solución a problemas derivados del injusto reparto de la tierra, la injusta explotación de la misma y la falta de medios adecuados para laborarla.

Al no haber reparto agrario y tomando en cuenta los anteriores problemas, el Estado vio la necesidad de crear opciones que le permitieran generar desarrollo a los sujetos desposeídos, tales como apoyos gubernamentales para la implementación de proyectos productivos.

En 1999 el Gobierno Federal decidió solucionar dichos problemas, además de reducir la presión de los grupos solicitantes de tierras, por lo que a través de la Secretaría de la Reforma Agraria firmó un acuerdo con las Organizaciones Campesinas (OC), que se denominó Fondo de Apoyo a Proyectos de Organizaciones Agrarias (FOAPOA).

El FOAPOA tenía como finalidad otorgar financiamiento para el apoyo de los Proyectos Productivos (PP) de las Organizaciones Campesinas que suscribieron Acuerdos Agrarios, en materia de Organización y Fomento con la SRA, mismas que se constituyeron en figuras asociativas debidamente inscritas en el padrón a cargo de dicha dependencia.

En el 2001 el Programa cambió de nombre, se transformó en el Fondo de Apoyo a Proyectos Productivos, cuya finalidad continuó como se había planteado. Actualmente se llama Fondo para el Apoyo de Proyectos Productivos en Núcleos Agrarios.

2.2. Descripción del Programa

El FAPPA se implementó con el propósito fundamental de generar alternativas de desarrollo económico a los habitantes de núcleos agrarios que no contaran con tierra, tales como avecindados, jornaleros, etc., a través de PP que fueran técnica, económica y financieramente viables, que aseguraran la sustentabilidad ambiental del mismo y les permitiera mejorar la calidad de vida de la comunidad, con el propósito de generar dinamismo económico en las zonas rurales y aprovechamiento sustentable de todas las potencialidades productivas del país.

Pretende elevar el nivel de desarrollo humano y patrimonial de las y los mexicanos que viven en zonas rurales y costeras, contemplado en el Programa Sectorial Agrario 2007-2012. Éste integra experiencia e innovación en las acciones de la SRA, orientadas a facilitar los mecanismos para la creación de empresas y el mejoramiento del ingreso de mujeres y hombres emprendedores que habiten en núcleos agrarios y localidades rurales¹ sin posibilidad inmediata de acceso a la tierra, sobre los que es conveniente fomentar la generación de actividades productivas que disminuyan la presión social sobre la tierra y generen diversificación de actividades económicas al interior de los núcleos agrarios, con el objetivo de mejorar los bajos ingresos de la población, que incluyan acciones de organización y capacitación que permitan incrementar la capacidad competitiva de mujeres y hombres habitantes en propiedad social, que no son poseionarios de tierra social, y su posibilidad de acceso al Desarrollo Agrario Integral.

¹ La población rural de México es de 24'276,536 habitantes, lo que representa 23.5% de la población total del país. Programa Sectorial de Desarrollo Agrario 2007 – 2012 (SRA, 2007).

Dentro de los retos primordiales de la SRA, están el consolidar el desarrollo sustentable del medio rural, reducir la brecha de desigualdad entre los núcleos agrarios y propiciar el crecimiento del ingreso de la población rural.

Sus prioridades son facilitar la formación de capital humano en los núcleos agrarios, propiciar el desarrollo de capacidades autogestivas y consolidar agro-empresas rurales rentables y sustentables. Dichos retos y prioridades se ven enfocados en los objetivos que contempla el Programa en su operación.

2.2.1. Cobertura

El Programa tiene cobertura nacional, es decir está disponible en los 31 estados del país y el distrito federal. No obstante, busca beneficiar a grupos ubicados en zonas de alta marginación, por lo que establece criterios de selección que le permitan apoyar a grupos que cumplan con las características de la población objetivo.

Los criterios que se utilizan para la selección son:

- I. Proyectos que se encuentren en regiones que estén contemplados en la Estrategia Nacional de Atención a Microrregiones como Centro Estratégicos Comunitarios (Localidades CEC), Municipios con menor índice de desarrollo humano y Pueblos indígenas.*
- II. Proyectos que propongan innovación en cuanto al uso de nuevas tecnologías y productos.*
- III. Proyectos que se basen en producción sustentable, apoyando y protegiendo al medio ambiente.*
- IV. Las condiciones de marginalidad en las que vivan los integrantes de los "Grupos".*
- V. Proyectos que fomenten el desarrollo de comunidades indígenas.*
- VI. Proyectos que integren personas de la tercera edad y/o personas con capacidades diferentes.*

- VII. *Proyectos que entre sus integrantes se encuentren jóvenes y/o mujeres.*
- VIII. *Proyectos en cuyo desarrollo se dé prioridad a la incorporación de la perspectiva de género e igualdad de oportunidades.*
- IX. *Proyectos ubicados en las zonas en las que se puedan resolver conflictos agrarios en el medio rural, debidamente avalados por la autoridad correspondiente.*
- X. *Grupos que se encuentren en Comunidades expulsadoras de emigrantes.*

2.2.2. Población objetivo

El Programa fue diseñado para beneficiar a *“Avecindados”* y *personas que habiten en “Núcleos Agrarios”, incluyendo aquellos que estén ubicados en las zonas en las que se puedan resolver conflictos agrarios en el medio rural, debidamente avalados por la autoridad correspondiente y que no sean titulares de derechos ejidales o de bienes comunales, ni poseionarios o usufructuarios de tierra social y que se constituyan en un “Grupo” con la finalidad de establecer un “Proyecto Productivo”.*

2.2.3. Requisitos

En las Reglas de Operación del Programa se establecen los requisitos que deberán cumplir los grupos para solicitar el apoyo del FAPPA, además de mencionar que en la convocatoria que se publica cada año se mencionan los plazos y términos correspondientes.

Los requisitos que deben cumplir los grupos son los siguientes:

- I. *Formato impreso que contenga la “Línea de Captura” que emite el “Sistema Alterno de Captura” (SAC) al momento del registro de la solicitud.*
- II. *El formato de solicitud debidamente firmado o, en su caso, huella digital, en todas sus hojas por cada integrante del Grupo.*

- III. *El original del “Proyecto Productivo” propuesto y una copia en archivo digital en disco compacto regrabable de conformidad con la guía de referencia señalada en las Reglas de Operación y elaborado por un “Técnico” certificado por la SRA.*
- IV. *Original del acta constitutiva de la figura asociativa inscrita en el Registro Público correspondiente y copia simple para cotejo.*
- V. *La Clave Unica de Registro de Población (CURP) de cada integrante del Grupo.*
- VI. *Identificación oficial (credencial de elector o cédula de identidad) que contenga el domicilio del núcleo agrario en el que habita cada integrante del “Grupo”, la cual debe ser donde se va a desarrollar el proyecto.*
- VII. *Constancia de alta ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.*
- VIII. *En su caso, “Carta de corresponsabilidad” por parte de la “Organización” con el “Grupo”, en la que asume los derechos y obligaciones inherentes a dicha representación.*
- IX. *Contrato de arrendamiento y/o comodato del lugar donde se desarrollará el proyecto.*

2.2.4. Características de los apoyos

Los apoyos otorgados a través del FAPPA son recursos económicos entregados en una sola exhibición de acuerdo a las siguientes características:

- a) *Grupos: Deberán integrarse con un mínimo de 5 y máximo de 20 personas, a quienes se les otorgará hasta \$30,000.00 por cada uno pero sin exceder los \$530,000.00 por “Proyecto Productivo”.*
- b) *Elaboración del Proyecto, Constitución de la Figura Asociativa y Asistencia Técnica: Dentro del monto solicitado en el inciso a), se incluye la cantidad de \$30,000.00 (treinta mil pesos 00/100 M.N.) que se deberá distribuir de la siguiente manera:*
 - 1. *Elaboración del Proyecto: Se destinarán \$7,500.00*
 - 2. *Constitución de la figura asociativa: Se destinarán \$7,500.00 y*
 - 3. *Asistencia Técnica: Se destinarán \$15,000.00, cantidad que se deberá entregar al Técnico que la brinde previo contrato suscrito por ambas partes.*

- c) La cantidad solicitada para la inversión del “Proyecto Productivo”, deberá estar ajustada a miles de pesos.
- d) Los Grupos podrán destinar hasta un 50% del monto solicitado, para otorgarlo como garantía líquida en caso de que deseen obtener un crédito ante una Institución Financiera debidamente acreditada.
- e) Los Grupos solicitantes podrán disponer de hasta un 10% del monto destinado a la inversión del proyecto para el arrendamiento de tierras en las que se ubicará el mismo, siempre y cuando esté previsto en el proyecto.

2.3. Evolución física y financiera del Programa

El Programa ha beneficiado a miles de habitantes de núcleos agrarios y localidades rurales, brindando la oportunidad de emprender un PP por cuenta propia. La derrama económica que significa el FAPPA en el sector rural es fundamental para el impulso de nuevas actividades productivas.

El principal objetivo del FOAPA fue la atención a 1,184 folios vigentes considerados como el universo de atención del Programa de Acuerdos Agrarios en materia de Organización y Fomento, los cuales se atendieron de la siguiente forma:

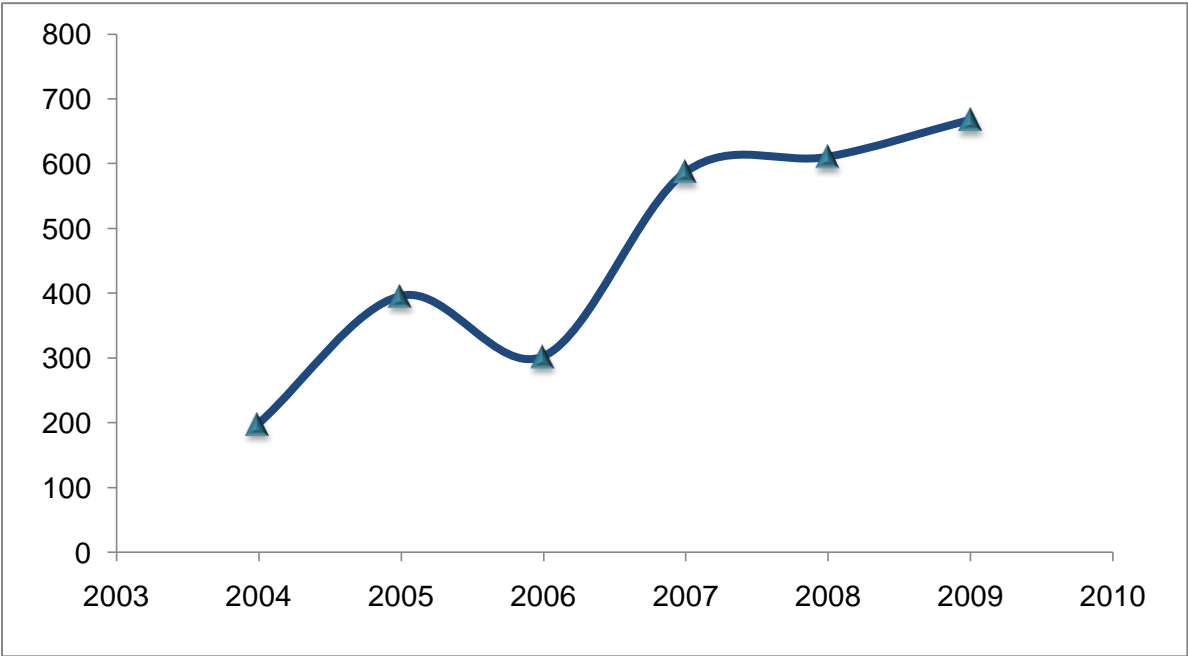
Cuadro 2.1. Número de beneficiarios y monto aportado por el Programa

Año	Nombre	No. de beneficiarios	Monto aportado por el Programa (miles de pesos)
2000	FOAPOA	16,837	231,462.37
2001		7,858	99,716.58
2002		10,919	184,997.29
2003	FAPPA	7,123	156,014.03
2004		7,618	199,188.55
2005		10,139	396,000.00
2006		9,756	302,700.00
Total		70,250	871,378.82

Fuente: Elaboración propia con base en información de la SRA, 2004.

En el ejercicio 2003, el Programa apoyó 346 proyectos, que representaron una inversión directa al campo del orden de 156,014.03 miles de pesos, apoyando a 7,123 beneficiarios. En 2004 el Programa apoyó a 7,618 beneficiarios con la aprobación de 492 proyectos y una inversión directa al campo de 199,188.55 miles de pesos (SRA, 2007).

El presupuesto otorgado a la SRA para la operación del Programa a través del Presupuesto de Egresos de la Federación (PEF), ha tenido un incremento sostenido como se muestra en la Gráfica 2.1. En 2005 el presupuesto aumentó 164% respecto al presupuesto aprobado en 2004. En 2006 el presupuesto presentó una ligera disminución, del 23.6% respecto al aprobado en 2005. A partir de 2007, 2008 y 2009 el presupuesto se incrementó en 48.4% (587.7 mdp²), 4.0% (611.0 mdp) y 9.4% (668.3 mdp), respectivamente. La Tasa Media de Crecimiento Anual (TMCA) del presupuesto aprobado del período de 2004 a 2009 fue de 45.3%.



Gráfica 2.1. Presupuesto aprobado para el Programa (mdp)

Fuente: Elaboración propia con base en el Presupuesto de Egresos de la Federación para el ejercicio fiscal 2004 – 2009. Cámara de Diputados, H. Congreso de la Unión y del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL).

² Millones de pesos

Durante el ejercicio 2008 el Programa cubrió las 32 entidades federativas del país, con una derrama de recursos de 631.1 millones de pesos en apoyo de 1,478 PP beneficiando a más de 21,179 emprendedores agrarios no posesionarios de tierras. Del total de personas beneficiadas, 47% son hombres (9, 951) y 53% son mujeres (11,228). Este último dato es sobresaliente porque demuestra que el Programa ha propiciado la mejora en la equidad de género puesto que se ha apoyado a un mayor número de mujeres que de hombres.

Chiapas fue el estado con el mayor número de beneficiarios (8.6% del total apoyado), seguido de Veracruz y Sonora (7.3% y 7.1%, respectivamente).

En el 2008 se apoyaron 73 organizaciones de las 122 que ingresaron al Sistema Alterno de Captura (SAC) del Programa. El 33.4% del recurso se otorgó a organizaciones firmantes y el 66.6% a organizaciones no firmantes del Acuerdo Nacional para el Campo (ANC). El presupuesto aprobado para la operación del Programa fue de 611 mdp; sin embargo, el monto ejercido fue de 631.15 mdp.

2.4. Evaluación de Impacto

Las evaluaciones de impacto permiten medir los efectos que tiene un Programa en sus beneficiarios respecto a individuos que tienen características similares pero que no recibieron los beneficios del mismo. Además, la importancia radica en la medición de los efectos netos del Programa sobre los apoyados, cuyos resultados permiten obtener conclusiones importantes acerca de la eficacia de éste para resolver el problema al que está enfocado (CONEVAL, 2009).

La Evaluación de Impacto tuvo la finalidad de cuantificar los cambios existentes en el ingreso y empleos de los beneficiarios en el ejercicio fiscal 2008 y que son atribuibles al Programa.

La Evaluación tuvo un alcance a nivel nacional y comprendió el periodo de operación del Programa en el ejercicio fiscal 2008, además se analizaron los resultados alcanzados, status y nivel de avance de los proyectos.

La base legal y normativa de la Evaluación se sustentó en el Decreto del Presupuesto de Egresos de la Federación para el Ejercicio Fiscal 2009, en el que se establece que las dependencias y entidades a través de su respectiva dependencia coordinadora del sector, deberán realizar una Evaluación de resultados de los programas sujetos a Reglas de Operación, por conducto de las instituciones académicas y de investigación u organismos especializados, de carácter nacional e internacional, que cuenten con reconocimiento y experiencia en las respectivas materias de los programas.

En la Ley General de Desarrollo Social se indica en el artículo 72 que “la evaluación de la Política de Desarrollo Social estará a cargo del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), que podrá realizar por sí mismo o a través de uno o varios organismos independientes del ejecutor del programa, y tiene por objeto, revisar periódicamente el cumplimiento del objetivo social de los programas, metas y acciones de la Política de Desarrollo Social, para corregirlos, modificarlos, adicionarlos, reorientarlos o suspenderlos total o parcialmente”.

En los Lineamientos generales para la evaluación de los Programas Federales de la Administración Pública Federal, Artículo décimo sexto indica que “para garantizar la evaluación orientada a resultados y retroalimentar el Sistema de Evaluación del Desempeño, se aplicarán varios tipos de evaluaciones”, dentro de la cual en el inciso d) se menciona a la Evaluación de Impacto, definida como *aquella que identifica con metodologías rigurosas el cambio en los indicadores a nivel de resultados atribuibles a la ejecución del programa federal.*

En el Programa Anual de Evaluación (PAE) 2009 (CONEVAL, 2009) se establece que la evaluación externa obligatoria en el ejercicio 2009 para el FAPPA es la de

“Evaluación Específica de Desempeño”, la cual estará bajo la responsabilidad del CONEVAL, sin embargo, no es limitativo para que las dependencias coordinadoras de programas con ROP lleven a cabo evaluaciones externas de otra naturaleza siempre que contribuyan a mejorar la eficiencia y eficacia del Programa.

En el Artículo 62 de las ROP se indica que “los resultados del Programa deberán ser evaluados por Instituciones académicas y de investigación u organismos especializados, de carácter nacional que cuenten con reconocimiento y experiencia en la materia del Programa, en los términos de las disposiciones emitidas por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) y la Secretaría de la Función Pública (SFP)”.

CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO

3.1. Crecimiento económico

El vocablo “crecimiento” lleva en sí la connotación de aumento cuantitativo, es por ello que en las distintas definiciones de crecimiento económico se considera a éste como la aportación de la actividad económica al logro de planos más elevados de bienestar humano. Se dice que la finalidad imputada es la satisfacción de las necesidades experimentadas individualmente por los miembros de la sociedad. Su definición funcional debe implicar la evaluación de la actividad económica en términos de su aportación a la afluencia de bienestar que produce la satisfacción de las necesidades.

Desde el punto de vista de la economía moderna de crecimiento en la metodología cuantitativa, se advierte que todas las definiciones funcionales aceptadas del crecimiento económico se fundamentan en una posición que no puede ser sometida a la prueba cuantitativa decisiva y convincente. Una de las medidas que se emplea para su medición es el ingreso nacional por persona. Se sostiene que el crecimiento en el ingreso por persona proporciona un índice relativamente inequívoco de una mejoría del bienestar económico (Ramírez, 1985).

Visto en conjunto, se considera que el nivel de vida de un país depende primordialmente del crecimiento económico promedio que éste haya tenido en las décadas anteriores. Asimismo, se asevera que al fomentar el crecimiento de la productividad a través de mayor capital físico, mayor capital humano, mejoras tecnológicas, más infraestructura, menores precios de los insumos para la producción, un mejor mercado de capitales y teniendo mejores arreglos institucionales, se va a mejorar su crecimiento; que un crecimiento sostenido de la productividad se traducirá en un mayor nivel de vida (medido en PIB per cápita) en el largo plazo. Sin embargo, esto no significa que se esté generando el desarrollo individual ni nacional, ya que éste se da sólo cuando el crecimiento se conjuga con la distribución equitativa del ingreso.

Haciendo un balance de la evolución de algunas de las variables que pueden fomentar la productividad se aprecia que en México existe un rezago en relación a otros países y, en un mundo globalizado el menor avance de la productividad y la competitividad respecto al resto de los competidores, significa en la práctica un nulo avance en términos de nivel de vida y creación de empleos formales.

3.1.1. Crecimiento económico y desarrollo humano

La CEPAL ha definido al desarrollo humano como la ampliación de las oportunidades que tienen las personas de poder acceder a una vida más larga, saludable y plena; definición que busca avanzar más allá del incremento del ingreso per cápita para centrarse en su distribución, con el fin de mejorar las condiciones de vida de los pobres.

Plantea la estrecha relación que existe entre el crecimiento económico y el desarrollo humano. Por una parte, el crecimiento económico proporciona los recursos que permiten mejorar ininterrumpidamente el desarrollo humano; por la otra, el mejoramiento de la calidad de la mano de obra contribuye de manera importante al crecimiento económico.

Ranis (2002) establece que los principales factores que inciden en la conversión del crecimiento económico al desarrollo humano se relacionan con lo siguiente:

- a) La distribución del PIB entre los hogares y el gobierno, puesto que cada uno de ellos cumple funciones esenciales, aunque diferentes, en la generación de condiciones favorables al desarrollo humano.
- b) La distribución del ingreso, puesto que lo más probable es que el ingreso que perciben las familias más pobres refuerce el concepto de desarrollo humano, ya que estos hogares son los que tienen mayores carencias.
- c) La tendencia de los hogares a invertir sus ingresos, descontados los impuestos, en rubros que en los países pobres contribuyen más directamente a promover el desarrollo humano.

- d) Por lo que toca al gobierno, la asignación de recursos al mejoramiento del desarrollo humano es una función del gasto total del sector público, de la proporción de éste que se destina a los sectores de desarrollo humano, y de la manera en que se distribuye dentro de estos sectores.
- e) La promoción del desarrollo humano a través de las actividades de las organizaciones no gubernamentales o de otros sectores de la sociedad civil.
- f) Los gastos en insumos del desarrollo humano no constituyen objetivos de por sí, pero son medios para avanzar en diversos aspectos del bienestar básico.

3.2. Desarrollo económico

El significado de la palabra “desarrollo” es altamente ambigua. Desde el punto de vista económico tal palabra significa el crecimiento del Producto Nacional Bruto (PNB). Se entiende por desarrollo económico al crecimiento del valor monetario de la cantidad de bienes y servicios susceptibles de evaluación pecuniaria que son producidos por una determinada sociedad en un período de tiempo dado. Definido así se pueden observar las limitaciones del mismo por cuanto no entran a formar parte del mismo todo un conjunto de bienes y servicios básicos al no ser objeto -o no poder ser objeto- de evaluación monetaria.

La idea anterior de desarrollo es la que persiste, ya que éstos asimilan hoy dicho concepto a la idea del consumismo. El desarrollo pasa así a convertirse en el crecimiento del bienestar cuantitativo. Es la idea de tener más, frente al ser más. Es la idea del máximo en vez de la del óptimo.

Para los clásicos el hombre actúa con una racionalidad económica entendida como regularidad en las actuaciones. Tal regularidad está dirigida hacia la obtención del máximo beneficio o a la máxima utilidad.

El desarrollo supone un nuevo estilo de vida, que impone la racionalidad económica como modelo de conducta y la cuantificación en términos abstractos-monetarios

como fin de la misma. El reto al que están sometidos los países subdesarrollados no es sólo el del control de su actual o futuro aparato productivo sino al cumplimiento de las necesidades reales del ser humano (Gallego, 2008).

En este sentido, se puede decir que una de las definiciones que se considera acertada y completa es la de ver al desarrollo como una condición social dentro de un país, en la cual las necesidades auténticas de su población se satisfacen con el uso racional y sostenible de recursos y sistemas naturales, basada en una tecnología que respeta los aspectos culturales y los derechos humanos.

Desde el punto de vista económico, la anterior definición de desarrollo indica que para la población de un país hay oportunidades de empleo, satisfacción de por lo menos las necesidades básicas, y una tasa positiva de distribución y de redistribución de la riqueza nacional.

Por otro lado, existen varias teorías que tratan de explicar de forma más amplia el desarrollo económico; entre las más destacadas se encuentra la teoría de la Modernización y la de Dependencia. En este apartado desarrollaremos los aspectos más relevantes de la teoría que consideramos más acertada, la de la Dependencia.

Las bases de la teoría de la Dependencia surgieron en 1950 como resultado de las investigaciones de la CEPAL. Prebisch (1962) generó un modelo en el que se establece que para crear condiciones de desarrollo dentro de un país es necesario cumplir con los siguientes apartados:

- a) Controlar la tasa de cambio monetario, poniendo mayor énfasis en políticas fiscales que en políticas monetarias;
- b) Promover un papel gubernamental más eficiente en términos de desarrollo nacional;
- c) Crear una plataforma de inversiones, dando prioridad al capital nacional;

- d) Permitir la entrada de capitales externos siguiendo prioridades ya establecidas en planes de desarrollo nacionales;
- e) Promover una demanda interna más efectiva en término de mercados internos, como base para consolidar el esfuerzo de industrialización en Latinoamérica y en naciones en desarrollo en general;
- f) Generar una mayor demanda interna incrementando los sueldos y salarios de los trabajadores;
- g) Desarrollar un sistema de seguro social más eficiente por parte del gobierno, especialmente para sectores pobres; y
- h) Desarrollar estrategias nacionales que sean coherentes con el modelo sustitución de importaciones, protegiendo la producción nacional al imponer cuotas y tarifas a los mercados externos.

La teoría de la dependencia combina elementos neo-marxistas con la teoría económica keynesiana. A partir del enfoque económico de Keynes, la teoría de la Dependencia está compuesta por cuatro puntos fundamentales, que son: desarrollar una considerable demanda interna efectiva en términos de mercados nacionales; reconocer que el sector industrial es importante para alcanzar mejores niveles de desarrollo nacional; incrementar los ingresos de los trabajadores como medio para generar mayor demanda agregada y promover un papel gubernamental más efectivo para reforzar las condiciones de desarrollo nacional y aumentar los estándares de vida del país.

Los dependentistas consideran que las naciones periféricas experimentan su mayor desarrollo económico cuando sus enlaces con el centro están más débiles. Asimismo, indican que cuando los países del centro se recuperan de su crisis y reestablecen sus vínculos comerciales y financieros e incorporan de nuevo al sistema a los países periféricos, su crecimiento e industrialización se tiende a ver subordinada.

Esta teoría ha sido criticada en varios aspectos, las principales críticas se han centrado en la falta de evidencia empírica para justificar sus conclusiones. Además de que utiliza un alto nivel de abstracción en su análisis. De igual forma se cuestiona el considerar perjudiciales los vínculos de estos países con las corporaciones transnacionales mientras en verdad estos vínculos pueden ser utilizados como medio de transferencia de tecnología.

Los nuevos estudios de la teoría de la dependencia toman en cuenta las relaciones de los países en términos de sus niveles sistémicos (externos) y sub-sistemáticos (internos), y cómo estas relaciones pueden ser transformadas en elementos positivos para el desarrollo de las naciones periféricas.

Dentro de los considerados nuevos estudios de dependencia reconocen un margen de acción de los gobiernos en el sentido de darles espacio para perseguir su propia agenda.

El desarrollo económico en los decenios recientes ha sido enorme. Desafortunadamente, la riqueza y la prosperidad se han generado de forma desigual. Esta desigualdad está provocando los problemas sociales y la inestabilidad política en casi todas las regiones del mundo. Para las Naciones Unidas el desarrollo de los pueblos es la mejor forma de lograr la seguridad política, económica y social.

En este sentido, América Latina puede ser clasificada en la actualidad como una región de ingresos medios. Mundialmente, ocupa el quinto lugar en términos de ingreso per cápita después de los países desarrollados, el Sudeste Asiático, los países del Medio Oriente y el grupo de economías de Europa del Este. Sólo los países del resto de Asia y África tienen ingresos menores.

Esto es reflejo de que América Latina no ha ocupado un papel especialmente destacado en materia de crecimiento económico en décadas recientes. Aparte de moderado, el crecimiento económico ha sido notablemente inestable, un problema

crónico de la región, cuyas manifestaciones recientes quizás han sido más notorias y perniciosas que en el pasado.

Pero lo más crítico del patrón de desarrollo económico latinoamericano se encuentra en la forma como está distribuido el ingreso, la mala distribución del ingreso es un rasgo común a toda la región. En el caso específico de México se aprecia que a pesar de ser la 11ª potencia económica mundial tiene una muy mala distribución del ingreso.

No obstante, América Latina presenta indicadores muy destacados en diversas áreas del desarrollo humano. Aunque varios países de la región aún padecen serias deficiencias en estos campos, prácticamente sin excepción los logros conseguidos en estas áreas superan lo que podría esperarse con base solamente en los niveles de ingreso per cápita de los países.

En las dos últimas décadas la región ha progresado hacia la democracia a un ritmo sin precedentes mundiales, se han ampliado las libertades de los ciudadanos para participar en los procesos políticos y ejercer oposición a los gobiernos y para expresarse e informarse.

3.2.1. Factores estructurales que afectan el desarrollo

Algunos de los rasgos del desarrollo latinoamericano pueden haberse acentuado en los últimos años como resultado de cambios en el contexto mundial o de las políticas nacionales. La globalización o las políticas neoliberales a menudo se mencionan como causas del bajo crecimiento, la inestabilidad, la concentración del ingreso u otras deficiencias del desarrollo.

Existen factores estructurales que afectan al desarrollo y que han sido poco estudiados, tal es el caso de la demografía, la geografía y las instituciones. Estos comparten ciertas características fundamentales: están conformados por variables

influidas por la historia y que cambian lentamente, pero su influencia sobre el desarrollo puede ser modificada por las políticas que se adopten (BID, 2000).

3.2.2. El cambio y la innovación tecnológica

Un cambio tecnológico tiene lugar cuando nuevas ideas, productos o servicios se convierten en nuevas ideas, productos o servicios que permiten el aumento de la producción, como el cuchillo de piedra, el uso del fuego, la domesticación de los animales, la agricultura, la escritura, la rueda, la polea, entre otros. La teoría económica actual distingue entre un invento, que es el descubrimiento derivado de un nuevo conocimiento o de un nuevo principio, y la innovación, en la que el nuevo conocimiento se aplica con un nuevo producto o servicio, es decir, que su existencia implica una capacidad para impactar en el mercado (Berumen, 2008).

El incremento del contenido de conocimiento en los productos por medio de la innovación tecnológica es la llave maestra para el éxito de las empresas, ya que les permite competir en los mercados de bienes diferenciados, caracterizados por su mayor dinamismo y sus mejores precios (Correa, 2008).

El abanico de factores sociales que intervienen en la configuración del cambio tecnológico es muy diverso. En ocasiones se trata de relaciones de poder entre clases o grupos sociales; en otras, de los intereses específicos de distintos grupos de usuarios; las relaciones de competencia entre empresas pueden ser determinantes a veces; otras lo es, más bien, la estructura organizativa de la empresa en que se desarrolla la innovación o el enfrentamiento entre distintas culturas ingenieriles (Aibar, 2002).

Las empresas actuales, para poder sobrevivir en un mercado altamente competitivo de continuos cambios, no sólo deben ser empresas eficientes que cumplan unas normas mínimas de operatividad, sino que además deben ser innovadoras, con una

cultura organizativa compartida por sus miembros, y que vaya más allá de la simple venta y que nos permita cubrir lo que demanda el mercado con nuestra oferta.

Una empresa innovadora es una empresa que tiene equipos de trabajo comprometidos, voluntad empresarial que asume riesgos y, sobre todo, mucho trabajo duro diario resolviendo problemas, satisfaciendo necesidades, siendo creativos, mejorando productos y servicios y, por encima de todo, personas que sean capaces de romper el miedo al cambio (Martínez, 2006).

3.3. Desarrollo social

Midgley (1995) define al desarrollo social como un proceso de promoción del bienestar de las personas en conjunción con un proceso dinámico de desarrollo económico. Asimismo, en la cámara de diputados se considera al desarrollo social como un proceso que, en el transcurso del tiempo, conduce al mejoramiento de las condiciones de vida de toda la población en diferentes ámbitos: salud, educación, nutrición, vivienda, vulnerabilidad, seguridad social, empleo, salarios, principalmente. Implica también la reducción de la pobreza y la desigualdad en el ingreso.

Por otro lado, se asocia dicho concepto con los derechos humanos, particularmente en aspectos económicos, sociales y culturales. Entre los derechos sociales se encuentra la seguridad social, el trabajo, la formación de sindicatos, la educación primaria y secundaria gratuita, un nivel de vida que garantice la salud, la alimentación, el vestido, la vivienda, la asistencia médica y los servicios sociales necesarios.

Como se mencionó anteriormente, las mediciones tradicionales de desarrollo consideran factores como el Producto Interno Bruto (PIB), el PIB per cápita y el nivel de industrialización. En el enfoque propuesto por Sen (2000) existen cinco tipos distintos de libertades: libertades políticas, servicios económicos, oportunidades sociales, las garantías de transparencia y la seguridad protectora”.

Si bien el desarrollo social implica el mejoramiento de las condiciones de vida y de bienestar de toda la población, la tendencia de las últimas décadas ha sido la focalización de los programas sociales y la restricción de las políticas sociales universales.

Este enfoque de políticas públicas ha implicado que la principal meta de los programas sociales sea la reducción de la pobreza, particularmente de la pobreza extrema (Reyes, 2002).

En 1995 se llevó a cabo la Cumbre Mundial sobre Desarrollo Social con el fin de alentar que se asignen al sector social los cada vez más escasos recursos nacionales. Esta Cumbre instó a los países interesados a adoptar la fórmula 20/20, que pide a los gobiernos de los países en desarrollo que reserven al menos el 20% del presupuesto para los servicios sociales básicos y que los países donantes asignen a esos servicios al menos el 20% de su asistencia oficial para el desarrollo.

Por otra parte, las Naciones Unidas sostienen que el desarrollo social en todos sus aspectos es un desafío tanto para los países en desarrollo como para los países desarrollados. Todas las sociedades enfrentan en mayor o menor grado problemas de desempleo, fragmentación social y pobreza persistente. Asimismo, muchos otros problemas sociales sólo se pueden enfrentar de forma efectiva a través de la cooperación internacional. Como ejemplos de estos problemas podemos mencionar la migración forzada o el uso indebido de drogas, la delincuencia organizada y la propagación de enfermedades.

La Política Nacional de Desarrollo Social actualmente tiene como principales objetivos los siguientes: propiciar las condiciones que aseguren el disfrute de los derechos sociales, individuales o colectivos, garantizando el acceso a los programas de desarrollo social y la igualdad de oportunidades, así como la superación de la discriminación y la exclusión social; promover un desarrollo económico con sentido social que propicie y conserve el empleo, eleve el nivel de ingreso y mejore su

distribución; fortalecer el desarrollo regional equilibrado, y garantizar formas de participación social en la formulación, ejecución, instrumentación, evaluación y control de los programas de desarrollo social (LDS).

3.4. Desarrollo sostenible

En 1987 se publicó el documento llamado Nuestro Futuro Común, en el que se estableció el concepto más completo, hasta la fecha, de desarrollo sostenible. Fue definido como el desarrollo que satisface las necesidades del presente, sin comprometer la capacidad para que las futuras generaciones puedan satisfacer sus propias necesidades. Enkerlin (1997) menciona que el desarrollo sostenible está basado en la diversidad social, en la diversidad cultural y en la diversidad biológica.

La posibilidad de conciliar el crecimiento económico para la población en general junto con la renovabilidad de los recursos, debe ser la meta del desarrollo sostenible, ya que implica cambios políticos, económicos, fiscales, industriales y de manejo de recursos naturales.

Por otro lado, la conservación y el desarrollo sostenible van de la mano, pero el desarrollo sostenible depende de la tecnología y la organización social, donde la primera se verá amenazada por la organización y ambas se ven afectadas con la pobreza de la población en aumento.

En términos económicos el desarrollo sostenible es definido como “el sistema económico en el cual el número de personas y una cantidad de bienes y servicios mantienen un nivel constante, siendo ecológicamente sostenibles en el tiempo, y cubriendo al menos las necesidades básicas de esa población”.

3.5. Desarrollo rural

El medio rural hace referencia a un territorio con una población que desempeña diversas actividades en varios sectores: agricultura, artesanía, pequeñas y medianas industrias, comercio, ganadería, pesca, minería, extracción de recursos naturales, turismo y servicios en general (“Lo rural y la nueva ruralidad” Pérez en Pérez y Sumpsi, 2002).

Eguren (en Pérez y Sumpsi 2002) expresa que no hay un consenso en el concepto de desarrollo rural, ya que éste es relativo ya que puede ser desarrollado respecto a lo subdesarrollado y viceversa. Considera que la definición más apropiada de desarrollo es la de Orlando Plaza, quién supone una visión global de la sociedad nacional, una comprensión y análisis del Estado, abarca la forma como está organizado y se reproduce la sociedad rural, un diagnóstico e interpretación de la sociedad rural, entendida dentro del proceso global de construcción de sociedad, un entendimiento del mundo campesino y, finalmente un análisis de las articulaciones con la sociedad global.

3.5.1. El papel del Estado en el Desarrollo Rural

La política social tradicional tiene como principal promotor del desarrollo al Estado a través de los programas diseñados para dicho fin, éste lleva a cabo la totalidad de las funciones requeridas. Actúa como financiador, diseñador, implementador, supervisor y, esporádicamente, evaluador.

Lo anterior es comprensible si se toma en cuenta que el paradigma dominante se basa en un Estado fuertemente centralizado, mientras que el emergente tiende a privilegiar que las decisiones se tomen en el ámbito local, para lo cual promueve tanto la desconcentración como la descentralización. La tendencia histórica latinoamericana ha sido centralizadora. En la que han influido razones de índole puramente económica, como la indivisibilidad de escala de ciertas decisiones y la

retroalimentación entre la toma de decisiones centralizada y la concentración de la actividad económica. También refuerza esa tendencia la debilidad de las instituciones locales y su falta de práctica en decidir sobre asuntos que les conciernen (Franco, 1996).

Por otro lado, los gobernantes argumentan que los programas que vienen del centro se caracterizan por tener una visión de largo plazo, un diseño técnicamente cuidado, además de ser implementados por funcionarios con experiencia y nivel profesional y por tener un respaldo presupuestal sólido (Ziccardi, 2004).

Sin embargo, el paradigma emergente afirma que el Estado ya no hará las mismas cosas que en el pasado, ni de la misma manera; sino que será responsable parcialmente del financiamiento, en especial de los programas orientados a la población de menores recursos; ejercerá actividades de promoción; tendrá que asumir también funciones de ejecución de los programas, según algunos sólo de manera subsidiaria, en reemplazo de otros actores sociales llamados en primer lugar a cumplir esas tareas.

3.5.2. El papel del Estado desde la perspectiva mundial

En el periodo del 6 al 8 de septiembre del 2000 se llevó a cabo la Cumbre del Milenio, la cual fue un segmento de alto nivel de la Asamblea que reunió a 191 países, incluyendo a 147 jefes de Estado y de gobierno, en la sede de las Naciones Unidas. En ésta fue adoptada la denominada "Declaración del Milenio ", que es un documento donde los países reafirman su fe en la ONU y su Carta para lograr un mundo más pacífico, más próspero y más justo. Además se establecen puntos de acuerdo en diversos temas de interés mundial (ONU).

En ésta se reconocen ciertos valores fundamentales para las relaciones internacionales en el siglo XXI, que son: la libertad, la igualdad, la solidaridad, la tolerancia, el respeto de la naturaleza y la responsabilidad común. Además, se hizo

énfasis en otras cuestiones tales como alentar la paz, la seguridad y el desarme; lograr el desarrollo y la erradicación de la pobreza; proteger el medio ambiente; velar por los derechos humanos, la democracia y el buen gobierno; proteger a las personas vulnerables; atender las necesidades especiales de África; disminuir las enfermedades; reducir la injusticia, la desigualdad, el terrorismo y la delincuencia y, finalmente fortalecer a las Naciones Unidas.

En esta agenda se parte del reconocimiento de que el crecimiento económico es una condición necesaria pero no suficiente para reducir la pobreza y la desigualdad. Asimismo, debe tenerse en cuenta que a la vez es preciso ampliar el funcionamiento de los mercados y mejorar la presencia del Estado. De hecho, cada vez gana más adeptos el concepto de que la ampliación de los mercados, sin políticas públicas complementarias, no solo es insuficiente para lograr un crecimiento sostenido y una mejor distribución del ingreso sino que, muchas veces, puede ser contraproducente (CEPAL, 2005).

Sin embargo, teniendo en cuenta que, además de “fallas del mercado”, también existen “fallas del gobierno”, es imperativo mejorar el funcionamiento del Estado. Además, considerando que a menudo estas fallas obedecen al predominio en el seno del Estado de ciertos intereses económicos y sociales y que hay imperfecciones en los mecanismos de representación y problemas de información que afectan el funcionamiento del Estado y permiten la captación de rentas, es necesario abrir nuevos espacios para la participación de la sociedad civil.

Los objetivos acordados en esta Cumbre se conocen ahora como los "Objetivos de Desarrollo del Milenio" y proporcionan un marco para que todo el sistema de la ONU trabaje coherentemente y en conjunto hacia un fin común, dichos objetivos son los siguientes:

Objetivo 1. Erradicar la pobreza extrema y el hambre

Objetivo 2. Lograr la enseñanza primaria universal

Objetivo 3. Promover la igualdad entre los sexos y la autonomía de la mujer

- Objetivo 4. Reducir la mortalidad de los niños menores de 5 años
- Objetivo 5. Mejorar la salud materna
- Objetivo 6. Combatir el VIH/SIDA, el paludismo y otras enfermedades
- Objetivo 7. Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente
- Objetivo 8. Fomentar una asociación mundial para el desarrollo

Es claro que dichos objetivos pretenden lograr el desarrollo sostenible de las naciones y generar una distribución de riqueza más equitativa.

3.5.3. El papel del campesino en el Desarrollo Rural

Wolf (1978) afirma que hay sociedades en las que el campesino es el principal productor de la riqueza social y otras en las cuales ha sido relegado a una situación secundaria. En estas sociedades todos los demás grupos dependen del campesinado para su alimentación y para obtener ingresos que aumenten los suyos propios. Pese a ello, existen otras en las que la revolución industrial ha creado vastos complejos de maquinaria que producen bienes independientemente de los campesinos y éstos son relegados a una posición secundaria.

Palerm (1998) expresa que las posibilidades para desarrollar con éxito cualquier tipo de estrategia adaptativa se encuentran centradas en el modo campesino de producción, que se refiere a su capacidad de autoabastecimiento y en la estructura de la familia como unidad de producción, consumo y trabajo asalariado.

Se puede observar el peso que se le da a la estructura familiar dentro de las organizaciones, en algunos casos, hasta se podría pensar que se trata de un factor que determina su éxito.

3.6. Nueva ruralidad

La ruralidad ha sido concebida de forma tradicional como un espacio para la actividad agropecuaria. En los países con reforma agraria se consideraba que los pobladores del campo que no tenían tierra eran futuros campesinos, que, para vivir, se insertaban en las familias extensas de sus comunidades campesinas. No se le otorgaba importancia a las actividades del sector secundario y terciario en los poblados rurales no porque no existieran, sino porque la actividad principal que imprimía su dinámica al conjunto de la economía rural era la agricultura (Pérez, Farah y Carton, 2008).

Existen diferentes acepciones que tratan de definir la ruralidad, algunas establecen el ámbito de lo rural como las áreas de asentamientos humanos dispersos o de baja concentración poblacional. Se considera a lo rural como los espacios con población dispersa o localizada en concentraciones no mayores de 2,500 habitantes.

En el orden productivo se define a lo rural a partir de la base económica, catalogándolo como los espacios que dependen de actividades primarias y sus encadenamientos subsectoriales directos (Echeverri y Rivero, 2002).

Estos autores plantean una definición de ruralidad enfocada al territorio, introducen la dependencia existente entre los condicionantes de localización de la base económica y la formación de asentamientos humanos dependientes de ella. Consideran que el factor diferenciador de lo rural radica en el papel de la oferta de recursos naturales, que determina patrones de apropiación y permanencia en los territorios. Incorpora la oferta de recursos naturales y la construcción de la sociedad.

Por otra parte, Sepúlveda (2003) afirma que la ubicación geográfica de las actividades productivas puede dar lugar a otras actividades económicas no relacionadas directamente con la agricultura, sino con los agricultores y con las poblaciones vinculadas a la agricultura ampliada en sus diferentes eslabones. Estas poblaciones demandan un conjunto de bienes y servicios multisectoriales (servicios, infraestructura, instituciones, comunicaciones, entre otros).

Es necesario reconocer que una gran parte de las familias que habitan en el campo tienen una gran diversidad de actividades productivas que les permiten generar ingresos y que no se refieren precisamente a las actividades de tipo agropecuario.

En la moderna concepción de lo rural, se entiende que el desarrollo rural trasciende las actividades agropecuarias, crea vínculos muy estrechos de intercambio con lo urbano, se ocupa del manejo de los recursos naturales, de los espacios para el descanso y el ocio y de los aportes al mantenimiento y desarrollo de la cultura (Pérez en Pérez y Sumpsi, 2002).

Según Pérez, Farah y Canton (2008) existen dos grandes enfoques para el estudio de la nueva ruralidad, el que se centra en las transformaciones económicas, sociales y políticas de la sociedad; y el dedicado a establecer cuáles deben ser las nuevas políticas públicas para responder no solo a las actuales situaciones existentes en el campo (producción agrícola, manufactura a domicilio, maquiladoras, pobreza, migración, etc), sino para que éste cumpla con todas las funciones que se le atribuyen.

De esta forma, toda estrategia que pretenda impulsar el desarrollo del territorio rural supone la participación de ministerios, organizaciones descentralizadas, y muy particularmente, de entidades públicas de orden territorial. Las políticas de desarrollo rural son cada vez más transversales y multisectoriales y comprometen, en forma más amplia, a organizaciones privadas y de la sociedad civil en la formulación y gestión de políticas y estrategias.

En las discusiones y avances conceptuales desarrollados a partir de la evaluación de impacto de los programas de desarrollo rural que se han venido trabajando por parte de los gobiernos de América latina y de los organismos internacionales se ha visto la necesidad de una mayor comprensión de su naturaleza compleja buscando un mayor impacto, eficiencia y eficacia en la aplicación de los distintos instrumentos y

programas que buscan el desarrollo integral de la sociedad rural y la dinamización de sus propias economías, enfoques generales integrales que se logran más nítidamente al considerar lo rural como territorio.

3.7. La Organización, sus principales características y acepciones

Desde tiempos inmemoriales los seres humanos han buscado agruparse entre sí con diversos fines, desde la convivencia hasta la subsistencia y protección. En la actualidad existen diversas formas de agrupamiento que van desde los grupos informales hasta las organizaciones formales con figuras asociativas bien definidas.

La teoría neoclásica sostiene que la organización es un sistema abierto que influye y es influido por el medio que le rodea. Plantea que tiene dos ámbitos, la parte interna en la que se desenvuelve, crece o se limita y el contexto que le rodea, el cual resulta determinante para su consolidación.

Para que la organización funcione adecuadamente debe cumplir con tres condiciones indispensables:

- a) Convivencia pacífica
- b) Satisfacer las necesidades de subsistencia, existencia y control de los miembros
- c) Lograr los objetivos planteados

El origen de la organización está basado en diversos factores. Freire (1999) considera que uno de los fundamentales es el liderazgo, ya que funciona como un generador de la organización siempre y cuando éste sea dialógico, es decir abierto a la colaboración y que busque la unidad.

Una forma común de organización en México son las pequeñas empresas. Éstas tienen ciertas características distintivas: se localizan en las zonas rurales y rurales no

agrícolas en donde predomina la propiedad familiar, la actividad a escala reducida y la capacitación obtenida a través del aprendizaje empírico y de experiencia.

Se les considera como uno de los sectores empresariales que potencia la economía de los países, ya que proporciona mayor cantidad de empleos y provee productos o bienes intermedios a las grandes empresas. Además de que en éstas es más característico el espíritu de grupo debido a las expectativas de crecimiento y a la interacción directa entre el dirigente y el trabajador (González, 2007).

Asimismo, está la microempresa, que es una agrupación formal que tiene como principal propósito la producción. Valdez (2003) plantea que la microempresa juega un papel determinante en el bienestar de un gran número de familias ya que genera el 49% de los empleos del país. Considera que ésta puede convertirse en un fenómeno que contribuya a resolver el problema de la pobreza.

Las micro-empresas tienen características muy particulares que las diferencian de las medianas y grandes, como son:

- a) No tienen una estructura organizativa definida.
- b) Generalmente inician con capital propio o individual sin recurrir al financiamiento.
- c) Se establecen en alguna habitación de la vivienda.
- d) Usan tecnología tradicional con pocos niveles de especialización.
- e) Comercializan de forma directa.
- f) Tienen personal no remunerado o con remuneración informal.
- g) No responden a ningún tipo de planeación o técnica de control de inventarios.
- h) No hay planeación.
- i) La contabilidad que se lleva es sólo para efectos fiscales.

Es indispensable mencionar que en México no existe una definición puntual de micro y pequeña empresa. Sólo se ha acotado al número de empleados o al ingreso bruto anual que generan, lo cual se debe a la enorme diferencia que existe entre ellas.

Las Cooperativas se caracterizan porque todos los miembros participan en el control de la dirección de la empresa, así como en el reparto de beneficios (Buqueras, 2002).

3.7.1. Estructura organizacional

Skertchly (2000) concibe a la estructura organizacional como el elemento que define las relaciones que deben existir entre las actividades y los órganos de decisión de una empresa u organización, así como las líneas de autoridad formal que se fijan y el derecho que por su nivel jerárquico tiene un miembro de ella de exigir el cumplimiento responsable de sus deberes a un colaborador directo o de aceptar el colaborador las decisiones que por función haya tomado su superior.

Plantea que ésta representa la autoridad y las diversas combinaciones de la división de funciones. En micro y pequeñas empresas, esta función se da a través del dueño o gerente.

De los tres tipos de estructuras organizacionales que el autor describe como básicas: la lineal, la funcional y la de línea y asesoría, se considera que la más cercana a las organizaciones de tipo rural es la lineal. Ésta es la más básica de las tres y tiene como actor principal al propietario o gerente de la microempresa, ya que éste es en el que recae la responsabilidad y ejerce su autoridad ante los demás miembros de la misma.

La competitividad de las organizaciones también depende de la dotación de los recursos físicos y materiales de que dispone la organización, a los cuales se les denomina en conjunto capital físico y que permite materializar los procesos de producción y las innovaciones que se plantean dentro de la organización, en respuesta a las demandas del entorno (Zepeda, 2005).

3.7.2. Organización rural y campesina

La CNIA define a la organización rural como todo tipo de organización que se realiza en el campo con fines políticos, de dirección, de producción, de unidad de esfuerzos y de obtención de beneficios. Este tipo de organización no es nuevo, se tienen ejemplos muy claros de ésta como son las grandes obras de riego y las terrazas de Tezcucingo y las Chinampas de Xochimilco.

El Estado participa en estas organizaciones estableciendo y agrupando actividades, investigación y asistencia técnica; la construcción de infraestructura y el control de insumos y productos por otra y la distribución de tierras y la seguridad en la tenencia. Asimismo, otorga financiamiento para su desarrollo.

El desarrollo del sector rural puede llegar a ser un elemento cada vez más determinante para avanzar en el proceso de modernización política y económica del país. Asimismo, las unidades económicas debidamente organizadas y fortalecidas con viabilidad económica y social representan una oportunidad de participación de crecimiento donde los integrantes canalicen su iniciativa, creatividad y esfuerzo productivo.

Una forma compleja de organización que tiene diferentes connotaciones es la campesina. Bartra (1997) considera que las organizaciones campesinas son asociaciones de dos o más individuos que tienen un fin común, el cual puede ser de tipo económico-productivo o político. Asimismo, señala que el motor de este tipo de economías, generalmente, es la mano de obra familiar.

Por otra parte, Ostrom (1990) señala que las características que han permitido que las organizaciones tradicionales se mantengan en funcionamiento son:

- Definición de límites
- Congruencia entre apropiación y reglas provisorias
- Determinación colectiva de las reglas

- Monitoreo
- Sanciones graduales
- Mecanismos de resolución de conflictos
- Reconocimiento
- Interpolación de niveles organizacionales con otros

3.7.3. Gobernanza

A la manera de gobernar que se propone como objetivo el logro de un desarrollo económico, social e institucional duradero, promoviendo un sano equilibrio entre el Estado, la sociedad civil y el mercado de la economía, se le conoce como gobernanza (Real Academia Española, 2001). Es así que se considera a la gobernanza como aquel sistema de reglas formales e informales (denominado también marco institucional) que establecen las pautas de interacción o reglas de juego entre los actores en el proceso de toma de decisiones público.

Moyano (2009) expresa que la articulación entre actores e instituciones en un territorio es lo que se denomina “gobernanza”, noción que viene a decirnos que sin una buena gestión (gobernación) de los recursos existentes, sin una buena canalización de las iniciativas públicas y privadas, y sin una adecuada integración de los impulsos individuales en pro de un interés común que trascienda el ámbito de los intereses particulares, cualquier programa de desarrollo está condenado al fracaso. No quiere decir esto que sin “gobernanza” no puedan florecer proyectos impulsados a título individual por personas emprendedoras con capacidad suficiente para generar empleo y riqueza.

Lo que marca verdaderamente la línea entre el éxito y el fracaso de los procesos de desarrollo en áreas rurales con similares recursos humanos y productivos, es la existencia de una buena interacción entre las distintas instituciones y agentes implicados, una interacción que permita dotar de adecuadas infraestructuras a los

territorios, generar confianza en la población, movilizar a los actores sociales (individuales y colectivos) y facilitar la cooperación entre ellos (Ibídem).

3.8. Factores de éxito

De la Tejera (1996) señala que las organizaciones que funcionan mejor son aquellas formadas por productores económicamente más acomodados a nivel local y regional que han tenido financiamiento y un mercado seguro para sus productos. Menciona que las que no funcionan fueron creadas con fines corporativistas políticos en momentos electorales, tenían imprecisión en sus objetivos así como baja participación de las bases en la toma de decisiones.

En la Evaluación Diagnóstica que realizó el COLPOS (1998) se detectó que los factores de éxito más importantes fueron los referentes a la organización interna, ya que muchas de las organizaciones estudiadas lograron la autogestión después de superar múltiples problemas.

Asimismo, se concluyó que el desarrollo autogestivo garantiza el éxito cuando las organizaciones han logrado canalizar los apoyos financieros gubernamentales hacia el fortalecimiento del capital social de la organización, obtienen crédito y hacen un saneamiento de finanzas y deudas. Se expresa que el llamado “capital social” es uno de los principales factores que ha permitido tener éxito, se refiere a la organización, a la capacidad colectiva o fuerza social propia de los miembros de los grupos.

En otro sentido, se consideran ciertos aspectos productivos, tecnológicos y de comercialización como factores de éxito, tal es el caso de los incrementos en la productividad, producción y rentabilidad; las mejoras en la aplicación de la tecnología y tecnologías que mejoran el ambiente; y la identificación de los nichos de mercado y la eliminación de intermediarios.

Se considera de suma relevancia para el buen funcionamiento de la organización a la honestidad en la administración y manejo de los recursos económicos, prácticas de

participación democrática en la toma de decisiones, división del trabajo y socialización de la responsabilidad, interacción constante entre los socios y el manejo de la asistencia técnica.

Además de los factores ya mencionados es necesario tomar en cuenta las relaciones de tipo social, por lo que se debe tener presente el respeto y reconocimiento de la pluralidad en cuestiones políticas y religiosas entre los integrantes de las organizaciones.

3.9. Planeación

La planeación se entiende como un proceso de reflexión sobre qué hacer para pasar de un presente conocido a un futuro deseado. Se caracteriza por el deseo de orientar el curso de acción que ha de adoptarse con el fin de alcanzar el objetivo. La definición de éste y la selección del curso de acción integran una secuencia de decisiones y eventos que, cuando se analizan de manera sistemática y ordenada, constituyen un ejercicio de planeación.

La planeación como técnica o instrumento, se encuentra destinada a adecuar y racionalizar el proceso de toma de decisiones. Su éxito depende de la manera en que se enfrenten las limitaciones del proceso al recurrir al pensamiento creativo para seleccionar nuevas opciones de operación (Miklos, 1998).

La planeación así concebida no significa solamente crear planes de acción y ejercerlos; implica, también, el esfuerzo creativo y constante que asimile y proyecte, en los cambios coyunturales, la orientación y el ritmo de las variables socioeconómicas en aras de que prevalezca una mayor racionalidad social (Ibídem).

El ejercicio de Planeación implica la definición de objetivos y estrategias para alcanzar los objetivos deseados, la identificación de las acciones y de los pasos o mecanismos para alcanzar los objetivos trazados. Para realizar un ejercicio de

planeación se requiere también de la claridad de objetivos, del orden de prioridad que se les asigne, de la definición de las estrategias factibles y de los medios concretos para conseguir los objetivos, así como de un horizonte temporal para alcanzarlos.

La Planeación parte de un nivel superior de dirección y control, pero puede ser desarrollada por cada parte o unidad ejecutora de la operación (UNAM, 2008).

El proceso de planeación tiene como objetivo conformar un plan general de actividades que permita alcanzar metas previamente definidas. El Plan debe considerar las orientaciones generales sobre las que actuará la administración responsable incluyendo las condiciones externas, internas, técnicas y políticas, en las que habrá de desenvolverse su gestión.

El Plan traza una ruta ideal de trabajo, el curso de acción con el que se pretenden resolver problemas y alcanzar nuevas metas. Junto con la definición de los objetivos a alcanzar, es igualmente importante establecer las etapas del Plan, su duración y horizonte temporal.



Figura 3.1. Proceso de planeación

Fuente: Elaboración propia con base en información de la UNAM 2008

La evaluación contempla un análisis de los resultados, impactos y trascendencia del plan por la vía de la evaluación de impacto, de resultados, de desempeño, externa, entre otras.

La Evaluación permite calificar, con una visión de mediano plazo, e incluso en retrospectiva, si el plan y los objetivos cubiertos tienen correspondencia con las necesidades que las funciones sustantivas de la institución deben atender. La finalidad de la Evaluación es analizar si el diseño, objetivos y resultados del plan fueron los adecuados, para que a partir de ahí se puedan redefinir, en su caso, lineamientos, objetivos y acciones.

3.10. Evaluación

Tal como se expone en el apartado anterior, la evaluación no es un simple apéndice en el continuo de un programa, sino parte de un proceso mayor: la planificación. Lo que identifica a la evaluación de programa no es el método, ni su contenido, sino su propósito.

La evaluación como disciplina implica la aplicación de métodos rigurosos para determinar el logro de los objetivos del proyecto y de su proceso, tratando de encontrar explicaciones del logro o no de los objetivos. La evaluación combina diferentes tipos de información con los criterios y puntos de vista de las personas participantes o afectadas (Quispe, 2004).

En términos operativos se puede definir a la evaluación como un análisis ponderativo y sistematizado del desarrollo de un programa, en términos de la medición de resultados cuantitativos y cualitativos, en función de su ajuste a los objetivos en un tiempo.

La evaluación no sólo es una investigación como tal, sino que es la valoración que se hace de los resultados de una o varias investigaciones en función de un proceso de toma de decisiones en torno a ciertos problemas o cuestionamientos de la realidad. Esta confusión nos puede llevar a decir que los resultados de una investigación hablan por sí mismos sin ponderar su origen y su destino, y estaríamos negando el proceso de toma de decisiones en donde se evaluará esa información en función de ciertos propósitos.

El proceso de evaluar tiene contenidos objetivos y subjetivos. Lo importante es saber distinguir las propiedades evaluativas de una cosa o proceso (Valtierra, 1989).

No todas las evaluaciones son iguales. Pueden establecerse diferencias entre ellas según variados criterios, tales como el tiempo de su realización y los objetivos que persiguen quienes la realizan, la naturaleza que poseen, la escala que asumen y los decisores a los que van dirigidas.

Las evaluaciones se pueden efectuar en función de diversos criterios, como son: el momento en que se realiza y los objetivos que persigue, de quien realiza la evaluación, en función de la escala de los proyectos y en función de sus destinatarios.

La evaluación de impacto se puede realizar antes de que se inicie el proyecto, durante su implementación y a la finalización del mismo. Este tipo de evaluación exige la aplicación de modelos experimentales o cuasi experimentales, considerando dos momentos (antes y después) y requiere controlar los efectos no atribuibles al proyecto. Su propósito es establecer los efectos netos o impactos del proyecto (Cohen y Franco, 2006).

Ésta establece en qué medida el proyecto logra mejorar la situación nutricional de aquellos para los que fue diseñado, la magnitud que tuvieron los cambios y que segmentos de la población afectaron y en qué medida.

Es necesario que el desempeño y resultados de los programas sean más eficientes y efectivos. Una forma de contribuir a tales propósitos es a través de la práctica de la evaluación consciente y comprometida.

3.11. Perspectiva de género

La participación femenina en el mercado de trabajo en América Latina ha crecido más rápido que la de los hombres. Las diferencias se mantienen en todos los campos: el laboral, en el cual a pesar de una creciente tasa de participación las mujeres sufren por la discriminación salarial y por mayores tasas de desempleo, son las más afectadas por el fenómeno de la pobreza, tienen una bajísima participación en los puestos administrativos y ejecutivos y los puestos políticos (IICA, 1999).

Se agrupa la participación femenina en la producción en siete tipos principales, que son:

- 1) Productoras no intensivas en la parcela: no trabajan la tierra directamente pero compran insumos, cuidan los huertos familiares y la ganadería menor.
- 2) Productoras intensivas en la parcela: hacen todo lo del grupo anterior pero además trabajan en la parcela y toman decisiones.

- 3) Cooperativistas agrícolas: trabajan igualmente como los hombres en las cooperativas, sin embargo generalmente no son socias. Este es un problema que refiere al derecho de asociación directa de las mujeres.
- 4) Comercializadoras: Están dedicadas principalmente al mercado y al intercambio de productos, especialmente en el Caribe y la Región Andina.
- 5) Jornaleras agrícolas: laboran en las fincas grandes, generalmente son mujeres jóvenes o mujeres jefas de hogar.
- 6) Empleadas asalariadas: es un fenómeno más reciente, trabajan principalmente en el procesamiento y empaque de la fruta de exportación y en flores.
- 7) Microempresarias rurales: Participan en la producción de artesanías, tejido y procesamiento agroindustrial, muchas veces forman parte del sector informal trabajando en su hogar con bajas ganancias.

La participación de la mujer se asocia con el género. El género es un concepto construido socialmente a partir del conjunto de ideas, creencias y representaciones que cada cultura ha generado a partir de las diferencias sexuales entre hombres y mujeres. Estas características construidas han sido la causa de desigualdades, marginación y subordinación para la mayoría de las mujeres porque se considera que el hecho de que la mujer tenga la capacidad biológica del embarazo y la lactancia la limita de por vida al trabajo en la esfera privada para ser madre, esposa y ama de casa, independientemente de las actividades remuneradas o no que realice fuera de su casa.

El feminismo comienza desde las ideas de la ilustración en el siglo XVII y XVIII, cuando se planteaba que las mujeres tenían derecho a formar parte del gobierno, lo cual implicaba que se les considerara como ciudadanas en potencia y como entes que formaban parte de la sociedad; es decir, surgieron las ideas de no limitarlas al papel doméstico.

En México a mediados de los setenta se dio un mayor auge a estos procesos que ahora se traducen en los roles desempeñados históricamente por los géneros, entendiendo por roles el “conjunto de expectativas acerca de los comportamientos sociales considerados apropiados para las personas que poseen sexo determinado, formado por el conjunto de normas, principios y representaciones culturales que dicta la sociedad sobre el comportamiento masculino y femenino, esto es, conductas y actitudes que se esperan tanto de las mujeres como de los hombres”.

El feminismo fue modificándose de tal manera que dio un salto de la igualdad que se planteaba en los setenta al feminismo de la diferencia en los ochenta, cuando comienzan a cuestionarse los preceptos de la igualdad entre hombre y mujer y se esboza el reconocimiento a la diferencia (Chávez, 2004).

Actualmente las relaciones de género comienzan a dar un giro, la identidad femenina/masculina está reconociendo la transformación que ocurre en términos de relación social e incorpora ambos géneros. Se aborda el estudio de la mujer incorporándolo a otras áreas del saber y el conocimiento, como la planeación con perspectiva de género, así como la importancia que reviste el desarrollo de la sociedad.

La equidad de género es un instrumento de análisis que permite identificar las diferencias entre hombres y mujeres, para establecer acciones tendientes a promover situaciones de equidad.

Dentro de la perspectiva de género se busca alcanzar la igualdad de oportunidades respetando las diferencias biológicas entre ambos sexos, el respeto implica la valoración social de lo masculino y lo femenino (Ibídem).

Por otro lado el empoderamiento se considera como la base desde la cual se generarán visiones alternativas de la mujer, así como el proceso mediante el cual estas visiones se convertirán en realidades a medida que cambian las relaciones

sociales. Algunas de las precondiciones para el empoderamiento de las mujeres son los espacios democráticos y participativos, así como la organización de las mujeres (Deere, 2000).

Rowlands (1997 en Deere, 2000) plantea cuatro tipos de poder: poder sobre, poder para, poder con y poder dentro. El “poder sobre” representa un juego de suma cero; el incremento en el poder de uno significa una pérdida de poder por otro. Por el contrario, las otras tres formas de poder, poder para, poder con, poder dentro- son todas positivas y aditivas.

El empoderamiento de la mujer cuestiona las relaciones familiares patriarcales, pues puede conducir al desempoderamiento de los hombres, y sin duda a la pérdida de la posición privilegiada que éstos han tenido en el patriarcado. El empoderamiento no es un proceso lineal con un comienzo y un fin definitivo que es igual para diferentes mujeres o grupos de mujeres. El empoderamiento es diferente para cada individuo o grupo según sus vidas, su contexto y su historia, y de acuerdo con la subordinación en los niveles personal, familiar y comunal, y otros niveles altos de organización de la sociedad (Deere, 2000).

El empoderamiento persigue facilitar un proceso multidimensional e interconectado de cambio en las relaciones de poder que permita a las mujeres –tanto intelectual como colectivamente- tomar el control de sus vidas y, en consecuencia, plantear con autonomía sus necesidades, objetivos y estrategias (Carballo, 2006).

Los cambios en la forma de llevar a cabo la producción han conllevado modificaciones en los tipos de empleo y en la distribución de ocupaciones por género. Estos cambios son más fuertes en las economías que han ido ampliando su apertura externa y/o han reducido la intervención pública, es decir, que los países más abiertos y desregulados han generado mayores oportunidades de empleo para las mujeres en actividades intensivas en factor trabajo que son ramas productivas de bajo valor añadido (Vara, 2006).

3.12. Intensidad migratoria

El movimiento de la población de un lugar a otro está determinado por diversos factores que incluyen desde los gustos y afinidades personales hasta las necesidades y urgencias económicas. Sin embargo, este desplazamiento obedece, generalmente, al interés por alcanzar un mejor nivel de bienestar.

La migración de mexicanos a Estados Unidos es un fenómeno complejo, con una influencia cada vez mayor en la vida económica, social y cultural de la nación con múltiples y profundas ramificaciones que se extienden hacia diversas regiones del país (Palacio, 2004).

Asimismo, el deterioro de las condiciones de vida en México (que ocupa el quincuagésimo tercer lugar en el índice de desarrollo humano según la ONU), la cercanía y la atracción de la economía estadounidense, en donde la diferencia salarial es de 10 a 1, constituyó para grandes segmentos de la población un aliciente para engrosar los flujos migratorios, al grado de desarrollar en algunas regiones del país una cultura de emigración.

La emigración hacia Estados Unidos ha servido como una válvula de escape a posibles tensiones sociales que la explosión demográfica y el escaso crecimiento económico de las últimas décadas podrían provocar.

Dada la tendencia migratoria de la población mexicana hacia el país vecino, se ha generado la necesidad de medir la intensidad con que ésta se da en cada estado del país (*intensidad migratoria*).

El índice de intensidad migratoria se puede medir mediante la técnica de componentes principales a escala estatal y municipal calculando los siguientes indicadores:

- Proporción de hogares que reciben remesas respecto al total de hogares. Unidades domésticas donde al menos uno de sus miembros declaró recibir transferencias de familiares desde otro país.
- Proporción de hogares con emigrantes en Estados Unidos respecto al total de hogares. Refiere aquellos hogares donde alguno o algunos de sus miembros dejó el país, en el quinquenio anterior, para establecer su residencia habitual en la Unión Americana.
- Proporción de hogares con migrantes circulares respecto al total de hogares. Hogares en cuyo seno se ubica algún miembro que después de haber emigrado al vecino país regresó a vivir a México.
- Proporción de hogares con migrantes de retorno del quinquenio respecto al total de hogares. Unidades con algún miembro, nacido en México, que en el quinquenio anterior vivía en Estados Unidos y que regresó a residir al país, de tal manera que al momento del levantamiento censal se ubicada de nueva cuenta como un habitante del territorio nacional.

Por otra parte, la emigración ha significado una entrada masiva de remesas de dinero, superior al turismo y a la inversión extranjera directa que beneficia actualmente a más de dos millones de familias y a numerosas economías locales (Levine, 2008).

Sin embargo, las remesas de dinero tienen impactos tanto positivos como negativos en las comunidades. En la mayoría de los casos se convierten en una fuente de apoyo para el consumo familiar de los migrantes, la mejora de la vivienda y los servicios urbanos básicos. La mayoría de las familias de migrantes emplean las remesas en el gasto familiar, en mejorar su vivienda y, en menor medida, en inversiones productivas.

Por último, en el ámbito comunitario, las remesas de dinero han permitido a numerosas poblaciones superar restricciones de capital y financiar proyectos de

obras públicas como el entubado de agua potable, electrificación, construcción de carreteras, escuelas, alcantarillado, entre otros (Imaz, 2006).

CAPITULO IV. METODOLOGÍA

En el presente trabajo se utilizó una investigación mixta tomando como base la investigación cuantitativa. El método seguido fue de tipo Cuasi-Experimental, porque no se manipularon las variables. Además, se trabajó con el diseño transversal, en el cual los datos se recolectaron en un tiempo único.

Se utilizó la encuesta como método de evaluación, ya que ésta permite explorar directamente en campo acerca de la situación de los beneficiarios, describir las características de los encuestados y la situación en que se encuentran y explicar los hallazgos encontrados en campo.

Además de que es adecuado para el tipo de variables e indicadores que se pretendía obtener, empataba con la precisión deseada de la información y era acorde para el tipo de personas a investigar. Este método tiene ventajas y desventajas en su aplicación, tal como se describe a continuación:

Cuadro 4.1. Ventajas y desventajas del método de la encuesta

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none">• Permite unificar y estandarizar información• Ayuda a hacer un buen manejo estadístico• Simplifica la capacitación• Simplifica las operaciones para obtener la información• Permite la agregación de información y su comparación• Sus resultados son generalizables directamente a la población	<ul style="list-style-type: none">• La estructura y contenido son relativamente rígidos• No prevé cambios en las condiciones de estudio• Permite poca improvisación y la incorporación de elementos colaterales

Fuente: elaboración propia con base en el curso de Encuestas Rurales del Colegio de Postgraduados

4.1. Recopilación de la información

La colecta de información se hizo a través de la aplicación de los siguientes instrumentos técnico-científicos:

- Cuestionarios a beneficiarios
- Cuestionarios a no-beneficiarios
- Entrevistas a informantes clave (funcionarios del Programa)
- Entrevistas a Técnicos del Programa
- Entrevistas a Organizaciones Campesinas

Los cuestionarios fueron estructurados con preguntas en su mayoría cerradas y con el propósito de obtener información que permitiera hacer un análisis confiable de los datos, fue necesario identificar las variables de utilidad estadística, por lo que cada una de las preguntas fue pre-codificada de la siguiente forma:

- Variables cualitativas; son todas aquellas preguntas identificadas con la letra **Y**; los datos derivados de éstas permitieron obtener frecuencias, porcentajes, valor máximos y mínimos, además de la moda (categoría que se presenta con mayor frecuencia).
- Variables cuantitativas; son las preguntas que tienen asignada la letra **X**; la información obtenida de éstas sirvió para estimar frecuencias, porcentajes, valores máximos y mínimos, media, mediana, moda, desviación media, varianza y desviación estándar.
- Reactivos abiertos: también son conocidos como preguntas de respuestas libres o abiertas, por lo cual, el número de categorías de respuesta es muy elevado. En el cuestionario las preguntas de este tipo se identificaron con la letra **A**.

De igual forma, para poder hacer el análisis de la información, en los cuestionarios se tomaron en cuenta tres de las escalas de medición más usadas (Infante, 2000):

a) Escala nominal

En esta escala lo único que puede decirse de una observación es a cuál de un cierto número de categorías pertenece. Para ésta se establecen categorías o clases. La única estadística válida para este tipo de datos es la frecuencia de cada una de las clases.

b) Escala ordinal

Las observaciones medidas en esta escala pueden ordenarse de menor a mayor por lo que admiten tanto la relación de igualdad como la de “mayor que” y “menor que”. Pueden calcularse frecuencias como en la nominal, además de la mediana de una muestra.

c) Escala de intervalo

Con esta escala pueden definirse una unidad de distancia entre las observaciones. Debe existir un cero que no corresponde a una característica física de las unidades medidas. El cero y la unidad de distancia son arbitrarios.

d) Escala de razón o proporción

Es el nivel más alto en las jerarquías de las escalas de medición. En ésta el cero y la unidad de distancia no son arbitrarios. Permite el cálculo de medias y varianzas y de cualquier estadística calculable de las otras escalas.

4.2. Marco muestral y tamaño de muestra

4.2.1. Marco muestral

Según Hernández (2006), el marco muestral es un marco de referencia que permite identificar físicamente los elementos de la población, así como la posibilidad de enumerarlos y seleccionar los elementos muestrales.

El marco muestral de la evaluación estuvo conformado por la lista oficial de proyectos apoyados en el año 2008 que fueron aproximadamente 1500.

4.2.2. Tipo de muestreo a utilizar

El muestreo a utilizar en la evaluación es el probabilístico, éste se basa en la determinación del tamaño de la muestra y de un proceso de selección aleatoria de los elementos de una población definida previamente y se puede realizar inferencia estadística válida hacia la población (Hernández, 2006).

4.2.3. Tamaño de muestra

a) Muestra de beneficiarios (as) del Programa (Grupo de Tratamiento)

El cálculo de la muestra se hizo mediante el Muestreo Simple Aleatorio (MSA) con estimación de proporciones de varianza máxima. En este caso, todos y cada uno de los beneficiarios (as) de la población total tuvo la misma e independiente probabilidad de ser seleccionados como miembros de la muestra.

En la fórmula general se asumió la existencia de varianza máxima; de esta manera, la muestra total resultante fue de tamaño máximo al calcularse (dado que se trata en su mayoría del estudio de variables cualitativas), teniendo la siguiente fórmula:

Fórmula general

$$n = \frac{NZ^2(pq)}{(N-1)d^2 + Z^2(pq)}$$

Fórmula simplificada

$$n = \frac{N(pq)}{\frac{(N-1)d^2}{Z^2} + (pq)}$$

Donde:

n= Tamaño de la muestra

N= Tamaño de la población (1500 proyectos productivos)

d= Precisión (expresada en porcentaje 10%)

Z= Valor de la distribución Z con una confiabilidad del 99% (2.58)

p= Probabilidad de éxito 0.5 (50%)

q= Probabilidad de fracaso (1-p = 0.5 = 50%)

Considerando los datos anteriores, así como la fórmula general, se obtuvo una muestra de **150** proyectos productivos apoyados en el 2008.

Sustitución de valores

$$n = \frac{1500(0.5 * 0.5)}{\frac{(1500-1)0.10^2}{2.58^2} + (0.5 * 0.5)}$$

$$n = \frac{375}{2.5019} = 149.88 = 150$$

b) Muestra de no-beneficiarios (as) del Programa (Grupo de Control)

Con la finalidad de asegurar la aplicación del análisis Efecto Tratamiento, se consideraron grupos de control conformados por no-beneficiarios (as) con igual número de unidades de análisis al de la muestra de beneficiarios (**150**).

4.2.4. Diseño de la investigación

El diseño que se empleó en la Evaluación fue el **Cuasi-Experimental**, puesto que la selección de los beneficiarios se basó en la aplicación de criterios de elegibilidad y focalización que establecieron diferencias tanto observables como no observables entre el grupo de tratamiento (beneficiarios) y grupo de control (no-beneficiarios).

4.2.5. Enfoque contrafactual “con y sin” (después del proyecto y antes del proyecto)

Para medir el resultado en el ingreso de los beneficiarios apoyados en el 2008 se obtuvo el ingreso de los beneficiarios después del proyecto (enfoque CON el apoyo) y antes del proyecto (enfoque SIN el apoyo). Esta metodología sólo se utilizó con el Grupo de Tratamiento (beneficiarios del Programa).

El diseño usado en este enfoque es una variante del *diseño cuasi-experimental de series cronológicas* (Hernández, 2006). Este diseño incluye a un solo grupo (Grupo de Tratamiento o grupo de beneficiarios), en donde se realizó una medición (ingreso) antes de recibir la manipulación de la variable (recibir el apoyo) y, posteriormente, otra medición (ingreso) después de recibir el apoyo y se compararon los cambios en el ingreso. El diseño es el siguiente:

Cuadro 4.2. Diseño cuasi-experimental de series cronológicas

Beneficiarios	Medición (antes del apoyo)	Manipulación de variable	Medición (después del apoyo)
RG ₁	O ₁	X (recibió apoyo)	O ₂

Fuente: Hernández, 2006

Donde:

RG₁: Asignación aleatoria del Grupo de Tratamiento o Beneficiarios

O₁: Ingreso de los Beneficiarios antes del apoyo

O₂: Ingreso de las Beneficiarios después del apoyo (aplicación de la encuesta)

En esta metodología se compararon las medias (promedio) del ingreso antes y después del proyecto.

4.3. Trabajo de campo

Consistió en la obtención de la información directamente con los diferentes actores del Programa (beneficiarios y no-beneficiarios, funcionarios, técnicos y dirigentes de organizaciones campesinas), por medio de la aplicación de los cuestionarios y entrevistas diseñados para tal fin.

4.4. Captura y procesamiento de datos

La captura de la información recabada a través de los cuestionarios y entrevistas se hizo en las plantillas diseñadas previamente en el programa EXCEL, de acuerdo a la codificación de las preguntas y las escalas de medición incluidas.

El análisis cuantitativo de la información se hizo mediante los programas EXCEL y Statistical Package for the Social Science (SPSS). Los datos capturados en EXCEL fueron exportados al programa SPSS para la generación de cuadros de salida.

El análisis cualitativo de la información se hizo mediante la información de las entrevistas aplicadas y la observación del investigador en campo.

CAPÍTULO V. ANÁLISIS DE RESULTADOS

5.1. Análisis de la normatividad y operación del Programa

La normatividad del FAPPA quedó establecida con la publicación de las Reglas de Operación (ROP) en el Diario Oficial de la Federación (DOF). Además, los responsables de operarlo tienen un instrumento de apoyo, el *Manual de Procedimientos*. Tanto en las ROP como en el Manual de Procedimientos se describen en forma ordenada, lógica, secuencial y detallada los procesos, formatos, políticas y criterios que se deberán llevar a cabo, aplicar y observar para asegurar la correcta operación y calidad de los servicios a los beneficiarios.

Las ROP definen claramente los mecanismos de participación. Se puede afirmar que son específicas y entendibles para cada uno de los actores que intervienen en la operación del Programa, llámese grupos, técnicos, organizaciones y funcionarios. Las ROP se modifican cada año con el propósito de mejorar la operatividad y facilitar los mecanismos de apoyo para incidir en la mejora de sus resultados.

5.1.1. Cumplimiento de la normatividad

La normatividad del Programa establece que los apoyos serán otorgados a grupos ubicados, preferentemente, en los lugares determinados en la Estrategia Nacional de Atención a Microrregiones como *Centros Estratégicos Comunitarios* (Localidades CEC³), municipios con menor índice de desarrollo humano y pueblos indígenas.

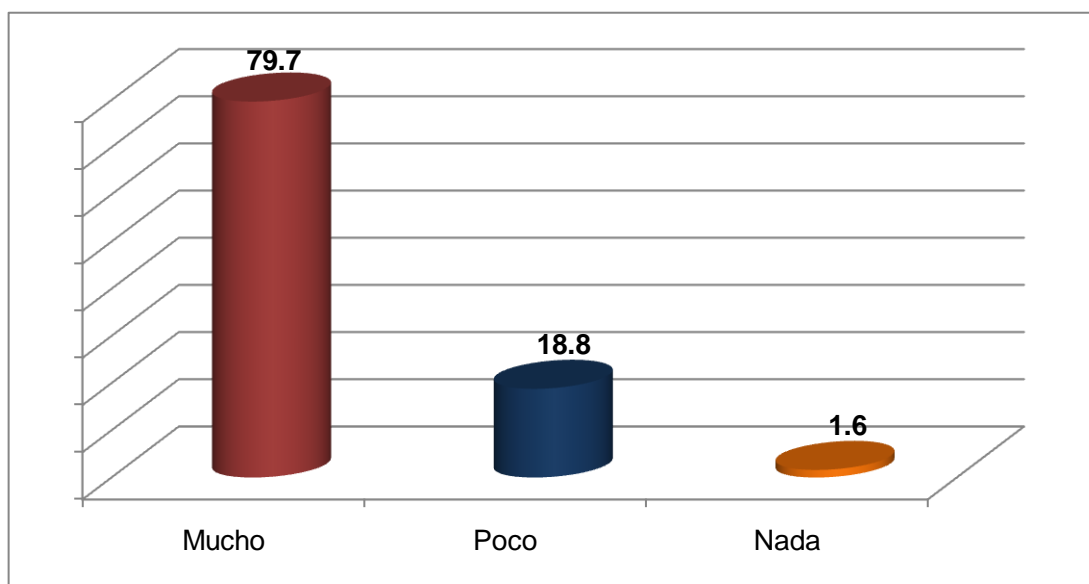
El objetivo general del Programa es *Facilitar los mecanismos para la creación de empresas y el mejoramiento del ingreso de las y los emprendedores que habitan en núcleos agrarios y fomentar el uso racional de los recursos naturales y sustentables que garantice la igualdad de oportunidades para los no poseionarios ni titulares de*

³ Se refiere a localidades que por sus características pueden llegar a ser proveedoras de servicios básicos para las comunidades aledañas en situación de dispersión localizadas en los municipios de las microrregiones.

tierra social, así como coadyuvar en la capacitación, acompañamiento y seguimiento incorporando la perspectiva de género para lograr tal fin.

5.1.1.1. Congruencia y cumplimiento de los objetivos del Programa

La mayoría de los funcionarios (79.9%) considera que la operación del FAPPA es muy congruente con el logro de los objetivos que se plantean y sus procesos, mientras que el 18.8% opina que es poca la correspondencia. Tales afirmaciones dejan ver que existe congruencia entre los objetivos del Programa y la forma en que se opera, por lo que se esperaría que éste tuviera un alto nivel de eficiencia en sus procesos (Gráfica 5.1). Este tema será abordado más profundamente en los apartados subsecuentes.



Gráfica 5.1. Correspondencia del FAPPA con los objetivos planteados

Fuente: elaboración propia con base en la entrevista a funcionarios FAPPA, 2008

Sin embargo, el cumplimiento de los objetivos está condicionado a distintos factores que pueden apoyar o limitar su alcance. El 34.1% de los beneficiarios mencionó que la constitución legal del grupo en una figura asociativa fue la actividad previa a la obtención de recursos, que más se les dificultó, mientras que para el 21.1% fue el trámite para darse de alta ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP).

Uno de los objetivos primordiales del Programa es la búsqueda del incremento de los ingresos de las y los emprendedores que habitan en núcleos agrarios, donde se observó un ligero aumento en los ingresos mensuales después de recibir el apoyo para el proyecto. Según la percepción de los beneficiarios en promedio una mujer ganaba \$639.30/mes antes de ser apoyada y \$746.60 después, por lo que su ingreso tuvo un incremento promedio de \$107.30 como resultado de la implementación del Proyecto Productivo (PP) apoyado. En el caso de los hombres fue de \$2,398.20/mes antes y \$2,637.50/mes, después del proyecto.

Se aprecia un incremento mayor en el caso de los hombres, sin embargo en las mujeres el aumento proporcional del ingreso fue casi el doble por lo que se cumple con mayor firmeza el objetivo mencionado. El objetivo está condicionado a factores como: la dinámica de operación de los propios proyectos, tiempo destinado al proyecto, la disposición para trabajar en grupo, la integración y compromiso de cada uno de los integrantes y las condiciones del mercado y la competencia.

En relación al objetivo de coadyuvar a la capacitación, acompañamiento y seguimiento incorporando la perspectiva de género, únicamente el 2% de los beneficiarios expresó haber recibido capacitación en aspectos relacionados con perspectiva de género; lo cual refleja que no se está cumpliendo con el objetivo de contribuir a la capacitación transversal con equidad de género. Esto es una deficiencia de operación, dado que la equidad de género es fundamental para el buen desarrollo de capacidades y el mejoramiento de la operación de los proyectos.

Respecto al objetivo de *otorgar apoyos a grupos para PP; técnica, económica y financieramente viables y ambientalmente sustentables*, el 42.2% de los funcionarios expresó que los criterios más importantes que se aplicaron para la asignación de financiamiento fueron: proyectos basados en la producción sustentable, apoyando y protegiendo al medio ambiente. El 82.8% dijo que los criterios más importantes se refieren a la ubicación geográfica de los municipios (que se encuentren en regiones y municipios con menor índice de desarrollo humano).

Se requiere hacer más transparente el proceso de dictaminación de los PP ya que a pesar de que en las ROP se plasma que los criterios para selección son:

- XI. Proyectos que se encuentren en regiones que estén contemplados en la Estrategia Nacional de Atención a Microrregiones como Centro Estratégicos Comunitarios (Localidades CEC), Municipios con menor índice de desarrollo humano y Pueblos indígenas.*
- XII. Proyectos que propongan innovación en cuanto al uso de nuevas tecnologías y productos.*
- XIII. Proyectos que se basen en producción sustentable, apoyando y protegiendo al medio ambiente.*
- XIV. Las condiciones de marginalidad en las que vivan los integrantes de los “Grupos”.*
- XV. Proyectos que fomenten el desarrollo de comunidades indígenas.*
- XVI. Proyectos que integren personas de la tercera edad y/o personas con capacidades diferentes.*
- XVII. Proyectos que entre sus integrantes se encuentren jóvenes y/o mujeres.*
- XVIII. Proyectos en cuyo desarrollo se dé prioridad a la incorporación de la perspectiva de género e igualdad de oportunidades.*
- XIX. Proyectos ubicados en las zonas en las que se puedan resolver conflictos agrarios en el medio rural, debidamente avalados por la autoridad correspondiente.*
- XX. Grupos que se encuentren en Comunidades expulsadoras de emigrantes.*

Los funcionarios no tienen pleno conocimiento de que son tomados en cuenta para la aprobación de los proyectos y asignación de los recursos.

Otro de los objetivos específicos es incrementar la posibilidad de acceder a otros programas de apoyo y financiamiento público o privado, a través del asesoramiento. En ese sentido, sólo el 14.6% de los entrevistados expresó haber recibido asesoría para gestionar recursos complementarios. La confluencia de recursos y la sinergia

del FAPPA es muy reducida porque las ROP de la mayor parte de los programas gubernamentales se contraponen a pesar que casi todos dicen que se permite el uso de recursos complementarios.

Aunque es una acción compartida entre los grupos beneficiados y la coordinación responsable de la operación del FAPPA, no se encontraron acciones orientadas a buscar el acceso a otros programas de apoyo, instancias u organismos de financiamiento público o privado.

5.1.1.2. Inclusión de la equidad de género en las ROP 2008

Chávez (2004) establece que la participación de la mujer se asocia con el género. El género es un concepto construido socialmente a partir del conjunto de ideas, creencias y representaciones que cada cultura ha generado a partir de las diferencias sexuales entre hombres y mujeres. Estas características construidas han sido la causa de desigualdades, marginación y subordinación para la mayoría de las mujeres porque se considera el hecho de que la mujer tenga la capacidad biológica del embarazo y la lactancia la limita de por vida al trabajo en la esfera privada para ser madre, esposa y ama de casa, independientemente de las actividades remuneradas o no que realice fuera de su casa.

La incorporación de la equidad de género en la ejecución del presupuesto asignado al Programa ha tomado gran relevancia para la SRA, es decir, el acceso de la mujer a oportunidades económicas promovidas a través de las acciones del FAPPA. Información congruente con lo que planteó Chávez (2004) respecto al giro que han dado las relaciones de género porque incorpora a ambos géneros en las relaciones sociales. También se incorpora a la mujer en la planeación y se resalta la importancia que reviste en el desarrollo de la sociedad.

Este planteamiento se fortalece con la información identificada en los grupos beneficiados respecto al número de mujeres que los integran. Casi la totalidad de los proyectos aprobados por FAPPA (97.6%) incluyeron a mujeres entre sus socios.

Por otro lado, respecto a la proporción de hombres y mujeres en cada grupo, en el 30.1% de los PP las mujeres representan menos de la mitad de los integrantes, y en el 67.5% representan al menos el 50%.

Por otra parte, dicha información se relaciona directamente con otro concepto: “*empoderamiento*”. Carballo (2006) concibe al empoderamiento como un proceso multidimensional e interconectado de cambio en las relaciones de poder que permita a las mujeres –tanto intelectual como colectivamente- tomar el control de sus vidas y, en consecuencia, plantear con autonomía sus necesidades, objetivos y estrategias.

Tomando como base este concepto, se puede apreciar que la población femenina ha incrementado su participación en proyectos productivos auspiciados por el FAPPA y es de esperarse que con el tiempo se logre empoderar para obtener mejores condiciones de vida.

5.1.1.3. Porcentaje de inclusión de Microrregiones

Uno de los criterios de selección que establece el FAPPA en sus ROP hace referencia a la preferencia de proyectos que se encuentren en regiones que estén contemplados en la Estrategia Nacional de Atención a Microrregiones como Localidades CEC, Municipios con menor índice de desarrollo humano y Pueblos indígenas.

El 34.3% de los PP apoyados (507 PP) se ubica en 128 microrregiones y beneficia a 7,324 personas. En contraste, del total de PP no apoyados (3,919), el 42.1% se distribuye en 189 microrregiones. A primera vista se podría pensar que hubo discriminación en la inclusión de proyectos que cumplían con la característica a la

que hace referencia la *Sección 3.III. Beneficiarios* de las ROP en la que se especifica que *se otorgarán apoyos a los “Grupos” ubicados preferentemente en los lugares determinados en la Estrategia Nacional de Atención a Microrregiones*; sin embargo, no se puede analizar este aspecto de forma independiente, por lo que se analizará conjuntamente con otros factores de selección.

5.1.1.4. Inclusión de los municipios con mayor población indígena

El 2.7% de los PP apoyados estuvo ubicado en algunos de los municipios con mayor número de población indígena. Se apoyó al menos 1 PP en 14 de los 20 municipios. No obstante, en los PP evaluados y no apoyados se detectó la existencia de 81 que se ubican en 16 de los 20 municipios.

Dado que la selección de los proyectos no solamente depende de la característica mencionada, se aprecia que fue más elevado el número de proyectos no aprobados que cumplían con ésta. Este aspecto es digno de atención para buscar la mejora en la inclusión de los proyectos a fin de que se beneficie a la población objetivo que marca el Programa.

5.1.1.5. Inclusión de municipios de alto grado de marginación

Respecto a la incidencia del Programa en zonas de alto rezago social, alta marginación y bajo desarrollo humano, del total de PP apoyados en el 2008, el 1.9% se ubica en zonas con las características mencionadas, específicamente en 13 municipios, que son: Chalchihuitan, Chamula, Chenalho, Francisco León, Larrainzar, Pantepec, Tumbalá y San Juan Cancuc, en Chiapas; El Mezquital en Durango; Xochistlahuaca y Ahuacuotzingo en Guerrero; San Bartolomé Ayautla y Santiago Amoltepec en Oaxaca (Cuadro 5.1).

Cuadro 5.1. Proyectos Productivos apoyados en municipios de la estrategia 100 x 100 de la SEDESOL

Municipio	Numero de PP Apoyados
Chiapas	
Chalchihuitán	1
Chamula	1
Chenalhó	1
Francisco León	1
Larrainzar	3
Pantepec	1
Tumbalá	1
San Juan Cancuc	3
Durango	
El Mezquital	12
Guerrero	
Xochistlahuaca	1
Ahuacuotzingo	1
Oaxaca	
San Bartolome Ayautla	1
Santiago Amoltepec	1
TOTAL	28

Fuente: elaboración propia con base en el padrón de beneficiarios del Programa, 2008.

En contraparte, de los 3,919 PP evaluados y no apoyados, 60 están ubicados dentro de los municipios definidos por la SEDESOL en la estrategia 100 x 100. Esto hace evidente que se están incluyendo PP en municipios con alto grado de marginación, lo que indica un acierto en la selección de proyectos. Porque aun cuando no todos los habitantes de estos municipios reciben apoyo, el efecto multiplicador de los proyectos apoyados puede significar un ligero mejoramiento en las condiciones de estos municipios.

5.1.1.6. Inclusión de estados con alta intensidad migratoria

La migración se refiere al movimiento de la población de un lugar a otro determinado por diversos factores que incluyen desde los gustos y afinidades personales hasta las necesidades y urgencias económicas. Sin embargo, este desplazamiento obedece, generalmente, al interés por alcanzar un mejor nivel de bienestar (Palacio, 2004).

La intensidad migratoria se refiere a la cuantificación del movimiento poblacional mediante la medición de los siguientes indicadores:

- Proporción de hogares que reciben remesas respecto al total de hogares. Unidades domésticas donde al menos uno de sus miembros declaró recibir transferencias de familiares desde otro país.
- Proporción de hogares con emigrantes en Estados Unidos respecto al total de hogares. Refiere aquellos hogares donde alguno o algunos de sus miembros dejó el país, en el quinquenio anterior, para establecer su residencia habitual en la Unión Americana.
- Proporción de hogares con migrantes circulares o migrantes de retorno respecto al total de hogares. Hogares en cuyo seno se ubica algún miembro que después de haber emigrado al vecino país regresó a vivir a México.

De este modo se logra la clasificación de los estados de acuerdo a su intensidad migratoria. A través del FAPPA se apoyaron PP en todos los estados que presentan mayor intensidad migratoria. En éstos se apoyó un 38.7% del total de los PP aprobados. Hidalgo, el estado con la menor intensidad migratoria, tiene el mayor número de PP apoyados. Por otro lado, en el estado de Zacatecas con un grado de intensidad migratoria de 2.5, se apoyaron 28 PP, lo cual no refleja una relación directa entre dicho grado y el número de PP apoyados, (Cuadro 5.2).

Cuadro 5.2. Proyectos Productivos apoyados en los estados con mayor intensidad migratoria

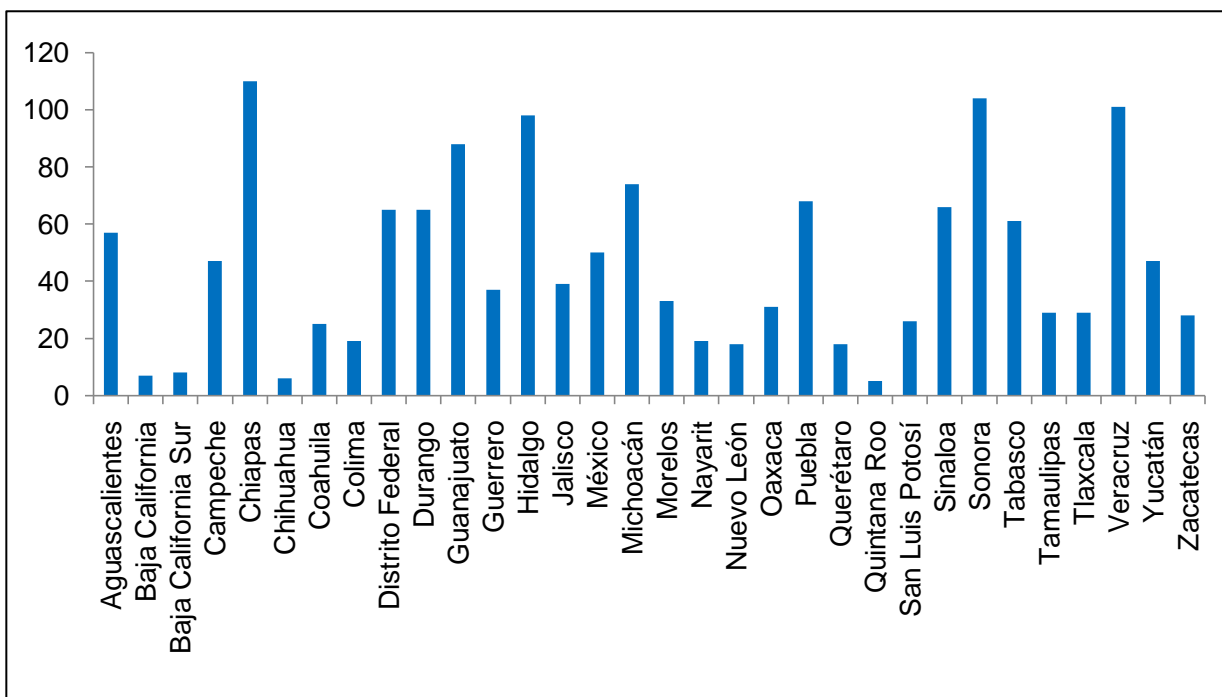
Estado	Grado de Intensidad Migratoria	PP apoyados en 2008
Zacatecas	2.58	28
Michoacán	2.06	74
Guanajuato	1.37	88
Nayarit	1.27	19
Durango	1.09	55
Aguascalientes	1.04	57
Jalisco	0.89	39
Colima	0.80	19
San Luis Potosí	0.67	26
Morelos	0.52	33
Guerrero	0.43	37
Hidalgo	0.40	98

Fuente: elaboración propia con base en el padrón de beneficiarios del Programa, 2008.

Lo anterior se explica porque se toman en cuenta varios criterios para la selección de los proyectos y no se puede analizar su inclusión de forma independiente.

5.1.1.7. Cumplimiento de la cobertura

El Programa tiene cobertura nacional. Durante el 2008 se atendieron proyectos en cada uno de los 31 estados y el Distrito Federal. El estado con mayor número de proyectos aprobados fue Chiapas con 7.4% del total, seguido de Sonora con un 7% y Veracruz con 6.8%. Entre los estados con menor número de proyectos aprobados se encuentra Quintana Roo con 0.3%, Chihuahua con 0.4% y Baja California con 0.4%.



Gráfica 5.2. Cobertura geográfica del programa FAPPA

Fuente: elaboración propia con base en el padrón de beneficiarios del Programa, 2008.

5.1.1.8. Focalización del Programa FAPPA

Las ROP establecen como criterio de atención *aquellos PP que integren sectores de la población que enfrenten condiciones de mayor vulnerabilidad: zonas de alto rezago social, alta marginación y bajo desarrollo humano, población indígena, adultos mayores, discapacitados, municipios con altos porcentajes de migración y mujeres.*

Sólo el 12.2% de los proyectos tiene entre sus integrantes población indígena. Las principales lenguas identificadas fueron Chontal, Huasteco, Maya, Mazateco, Nahuatl, Otomí, Popoluca, Tepehuano, Totonaco, Yaqui y Tzotzil.

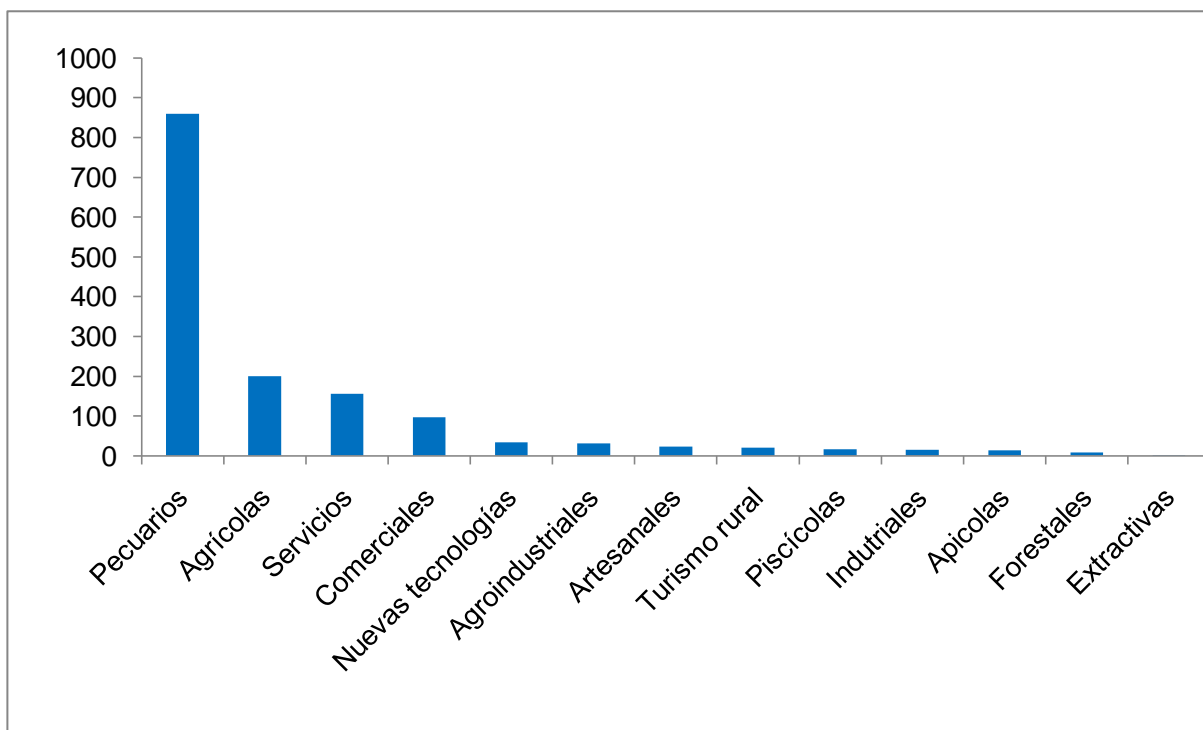
Aún cuando las acciones del FAPPA incidieron en sectores de la población que enfrentan condiciones de mayor vulnerabilidad, existe la necesidad de fortalecer la estrategia de cobertura.

5.1.1.9. Tipo de proyectos solicitados y apoyados

Debido a que la población objetivo del Programa son “avecindados”, es decir personas que no cuentan con tierra para la producción agropecuaria o forestal, porque no son miembros de ejidos o comunidades, los apoyos van encaminados a diversificar la producción de bienes y servicios, diferentes a los que tradicionalmente se encuentran en las áreas rurales, constituye una alternativa que puede contribuir de manera importante a mejorar el bienestar de la población rural atendida.

La diversificación de las actividades apoyadas propicia una mayor probabilidad de crecimiento y creación de oportunidades, de fortalecer capacidades e iniciativas de la población atendida, de incrementar el empleo (de mano de obra rural y/o campesina y con ello mitigar los desplazamientos de mano de obra hacia las zonas urbanas y metropolitanas) y de adoptar tecnologías apropiadas para finalizar en mejoras productivas y sociales.

El enfoque del Programa ha promovido la implementación de nuevas actividades económicas. Empata con la concepción de la Nueva Ruralidad, ya que, como lo establece Sepúlveda (2003), la ubicación geográfica de las actividades productivas puede dar lugar a otras actividades económicas no relacionadas directamente con la agricultura, sino con los agricultores y con las poblaciones vinculadas a la agricultura ampliada en sus diferentes eslabones. Estas poblaciones demandan un conjunto de bienes y servicios multisectoriales (servicios, infraestructura, instituciones, comunicaciones, entre otros).



Gráfica 5.3. Tipos de proyectos solicitados y apoyados en 2008

Fuente: elaboración propia con base en el padrón de beneficiarios del Programa, 2008.

Aunque se han diversificado cada vez más las actividades económica apoyadas (28.4% del total apoyado en 2008), sigue predominando el financiamiento de PP de giro pecuario (58.1%) y agrícola (13.5%) esta situación también ha sido ya identificada claramente, los solicitantes han ganaderizado al FAPPA porque el ganado es como dinero en efectivo, por ello casi no piden infraestructura para la producción, se enfocan en la adquisición de cabezas para engorda y finalización y luego los venden. Esto mismo pasó con el PAPIR de los programas de desarrollo rural de la SAGARPA (Gráfica 5.3).

5.1.1.10. Procedimiento de dictaminación

La consistencia en este proceso se evaluó realizando un ejercicio con diez PP apoyados en 2008, siguiendo los criterios empleados para la asignación de los recursos del FAPPA establecidos en las ROP (Cuadro 5.3).

Cuadro 5.3. Criterios para la asignación prioritaria de apoyos a proyectos en 2008

Indicador Elegibilidad	Peso	Criterios
Focalización-Marginación	40%	<ul style="list-style-type: none">• Regiones contempladas en la Estrategia Nacional de Atención a Microrregiones, como centros estratégicos comunitarios.• Comunidades indígenas.• Condiciones de marginalidad en la que viven los integrantes de los Grupos.• Comunidades expulsoras de migrantes.
Vulnerabilidad	20%	<ul style="list-style-type: none">• Integren personas de la tercera edad y/o discapacitados.• Incorporen jóvenes (habitantes de núcleos agrarios entre 18 y 28 años de edad).• Fomenten la equidad de género.
Proyección técnica y sustentable del proyecto	40%	<ul style="list-style-type: none">• Técnica, económica y financieramente viable y productivo.• Promuevan la producción sustentable, protegiendo el medio ambiente.• Conocimiento técnico.• Resultados en proyectos de años anteriores.

Fuente: elaboración propia con base en información oficial del FAPPA, 2008.

Se encontró que, en general, existe consistencia en el proceso de dictaminación; aunque existen proyectos que tienen una discrepancia, ésta no es representativa. La diferencia entre la calificación emitida por la instancia responsable de llevar a cabo esta tarea y el investigador se podría atribuir a que no se dispuso, por parte de éste, de información sobre la efectividad del proyectista.

Posterior a la revisión de la consistencia de la dictaminación de los Proyectos, se analizó la congruencia entre la calificación y la selección de los mismos.

La calificación promedio de los proyectos no aprobados a nivel nacional (3,547) fue 6.5, mientras que la obtenida por los 1,478 proyectos apoyados fue 6.9. Se detectaron dos proyectos aprobados en el estado de Guanajuato que tienen calificación de 4.8 y 5.1; es decir, no cumplen con la calificación mínima aprobatoria. Esto se explica por los compromisos, no formales, que se tienen con las organizaciones campesinas.

De los 1,478 PP apoyados, el 52.6% tiene calificación menor a 6.9, mientras que de los 3,547 PP evaluados y no aprobados, el 28.2% tiene calificación superior a 6.9 (Cuadro 5.4). La diferencia se debe principalmente a que se tienen cuotas estatales para el apoyo de los proyectos y se deben seleccionar de acuerdo a la disponibilidad presupuestal de la entidad en la que se ubican.

Cuadro 5.4. Calificación de los proyectos evaluados y aprobados

PP	Número	Calificación Promedio	Selección
Evaluados	3,547	6.57	28.23% >6.94
Aprobados	1,478	6.94	52.57% < 6.94

Fuente: elaboración propia con base en información oficial del FAPPA, 2008.

La selección de los Proyectos apoyados no corresponde o no es consistente con los resultados obtenidos en la dictaminación; por lo tanto, los hallazgos dan cuenta de la existencia de problemas de inclusión y exclusión, es decir, se están orientando los recursos a financiar PP que son poco sustentables y se están dejando de atender aquellos que son más viables desde el punto de vista de su focalización, vulnerabilidad y sostenibilidad.

**Cuadro 5.5. Consistencia del proceso de dictaminación de los Proyectos
FAPPA, 2008**

No.	Nombre del proyecto	Calificación		Diferencia
		Dirección General de Coordinación	Investigador	
1	Tortillería San Antonio Chilchotla S. de P.R. de R.I.	6.20	6.00	0.20
2	La Fortaleza S.P.R. de R.I.	7.60	7.00	0.60
3	Luchadores de Francisco I. Madero S.C. de R.L. de C.V.	7.70	7.40	0.30
4	El Becerro de oro de Aguacatal S.C. de R.L. de C.V.	8.00	6.30	1.70
5	Comercializadora de Teocaltiche S.C. de R.L.	7.40	6.20	1.20
6	Manantial Patolpas S.C. de R.L. de C.V.	8.00	7.20	0.80
7	Huepalxala S.C. de R.L. de C.V.	8.20	7.90	0.30
8	Apícola Margarita S.C. de R.L. de C.V.	6.50	6.20	0.30
9	Centro Recreativo San Luís S.C. de R.L.	8.50	6.80	1.70
10	Arcoiris Tradicional S.C. de R.L.	6.10	5.50	0.60

Fuente: elaboración propia con base en información oficial del FAPPA, 2008.

5.1.1.11. Tipo y monto de apoyo

En las ROP 2008 se indica que los grupos deben integrarse con un mínimo de cinco y un máximo de 20 personas, a quienes se les otorgará hasta \$30,000.00 (treinta mil pesos 00/100 M.N.) por cada uno sin exceder los \$530,000.00 (quinientos treinta mil pesos 00/100 M.N.) por PP.

Derivado del análisis se afirma que el tipo y monto del apoyo se ajusta a lo establecido en las ROP, dado que el mínimo de integrantes por grupo detectado fue de 5 personas y un máximo de 20. Los grupos tienen en promedio 14 integrantes.

El monto promedio de los proyectos productivos apoyados es \$433,719.90, con un mínimo reportado de \$100,000.00 y un máximo de \$530,000.00. Al hacer el comparativo del número de integrantes por proyecto y el monto otorgado por el Programa se concluye que se ha hecho la distribución de los recursos tal como lo establece la normatividad.

5.1.2. Estructura operativa

La Dirección General de Coordinación es la unidad encargada del buen funcionamiento del Programa a nivel central y la responsable de la ejecución del programa auxiliada por las delegaciones estatales de la SRA.

El órgano superior responsable es el Comité Técnico, el cual tiene entre sus atribuciones: revisar y aprobar el manual de procedimientos del Programa, aprobar la convocatoria en el primer trimestre del ejercicio, autorizar el apoyo a PP, e instruir la expedición de las Constancias de Autorización, conocer y aprobar los contenidos de la capacitación de los beneficiarios, entre otros.

La instancia de apoyo de la Representación y de la Coordinación es el Comité Estatal para el Desarrollo Agrario (CEDA). Es el responsable de revisar en sesión ordinaria, el expediente de los PP evaluados como positivos, para emitir un dictamen que puede ser positivo o negativo.

A pesar de que existe una estructura operativa definida, el 32.2% de los funcionarios comentó que se presentan problemas administrativos relacionados con la falta de coordinación, pérdida de documentos e información en oficinas centrales, desorganización y falta de comunicación con la DGC.

La calificación otorgada por los funcionarios a la eficacia de las instancias responsables de la operación del Programa, fue en promedio 8.9, siendo la calificación mínima 6 y la máxima 10. Esto refleja la existencia de deficiencias en

dicha estructura, relacionadas principalmente con la falta de organización y comunicación y con la excesiva burocracia por parte de los diferentes actores que intervienen en la operación del FAPPA. Además de que la comunicación funciona de diferente forma en cada entidad federativa, ya que dentro de éstas varía la estructura operativa, por lo que no todos tienen la misma percepción respecto al desempeño de los principales operadores del Programa.

5.1.3. Conocimiento de las ROP por los operadores del Programa

Al cuestionar a los funcionarios sobre la existencia de canales apropiados en el ámbito federal para incidir en el diseño o rediseño del Programa la gran mayoría dio una respuesta afirmativa (84.1%).

Los que opinan de forma contraria comentan que se debe abrir una cuenta de correo especial que permita la emisión de sugerencias o que se ponga un espacio en la página de internet de la SRA para que se hagan aportes por los visitantes; que se modifiquen las ROP en aspectos relacionados con la capacitación del grupo, la constancia en el seguimiento y la vigilancia del trabajo de los técnicos. Asimismo, consideran que se debe mejorar la capacitación que se otorga a los principales operadores del Programa.

Por otra parte y debido a que la operación del Programa la lleva a cabo directamente el personal de oficinas centrales se pide tomar en cuenta la opinión de los delegados estatales y el personal que los apoya porque, al tener contacto directo con los beneficiarios, tienen mejor conocimiento de sus necesidades reales y de las limitaciones del Programa, lo que podría enriquecer su diseño enormemente.

5.2. Características socioeconómicas de los beneficiarios

En este apartado se hace una descripción de las características sociodemográficas y de las principales actividades productivas de los beneficiarios del Programa.

5.2.1. Perfil sociodemográfico de los beneficiarios

Se analizaron aspectos básicos que definen las principales características de los beneficiarios y que pueden dar una idea clara de sus necesidades y capacidades, tal es el caso del género, edad, escolaridad, estado civil y pertenencia a alguna etnia indígena.

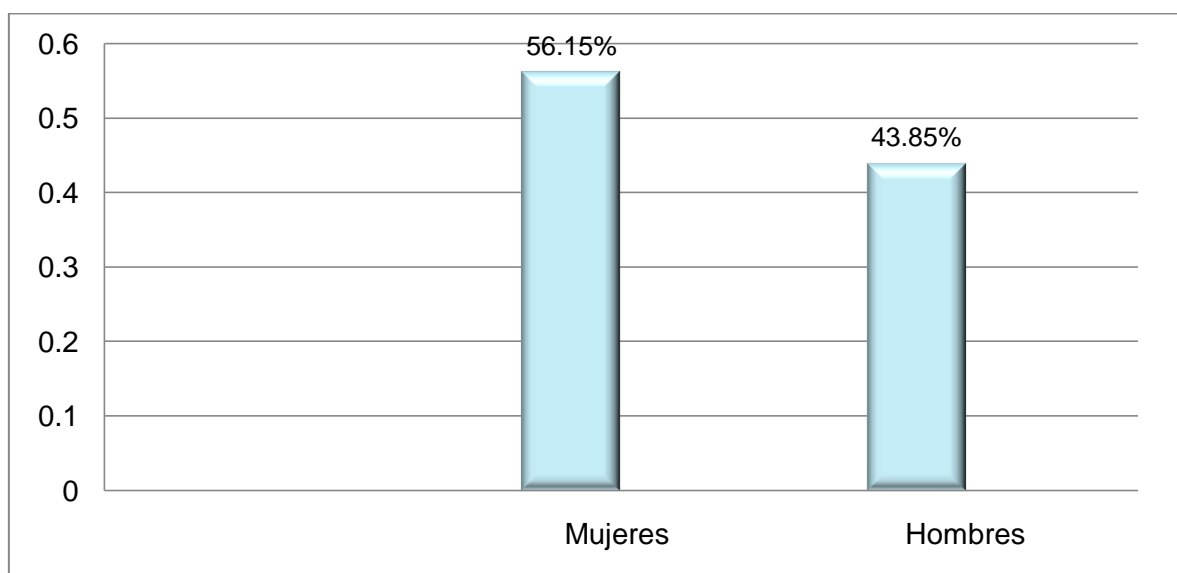
5.2.1.1. Género

La mayoría de los beneficiarios son del género femenino (55.1%). Esto indica que el Programa ha tenido un gran éxito en la promoción de la participación de mujeres y la equidad de género.

La participación femenina también se explica porque el Programa se enfoca a personas con la característica principal de no tener acceso a la tierra como medio de producción, por lo que apoya la puesta en marcha de proyectos no tradicionales como son: tortillerías, talleres de costura y servicio, en los que las mujeres pueden participar de forma activa. Lo más importante en este aspecto es la participación femenina respecto a la búsqueda de nuevas oportunidades de mejora, que ha permitido a las mujeres agruparse y solicitar apoyos que les permitan auto-emplearse y fomentar el desarrollo familiar y local. Además de la satisfacción de participar en un negocio que les permite tomar decisiones y relacionarse fuera del hogar.

5.2.1.2. Edad

El rango de edades de los beneficiarios oscila entre los 20 y los 78 años, siendo 38 años el promedio, tanto para hombres como para mujeres. En general la tendencia para ambos es la misma por lo que se puede decir que el programa no hace una discriminación en este aspecto (Gráfica 5.4).



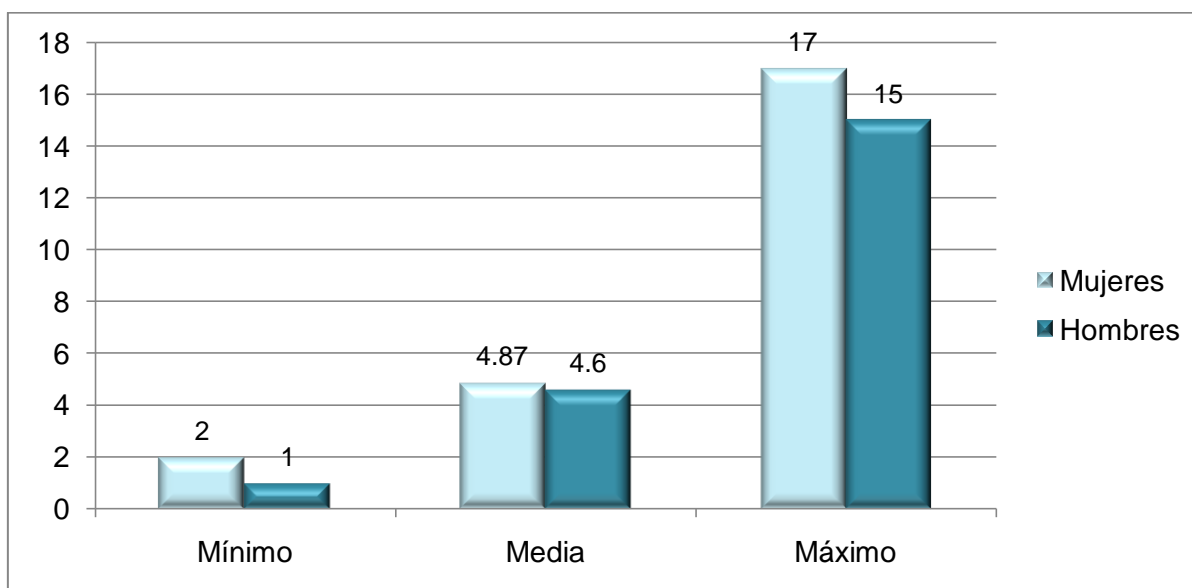
Gráfica 5.4. Edad

Fuente: elaboración propia con base en las encuestas aplicadas a beneficiarios y no-beneficiarios del FAPPA, 2008.

Es interesante observar que la diferencia de edades entre los participantes es enorme, lo que hace pensar que se trata de grupos familiares en los que participan personas de tres generaciones (padres, hijos y nietos), por lo que los proyectos no sólo les generan ingresos sino que les permiten desarrollar otro tipo de actividades en familia como son los cursos de capacitación, las salidas a ferias o exposiciones y la realización de actividades propias del proyecto.

5.2.1.3. Escolaridad

Una mínima parte de los beneficiarios no tiene instrucción escolar (5.2%). El nivel de escolaridad de los demás varía por género, el nivel máximo identificado en las mujeres fue la educación media superior, mientras que para los hombres fue la maestría o postgrado; sin embargo esto no representa una diferencia significativa (Gráfica 5.5).

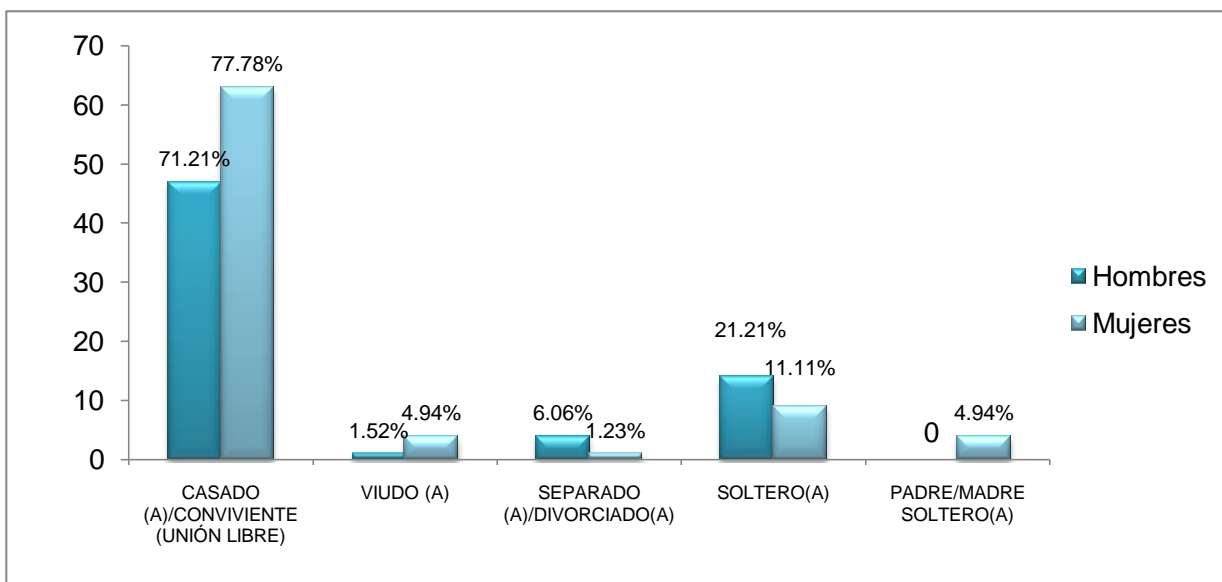


Gráfica 5.5. Escolaridad

Fuente: elaboración propia con base en las encuestas aplicadas a beneficiarios y no-beneficiarios del FAPPA, 2008.

5.2.1.4. Estado civil de los beneficiarios

La mayoría de los beneficiarios encuestados son casados, siendo superior el porcentaje de mujeres. Esto se explica porque la mayoría de las mujeres se integra a los grupos buscando obtener un ingreso extra para el gasto familiar. Por otra parte, los hombres solteros que se integran a los grupos buscan desarrollar proyectos que les permitan mejorar sus ingresos no importando que estén solteros (Gráfica 5.6).



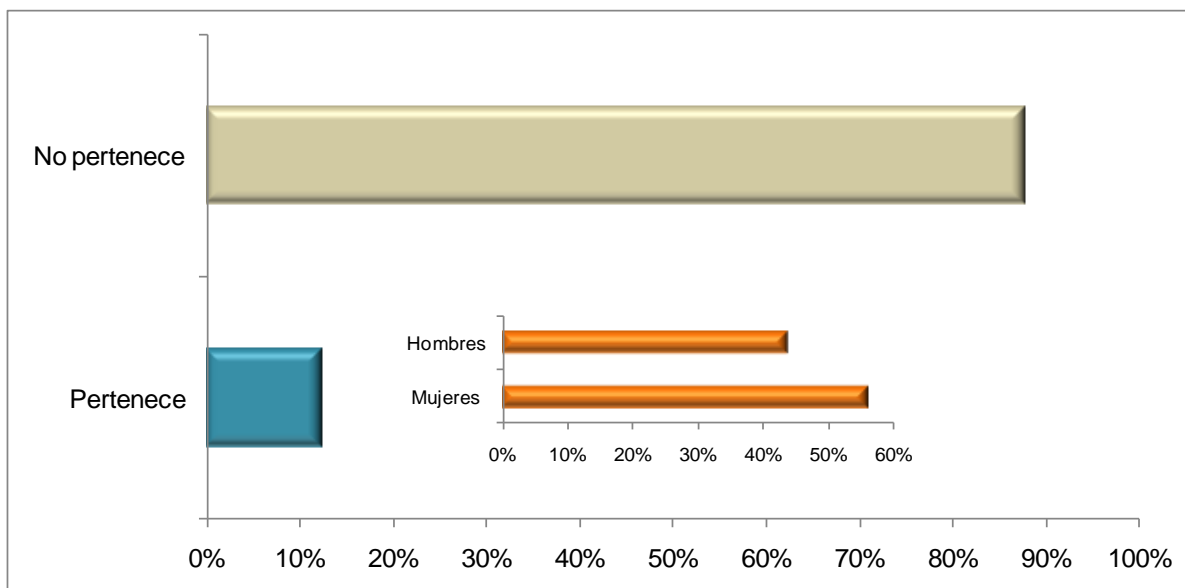
Gráfica 5.6. Estado civil de los Beneficiarios

Fuente: Elaboración propia, con base en las encuestas aplicadas a beneficiarios del FAPPA, 2008.

Cabe resaltar que no se identificó la presencia de ningún padre soltero, a diferencia del 4.9% de la población femenina. Sin embargo, es más frecuente la presencia de hombres divorciados que de mujeres. Estos datos refuerzan lo planteado en el párrafo anterior.

5.2.1.5. Presencia de población indígena

El 12.2% de los beneficiarios pertenece a alguna etnia indígena, esto obedece en gran medida a la promoción que se hace del Programa en las zonas con incidencia indígena y su interés por acceder a los apoyos que otorga el FAPPA (Gráfica 5.7).



Gráfica 5.7. Presencia de población indígena

Fuente: Elaboración propia, con base en las encuestas aplicadas a beneficiarios y no-beneficiarios del FAPPA, 2008.

La proporción de mujeres que pertenecen a alguna etnia es ligeramente más elevada que la de los hombres, principalmente por el apego de éstas a las costumbres y tradiciones que se les inculcan.

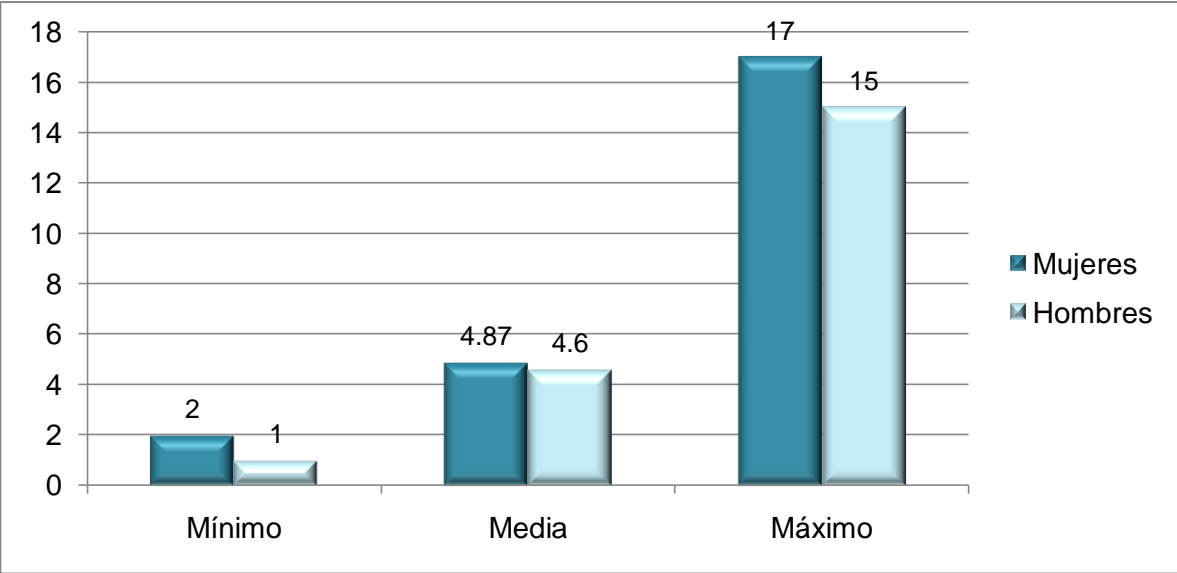
5.2.2. Perfil socioeconómico de beneficiarios

En este apartado se incluyen aspectos económicos familiares como son: ingreso mensual del beneficiario, ingreso familiar, integrantes de la familia, integrantes que contribuyen al ingreso del hogar, ingreso promedio mensual del hogar y número de dependientes económicos por familia.

5.2.2.1. Integrantes de la familia

El número de integrantes por familia es, en promedio, de 5 personas, pero se encontraron familias con hasta 17 integrantes, principalmente en zonas rurales. En

contraste se observan familias de 1 y 2 integrantes, que se refieren en su mayoría a personas de edad avanzada que actualmente viven solas o con su pareja (Gráfica 5.8).



Gráfica 5.8. Número de integrantes de la familia

Fuente: Elaboración propia, con base en las encuestas aplicadas a beneficiarios y no-beneficiarios del FAPPA, 2008.

5.2.2.2. Integrantes de la familia que contribuyen al ingreso del hogar

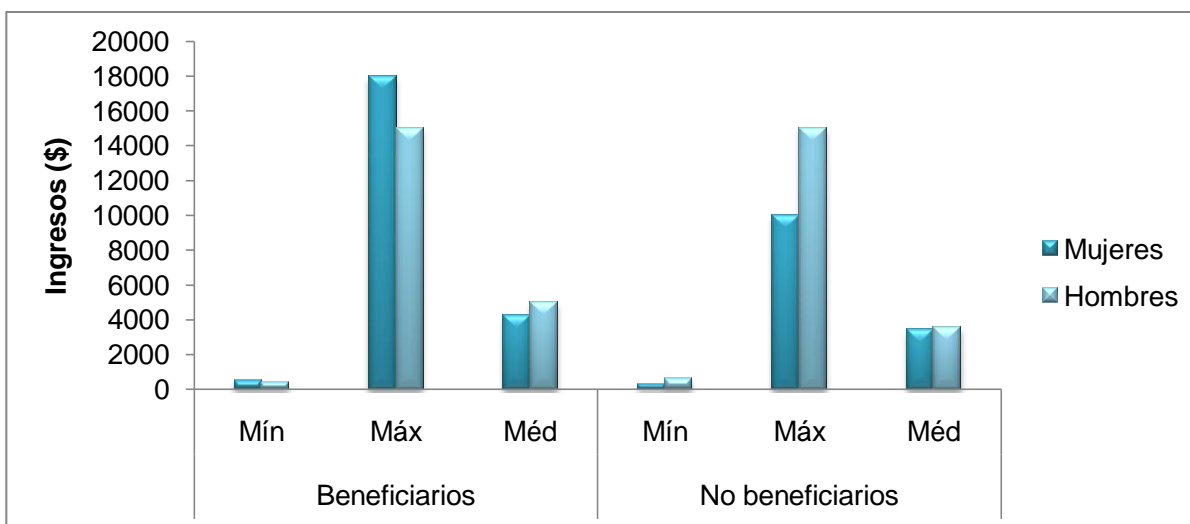
A pesar del número de integrantes identificados por familia, en la mayoría de éstas (51%) sólo una persona aporta ingresos al gasto del hogar. En una menor proporción la manutención familiar corre a cargo de dos personas (30.6%).

Esta situación está dentro de la normalidad, dado que se trata de familiar tradicionales integradas por el padre, la madre y los hijos y, principalmente el padre es la cabeza del hogar, en otros casos ambos padres trabajan y, en algunas ocasiones el hijo o hija mayor ayuda con el gasto.

5.2.2.3. Ingreso promedio mensual del hogar

Se hizo la medición del ingreso de los beneficiarios y del grupo de control (no-beneficiarios) para tener una referencia clara de la incidencia que había tenido, hasta el momento de la Evaluación, el Programa en este rubro. Al analizar el promedio de ingreso mensual del hogar reportado por los beneficiarios y no-beneficiarios, se detectó una diferencia sustantiva, ya que en el caso de los primeros el ingreso promedio fue de \$4,626.00 y en el segundo de \$3,488.50. La diferencia es del 32.6% más en el caso de los beneficiarios del Programa. Esto podría reflejar el impacto del FAPPA en la mejora del ingreso de los hogares, pero se deben tomar en cuenta otros aspectos, por lo que más adelante se analizará tal situación.

Por otra parte, el promedio de ingreso en los hogares de los hombres respecto al de hogares de mujeres es mayor, pero son las mujeres las que indican el máximo nivel de ingreso en el hogar registrado en el caso de los beneficiarios. Situación totalmente contraria a lo que acontece con los no-beneficiarios, ya que en estos el ingreso más alto reportado es de alrededor de \$15,000.00, y aún este se encuentra por debajo del reportado por las mujeres beneficiarias (Gráfica 5.9).



Gráfica 5.9. Ingreso promedio mensual del hogar

Fuente: Elaboración propia, con base en las encuestas aplicadas a beneficiarios y no-beneficiarios del FAPPA, 2008.

Esta situación refleja la influencia de un factor externo que ha propiciado el aumento en el ingreso de las mujeres que trabajan en el proyecto, pero no se puede descartar la posibilidad de que la mujer o mujeres que reporta el ingreso más alto lo obtenga de otra fuente, por tal motivo en los siguientes apartados se tratará de explicar si el ingreso se debe a la puesta en marcha del proyecto.

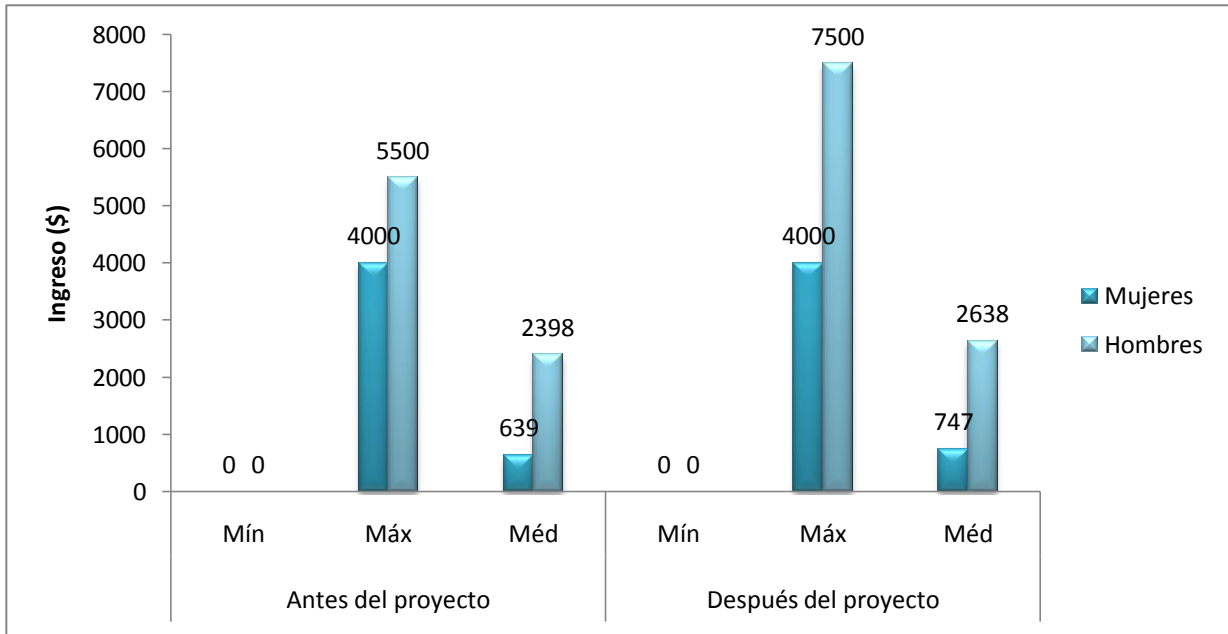
5.2.2.4. Ingreso mensual de los beneficiarios antes y después del proyecto

Uno de los objetivos de la evaluación se refiere a la *medición del impacto de los apoyos de FAPPA en el ingreso de los beneficiarios*, por tal motivo se cuestionó a los beneficiarios sobre el ingreso antes y después del proyecto, obteniendo lo que a continuación se analiza.

El promedio mensual del ingreso individual de los beneficiarios hombres antes del proyecto (2008) era de \$2,398.00 y después de la puesta en marcha del proyecto, al momento de la medición en 2009, de \$2,638.00. Se apreció que hubo un aumento de \$240.00 en términos absolutos, es decir creció un 10%.

En el caso de las mujeres, su ingreso previo al proyecto era de \$639.00 y posterior al mismo de \$747.00, por lo que se advierte que aumentó en \$108.00, que en términos porcentuales significa 16.9%.

Con esto se demuestra que, aunque el aumento en pesos fue menor para las mujeres que para los hombres, el incremento proporcional del ingreso individual promedio mensual para las mujeres fue mucho mayor que para los hombres (Gráfica 5.10).



Gráfica 5.10. Ingreso mensual de los beneficiarios

Fuente: Elaboración propia, con base en las encuestas aplicadas a beneficiarios y no-beneficiarios del FAPPA, 2008.

Al comparar el incremento porcentual del ingreso promedio individual, tanto de las mujeres (16.9%) como de los hombres (10%), con el del salario mínimo del año 2008 al 2009, que fue de 4.6% (CONASAMI⁴, 2010), se puede concluir que el FAPPA está contribuyendo con el incremento en el ingreso de los beneficiarios; sin embargo, no se asegura tajantemente que se está cumpliendo con la hipótesis: “*Hubo un incremento considerable en el ingreso de los beneficiarios por efecto del apoyo otorgado a través del programa FAPPA, comparado con el incremento a los salarios mínimos*” debido a que la medición se hizo a sólo un año de la entrega del apoyo.

⁴ Comisión Nacional de Salarios Mínimos

5.2.3. Principales actividades productivas

5.2.3.1. Principales actividades productivas de los beneficiarios

El Programa está diseñado para el apoyo de grupos de avecindados que no tengan tierra para la producción, constituidos legalmente en figuras asociativas que habiten en el medio rural y que tengan interés de implementar algún proyecto productivo.

Como es de imaginarse, al no contar con algún patrimonio de tierras para la producción agrícola o pecuaria los beneficiarios se inclinan por la puesta en marcha de proyectos alternativos como son los comerciales y de servicios.

Los proyectos que salen de lo tradicional también representan una necesidad creciente en las zonas rurales porque los pobladores demandan otro tipo de servicios para su comodidad y para cubrir sus necesidades.

Las principales actividades productivas a las que se dedicaban los beneficiarios antes de recibir el apoyo eran: ama de casa (26.79%), comercial (17.86%), agrícola (15.98%), empleado (11.31%) y pecuarias (7.74%). Lo que es razonable dado que más de la mitad de los beneficiarios son mujeres.

Respecto a las actividades que reflejan mayores ingresos se encuentran las comerciales y empleados. En el caso de actividades agrícolas y pecuarias sólo el 77.8% y 76.9% de las personas reciben ingresos de éstas.

Después de la puesta en marcha del proyecto hubo disminución en la realización de las actividades que a continuación se enuncian: pecuarias, agrícolas, ama de casa, empleados. Las actividades que tuvieron un aumento fueron las comerciales.

El 83.7% se dedica a las actividades propias del proyecto para el cual se les otorgó el apoyo, donde las actividades pecuarias representan más del 50%, seguidas de las actividades agrícolas (8.1%) y de servicios (13.8%).

5.2.3.2. Principales actividades productivas de los no-beneficiarios

Los no-beneficiarios dijeron que se dedican principalmente a las actividades comerciales, a la producción agrícola y pecuaria y tienen empleos asalariados. Todos los que cuentan con un empleo o se dedican a la actividad comercial tienen ingresos fijos.

Por otra parte, las actividades agrícolas y pecuarias no representan una fuente de ingreso para los que se dedican a su producción, ya que alrededor de 75% recibe ingresos por éstas y el porcentaje restante produce para el autoconsumo.

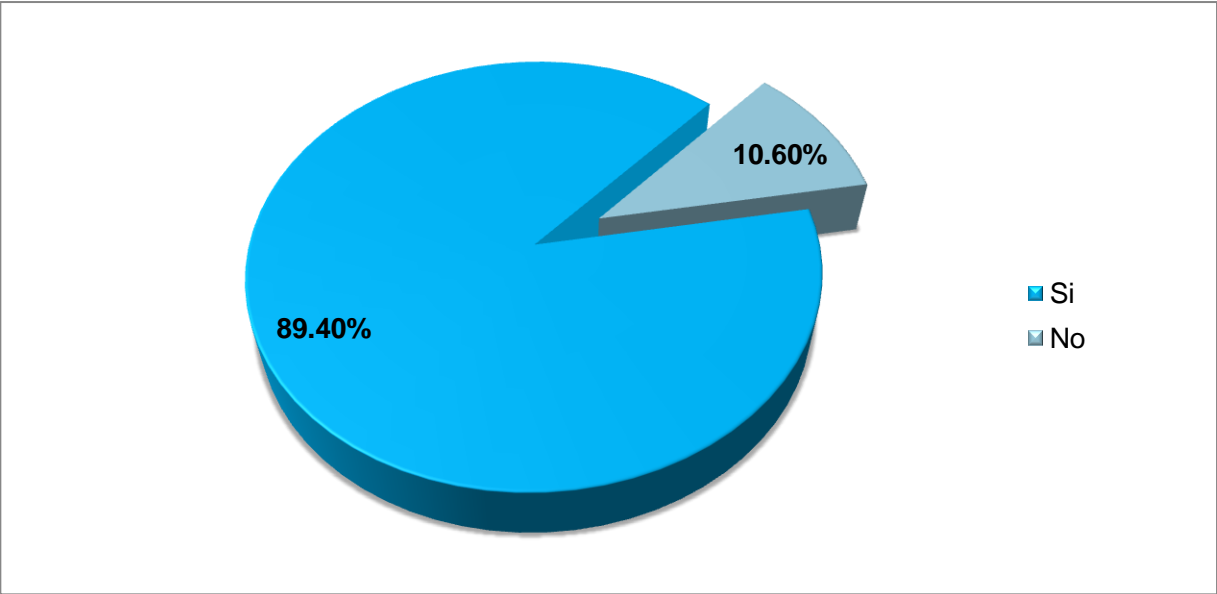
5.2.3.3. Constitución legal de los grupos apoyados

La producción agropecuaria, en todo el mundo, es cada día más compleja y requiere de escalas adecuadas y formas de organización más grandes y especializadas (Muñoz, 1996). Esto ha obligado al Estado a incluir requisitos específicos sobre la forma de organizaciones de los productores que deseen ser beneficiados por los programas federales.

Específicamente en el FAPPA se pide que los productores se constituyan en figuras asociativas legales para darle mayor formalidad a las empresas que se forman y fomentar la participación responsable de sus integrantes.

Se identificó que el 89.4% de los grupos se constituyó legalmente por primera vez para poder tener acceso al apoyo y sólo 10.6% estaba constituido previamente, esto refleja que la gran mayoría de los grupos eran de nueva creación, cuya principal motivación fue acceder a un apoyo gubernamental.

No obstante, se debe resaltar que, aunque fue un porcentaje mínimo, hubo grupos que ya estaban operando y que solicitaron apoyo para ampliar su capacidad productiva (Gráfica 5.11).

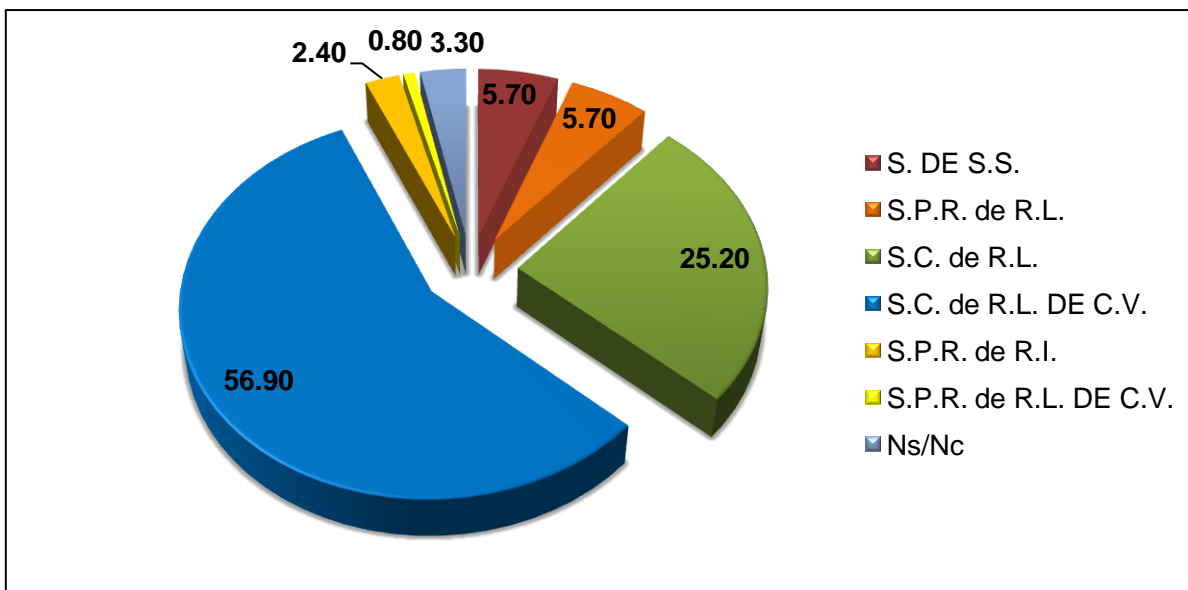


Gráfica 5.11. Grupos que se constituyeron por primera vez para recibir el apoyo

Fuente: Elaboración propia, con base en las encuestas aplicadas a beneficiarios del FAPPA, 2008.

Los principales tipos de figura jurídica en las que se asociaron los grupos fueron: Sociedad de Solidaridad Social (S. de S.S.), Sociedad de Producción Rural de Responsabilidad Limitada (S.P.R. de R.L.), Sociedad Cooperativa de Responsabilidad Limitada (S.C. de R.L.), Sociedad Cooperativa de Responsabilidad Limitada de Capital Variable (S.C. de R.L. de C.V.), Sociedad de Producción Rural de Responsabilidad Ilimitada (S.P.R. de R.I.), Sociedad de Producción Rural de Responsabilidad Limitada de Capital Variable (S.P.R. de R.L. de C.V.).

Más del 80% de los grupos están conformados en una Sociedad Cooperativa, aunque con diferentes características de capital (Gráfica 5.12). Esto se puede explicar porque en las Cooperativas se caracterizan porque todos los miembros participan en el control de la dirección de la empresa, así como en el reparto de beneficios (Buqueras, 2002).



Gráfica 5.12. Figura jurídica de los grupos apoyados (porcentaje)

Fuente: Elaboración propia, con base en las encuestas aplicadas a beneficiarios del FAPPA, 2008.

A pesar de que las Sociedades de Producción Rural se consideran las formas organizativas básicas para la producción agropecuaria puesto que se constituyen con dos o más productores rurales que pueden ser personas físicas o morales y su objeto es la coordinación de actividades productivas y asistencia mutua (Muñoz, 1996) es mínimo el porcentaje de beneficiarios que la utilizó como figura asociativa.

5.2.3.4. Organización Campesina a la que pertenecen los grupos apoyados

En la última década se ha hecho más evidente la carencia de un marco legal adecuado para el desarrollo de las organizaciones. Con la reforma al artículo 27 constitucional y la promulgación de la Ley Agraria, se han abierto espacios jurídicos bajo los cuales han podido desarrollarse mejor las organizaciones, pero aun son insuficientes y en muchos casos son inadecuados para cierto tipo de organizaciones (Valtierra, 1999).

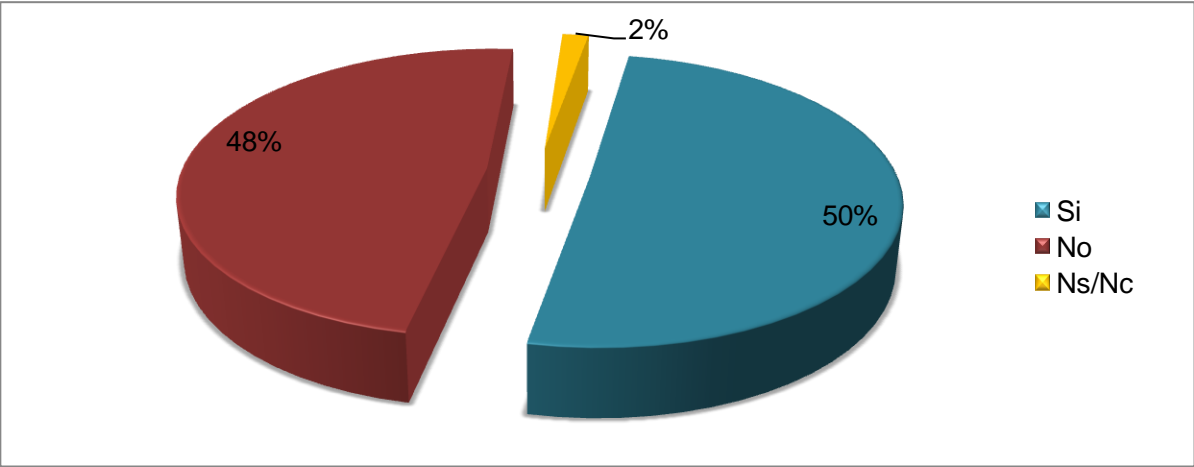
Las Organizaciones Campesinas (OC) proporcionan niveles de confianza elevados a los integrantes de los grupos que solicitan apoyo al FAPPA, debido a que ellos creen

que si se afilian a éstas tendrán mayores posibilidades de obtener los apoyos, debido a esto, un poco más de la mitad de los beneficiarios (50.4%) está afiliado a alguna organización.

Las organizaciones de tercer piso empiezan a trascender su función eminentemente política hacia una doble función. Por una parte, estas organizaciones tienen una función organizativa real de sus afiliados a partir de asesorías, gestiones y creación de propuestas que se llevan al interior de las organizaciones de primer y segundo piso.

Por otra parte, su función política se sigue desarrollando pero no solo al nivel de conseguir escaños en el congreso para sus dirigentes o respaldar la política del poder ejecutivo, sino de cabildeo y la influencia en las políticas públicas.

Esto se refuerza con la teoría de Bartra (1997) quien plantea que las organizaciones campesinas son asociaciones que tienen un fin común que puede ser de tipo económico-productivo o político. En este caso las organizaciones son reforzadas por las personas agremiadas, quienes buscan su apoyo y, por tanto hacen un aporte a las mismas.

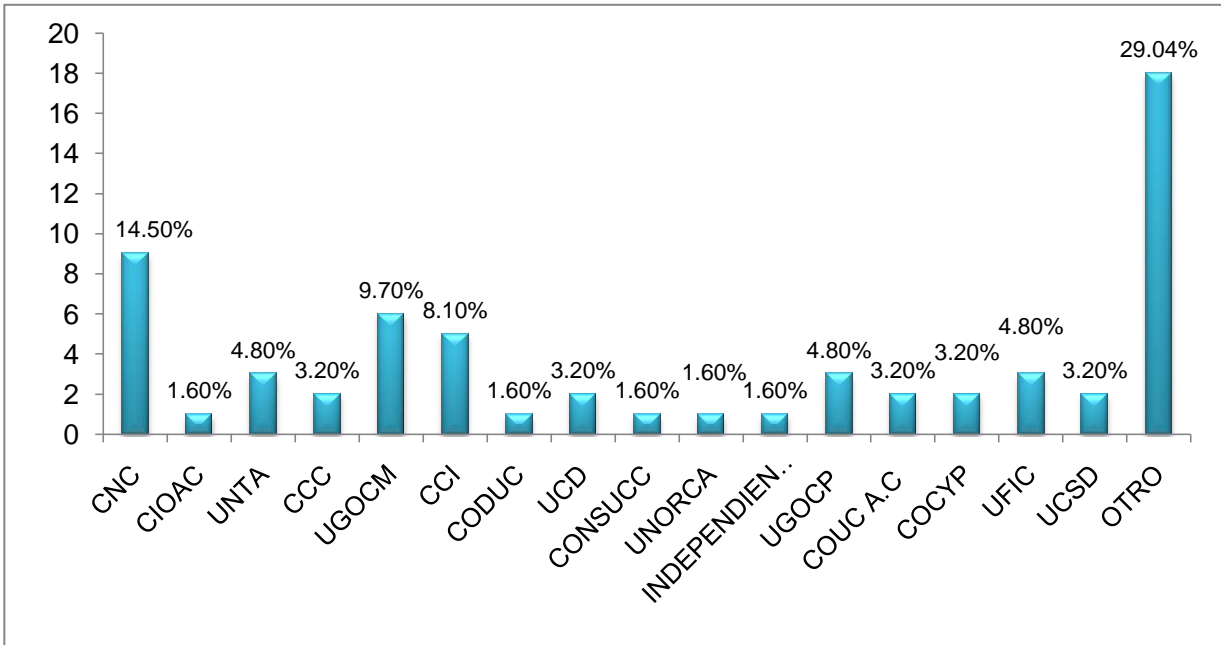


Gráfica 5.13. Grupos que pertenecen a una Organización Campesina

Fuente: Elaboración propia, con base en las encuestas aplicadas a beneficiarios del FAPPA, 2008.

Así, en el año 2003 se firmó el Acuerdo Nacional para el Campo (ANC) con las organizaciones campesinas con el fin de que el Estado Mexicano promoviera, concertara e instrumentara una Política de Fomento Productivo y Desarrollo Económico y una Política Social para el Desarrollo Rural Sustentable. Por tal motivo, la SRA destinó una cuota del 50% del presupuesto total del Programa para el apoyo de los proyectos de las organizaciones firmantes, pero en el 2007 venció el plazo establecido para otorgarles tales privilegios por lo que, actualmente, no están consideradas en las ROP. Sin embargo, es evidente (por lo que se aprecia en la figura 5.19) que se mantiene la cuota de proyectos para dichas organizaciones.

La otra mitad de los beneficiarios no pertenece a una OC y gestionó sus proyectos a través de un técnico independiente o algún otro organismo (Gráfica 5.14).



Gráfica 5.14. Organizaciones Campesinas a las que pertenecen los grupos apoyados

Fuente: Elaboración propia, con base en las encuestas aplicadas a beneficiarios del FAPPA, 2008.

* Dentro del rubro de otro se engloban organizaciones que figuran solamente a nivel regional y donde el porcentaje de participación es bajo

Las OC que concentran un mayor número de grupos son: la Confederación Nacional Campesina (CNC), la Unión General de Obreros y Campesinos de México (UGOCM)

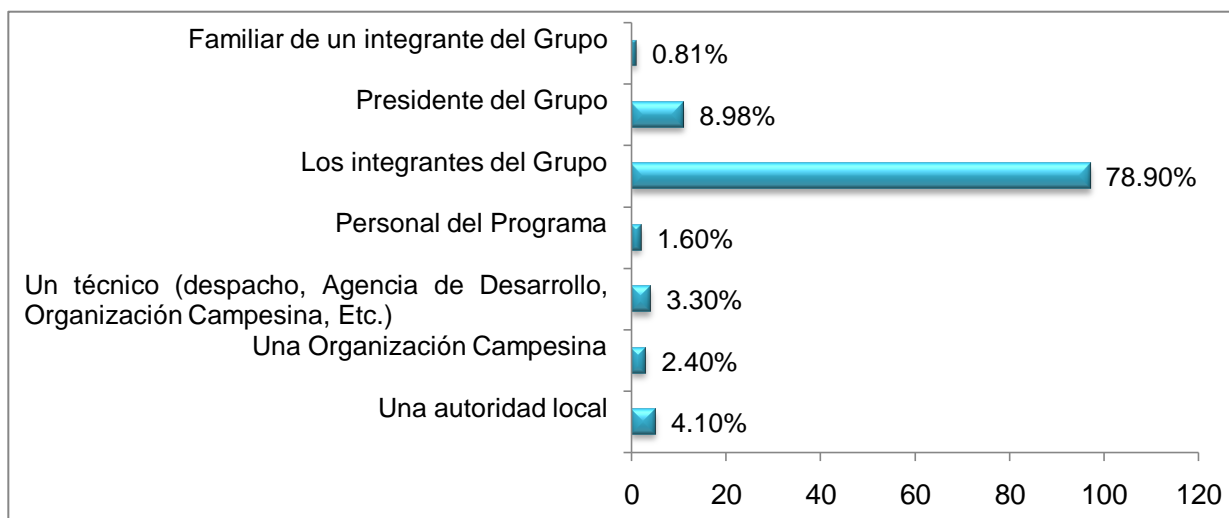
y la Central Campesina Independiente (CCI), con un 14.5%, 8.7% y 8.1%, respectivamente. Dichas organizaciones tienen presencia a nivel nacional.

La mayoría de los grupos que están agremiados a alguna organización (69.4%) manifestó haber obtenido beneficios de pertenecer a éstas, principalmente en la gestión de los recursos ante la dependencia.

5.2.4. Características de los grupos

5.2.4.1. Formación del Grupo

La formación del grupo es un requisito importante ya que en México aún no se tiene una cultura de trabajo en equipo, por lo que para lograr la integración se necesita de un fuerte motivo o una persona que la impulse. Esto es congruente con la teoría neoclásica, la cual sostiene que la organización es un sistema abierto que influye y es influido por el medio que le rodea.



Gráfica 5.15. Personas que impulsaron la formación del grupo

Fuente: Elaboración propia, con base en las encuestas aplicadas a beneficiarios del FAPPA, 2008.

La mayoría de los beneficiarios (78.9%) expresó que el grupo se formó por decisión de todos los integrantes. Los demás dijeron que su formación se debió a la influencia de un integrante o de personas ajenas al grupo, tales como las autoridades locales, un técnico y las propias organizaciones campesinas (Gráfica 5.15).

5.2.4.2. Número de integrantes por grupo beneficiado

El número promedio de integrantes por grupo es de 14 personas, aunque existen grupos con 5 integrantes como mínimo y un máximo de 20. Esto es lógico porque en las ROP se establece el mínimo de integrantes (5) y los montos por cada uno a partir de ese número.

En general, los grupos están formados por familiares, lo que puede ser un factor importante de éxito o fracaso del proyecto, ya que muchas veces existen conflictos a nivel familiar y otras veces la integración es mejor por el grado de confianza que hay entre ellos. Lo que es equiparable con la teoría de González (2007) en la que establece que las pequeñas empresas en México se caracterizan por su localización en zonas rurales y rurales no agrícolas en donde predomina la propiedad familiar, la actividad a escala reducida y la capacitación obtenida a través del aprendizaje empírico y de experiencia.

5.2.4.3. Características de los integrantes del grupo

Los grupos apoyados se integran en promedio por un mayor número de mujeres que de hombres. Esto refuerza el éxito del Programa respecto a la equidad de género y la inclusión de las mujeres en la actividad productiva.

Respecto a la edad, los grupos están integrados en promedio por 6 y 7 jóvenes (18 a 35 años) y 7 adultos (36 a 59 años). Se identificó la presencia de personas mayores a 60 años y, en una muy baja proporción, personas con capacidades diferentes.

El Programa debe priorizar la inclusión de personas que pertenezcan a alguna etnia. En promedio se encontró una persona por grupo, lo cual no cumple en su totalidad con el objetivo de atender a la población indígena y contribuir a su desarrollo.

5.2.4.4. Causas de deserción en los grupos

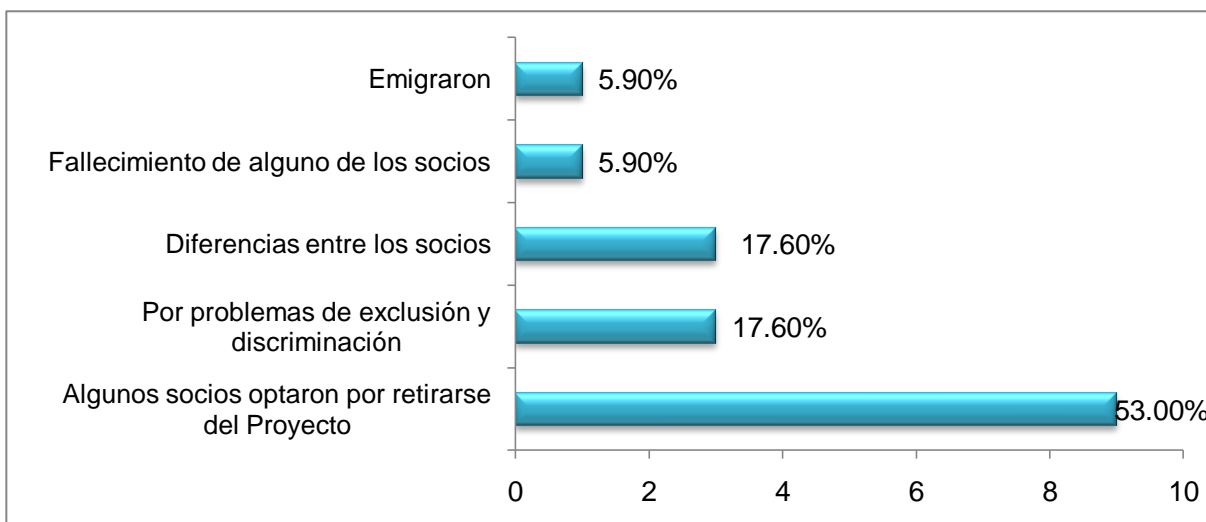
Freire (1999) estipula que tres condiciones indispensables para que una organización funcione adecuadamente, tales condiciones son: la convivencia pacífica, la satisfacción de las necesidades de subsistencia, existencia y control de los miembros y el logro de los objetivos planteados.

Lamentablemente estas condiciones no siempre se cumplen y cuando eso pasa surgen las desavenencias y se desintegran las organizaciones. Tal es el caso de lo identificado en la investigación.

Entre las causas internas de la desintegración se encuentra el retiro voluntario de los socios, que se puede interpretar como un acuerdo entre éstos para retirarse una vez que se ha obtenido el apoyo económico.

Las diferencias que expresaron los socios reafirman lo planteado por Freire puesto que se rompe una de las condiciones, la “convivencia pacífica” y por tanto se imposibilita el trabajo en equipo.

El autor también menciona que uno de los fundamentales de la organización es el liderazgo, ya que funciona como un generador de la organización siempre y cuando sea abierto a la colaboración y que busque la unidad. En este caso, se presenta una situación totalmente contraria debido a que una parte de los socios se sintieron excluidos y discriminados por los líderes, lo que provoco la ruptura de las relaciones.



Gráfica 5.16. Causas de disminución de los socios de los grupos

Fuente: Elaboración propia, con base en las encuestas aplicadas a beneficiarios de FAPPA 2008.

Los factores externos que incidieron en la disminución de los socios de los grupos fueron la emigración y el fallecimiento, situaciones no controlables por los integrantes y que afectaron su integración.

5.2.5. Nivel de integración

5.2.5.1. Conocimiento del Reglamento Interno

Ostrom (1990) señala que las características que han permitido que las organizaciones tradicionales se mantengan en funcionamiento son: la definición de límites, la congruencia entre apropiación y reglas provisorias, la determinación colectiva de las reglas, el monitoreo, la implementación de sanciones graduales, los mecanismos de resolución de conflictos, el reconocimiento y la interpolación de niveles organizacionales.

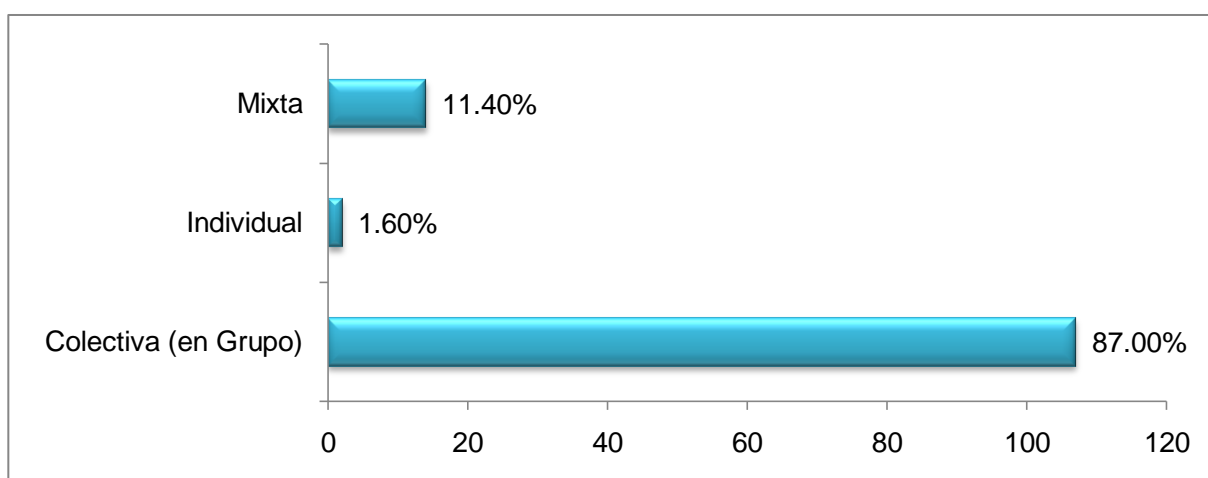
La normatividad del Programa establece que los grupos deberán definir un reglamento interno que contemple los aspectos mencionados, buscando su buen

funcionamiento y armonía, es por eso que todos los integrantes deben informarse de dicho reglamento. Pese a ello, el 17.1% de los beneficiarios no lo conocen.

Aunque la mayoría está consciente de su existencia, no todos los cumplen (6.1%) y debido a que este tipo de acciones son fundamentales para el buen funcionamiento del grupo, es recomendable promover su conocimiento y fomentar su cumplimiento. Debido a que frecuentemente el reglamento se toma como un requisito más que un instrumento organizativo que tiene una importancia muy relevante cuando efectivamente se forma con la opinión de todos.

5.2.5.2. Forma de trabajar de los grupos beneficiados

Uno de los principales objetivos de que los beneficiarios se conformen en grupo es, precisamente, que trabajen de forma conjunta, ya que es la única forma de sobrevivir frente al mercado competitivo actual. Sin embargo, esto no pasa en la realidad de los beneficiarios por diversas circunstancias, como son: la falta de espacio adecuado para tener los animales (en el caso de la producción pecuaria) y la distancia entre los domicilios de los socios del grupo. (Gráfica 5.17).



Gráfica 5.17. Forma de trabajar de los grupos beneficiados

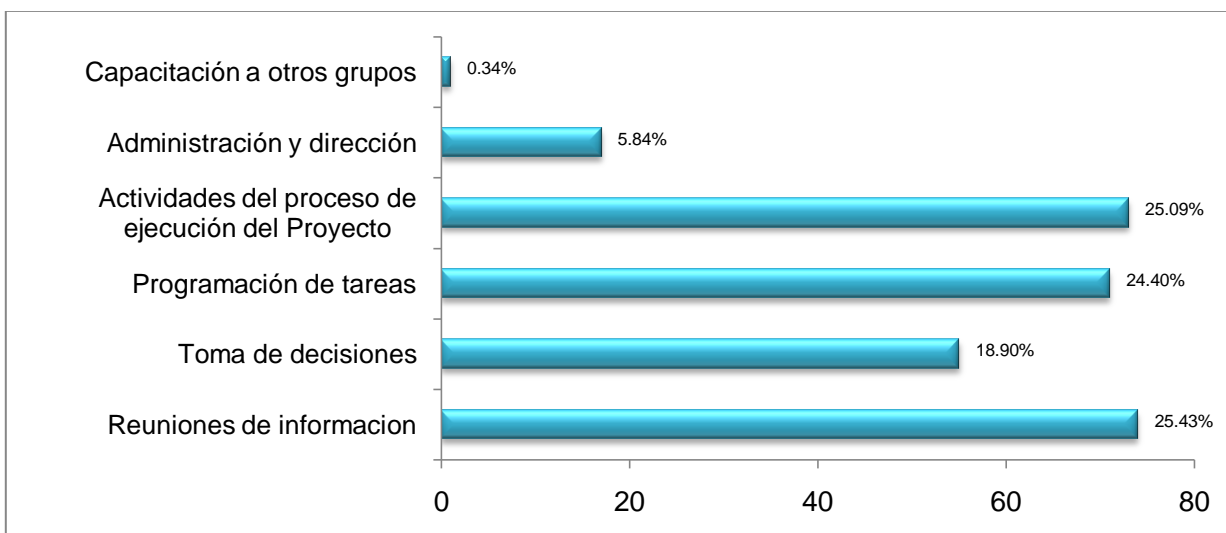
Fuente: Elaboración propia, con base en las encuestas aplicadas a Beneficiarios del FAPPA, 2008.

En su mayoría los grupos beneficiados trabajan de manera colectiva, aunque el 11.4% trabaja de forma mixta, es decir realizan actividades en grupo e individualmente. Únicamente el 1.6% de los grupos trabaja de manera individual (Gráfica 5.17).

5.2.5.3. Actividades que realizan en grupo

Ostrom (1990) señala que las características que han permitido que las organizaciones tradicionales se mantengan en funcionamiento son principalmente las relacionadas con la definición de límites y el planteamiento y aplicación de reglas. Esto debe darse con una intensa participación de los socios para poder llegar a acuerdos que permitan tomar las mejores decisiones.

Las actividades de mayor importancia que realizan en conjunto los beneficiarios son: el proceso de ejecución del proyecto, reuniones de información y programación de tareas; actividades que son determinantes para el buen funcionamiento del proyecto. Además, en menor medida se realizan otras actividades como la toma de decisiones, administración y dirección, así como, capacitación a otros grupos (Gráfica 5.18).

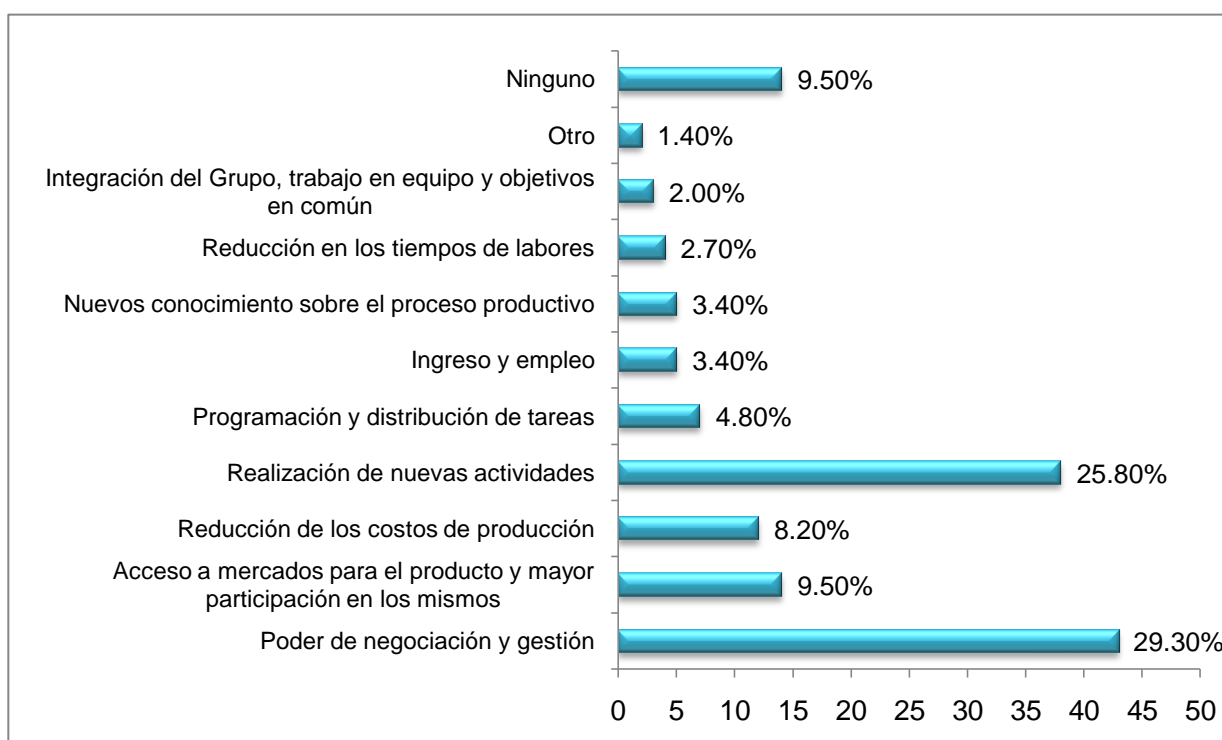


Gráfica 5.18. Actividades que se realizan en grupo

Fuente: Elaboración propia, con base en las encuestas aplicadas a beneficiarios del FAPPA, 2008.

5.2.5.4. Beneficios de trabajar en grupo

Uno de los beneficios del trabajo en grupo es el poder de negociación y gestión que se logra, así como la realización de nuevas tareas que conllevan al aprendizaje de cada uno de los integrantes del grupo. Otro beneficio importante es el acceso al mercado, esto gracias a la producción en mayor escala, la distribución de tareas y a la reducción en costos de producción, es decir la “competitividad” (Gráfica 5.19).



Gráfica 5.19. Beneficios de trabajar en grupo

Fuente: Elaboración propia con base en las encuestas aplicadas a beneficiarios del FAPPA, 2008.

Navarro (1993) citado por Muñoz (1996) establece que la competitividad de una empresa está determinada por cuatro niveles de actuación, en este caso, se resaltada lo planteado acerca de dos niveles de actuación principales:

- La competitividad promovida por los gremios y sectores; es decir, la acción conjunta de un gremio para obtener ventajas o enfrentar amenazas que

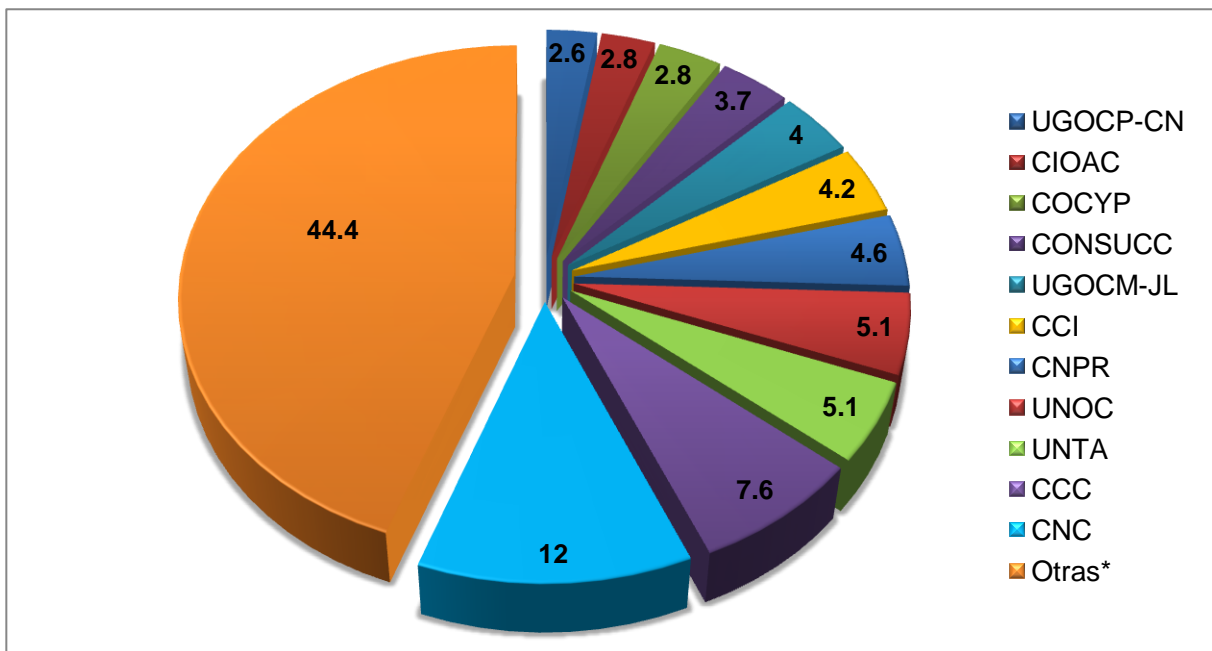
afecten a todos sus integrantes: prácticas comerciales desleales, política fiscal y crediticia, representación en las negociaciones comerciales, etc.

- La competitividad auspiciada por el gobierno, que consiste en crear las condiciones necesarias para el desarrollo de las empresas, sobre todo en lo relativo al acceso y costo del crédito y seguro, a la política cambiaria, al control de los monopolios, a la formación de recursos humanos, a la creación de infraestructura y a la atenuación de las desigualdades sociales y regionales.

5.3. Características de las Organizaciones Campesinas

La participación de las OC constituye un factor importante, ya que éstas funcionan como instancias de promoción que buscan el beneficio económico y social de sus miembros. También hacen el papel de gestoras de recursos, tales como los que otorga el FAPPA.

A pesar de que las OC no figuran en las ROP, su presencia es inminente en la formación de los grupos y la gestión de los apoyos. En el ejercicio 2008 participaron una gran cantidad de organizaciones, entre las que destacan la CNC, UGOCM-JL, Central Campesina Cardenista (CCC), Unión Nacional de Trabajadores Agrícolas (UNTA), Unión Nacional de Organizaciones Campesinas (UNOC), Confederación Nacional de Propietarios Rurales (CNPR), CCI, Unión General Obrera, Campesina y Popular-Coordinadora Nacional (UGOCP-CN), Consejo Nacional de Sociedades y Unidades con Campesinos y Colonos (CONSUCC), Central de Organizaciones Campesinas y Populares (COCYP), Central Independiente de Obreros, Agrícolas y Campesinos (CIOAC), entre otras (Gráfica 5.20.).



Gráfica 5.20. Porcentaje de participación de las Organizaciones Campesinas

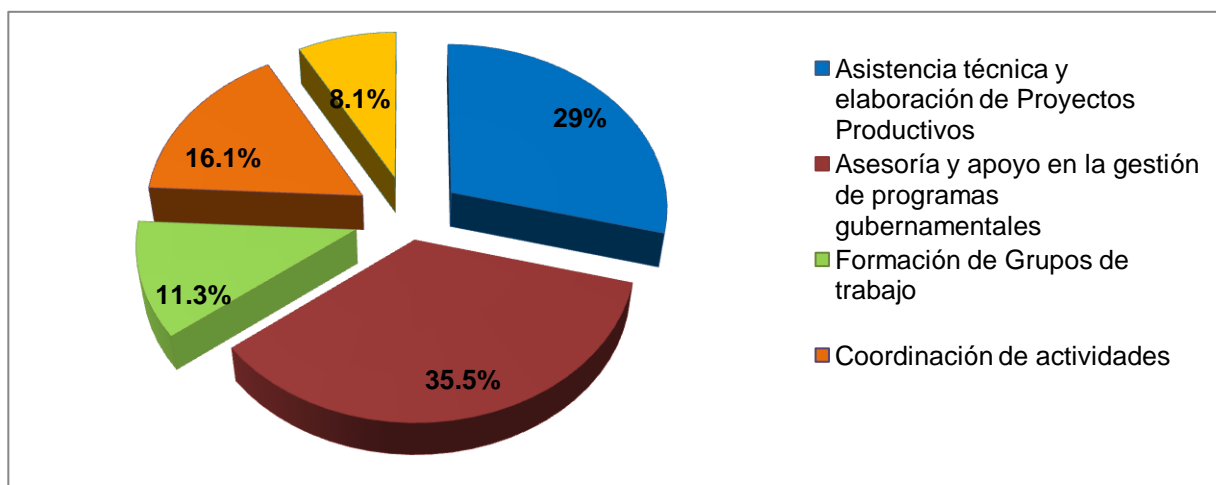
Fuente: Elaboración propia, con base en la entrevista a representantes de OC del FAPPA, 2008.

*ALCANO, ANC, AMMOR, AMUCSS, ANEC, AMPA, ANSAC, CEC, POS, CAMPO, Central Campesina Popular e Indígena, CCI-AM, CODUC, Confederación Nacional Campesina Militancia Efectiva No Reelección, Consejo Agrarista Independiente, Consejo Indígena Chinanteco y Mazateco, Consejo Indígena Permanente, CAM, CNCINPRO, CNG, CMDRS, Convergencia de Organizaciones Democráticas, COUC, CNPA, CNPA-MN, CHINANTECA, DGETA, Federación de Obreros y Campesinos de Sinaloa, FENPA, FOCCS, Frente Nacional para la Defensa del Campo Mexicano, Frente Popular Francisco Villa, FRCTM, FCM, FUNDAR, FIDECIC, Fundación Organizados para Servir, Grupo El Salterio, Movimiento Campesino Popular Independiente, OPAGAN, Organización de Pueblos Indígenas y Campesinos, Organización Nacional de Trabajadores Agrícolas, RED MOCAF, RENAMUR, Red Nacional de Mujeres Vigilantes, Contraloría Social, RED NOREMSO, RENDRUS, Unidos Desarrollo y Estados por México, UCD, Unión Cívica para una Sociedad Democrática, Unión de Campesinos del Estado de Chiapas, UCC, UCCM, UGOCM-LC, UFIC, UGOCM-LGH, UNIMOSS.

Se aplicaron dos encuestas por Entidad Federativa a OC con participación en el ejercicio 2008, con la finalidad de obtener información referente a la operación, funcionamiento, percepción del Programa y relación de trabajo con los grupos apoyados.

Se entrevistó en su mayoría a líderes o representantes y comisionados de una secretaría dentro de la organización, por lo que la información obtenida es de gran valor. La mayoría de ellos tiene más de tres años en el cargo.

Las actividades o funciones que realizan los representantes entrevistados van encaminadas a brindar apoyo a grupos en la gestión del apoyo y a mantener en funcionamiento a la organización (Gráfica 5.21).



Gráfica 5.21. Actividades en la Organización

Fuente: Elaboración propia, con base en la entrevista a representantes de OC del FAPPA, 2008.

En relación al nivel educativo, sobresale que 6.5% tiene estudios a nivel maestría, 66.1%, tiene estudios de licenciatura y 8.1% son técnicos agropecuarios. En general se asume que las OC tienen entre sus integrantes a gente con un nivel de preparación que ayuda en gran medida a la gestión de apoyos.

5.3.1. Relación de las Organizaciones Campesinas con el FAPPA

La percepción de los representantes en general es que las OC juegan un papel importante en la conformación de grupos, pues proporcionan información referente al Programa a través de pláticas informativas, detectan afinidades e intereses en

común de las personas, proporcionan asesoría técnica y apoyan en la gestión de los recursos del Programa.

La mayoría de los representantes (82.3%) opina que pertenecer a una organización incrementa las posibilidades de los grupos de recibir el apoyo que otorga el Programa, pues ésta funge como un intermediario que incide en el éxito y continuidad de los PP apoyados. Esta aseveración no es del todo cierta puesto que la participación de las OC, en ocasiones, también incide en el fracaso de los grupos porque les cobra un importante porcentaje del apoyo recibido por concepto de gastos de representación y gestión.

Según la opinión de los representantes las ventajas que obtienen las personas por ser miembros activos en una organización son: recibir apoyo para la gestión de recursos del Programa (35.5%), incrementar la probabilidad de recibir el apoyo (25.8%), capacitación y asesoría técnica (19.4%), obtener información de los programas gubernamentales de manera completa (4.8%), elaboración del PP (6.5%), otro (6.5%) y ninguno (1.6%).

5.3.2. Características de los proyectos productivos de los grupos agremiados

La mayoría de los PP ingresados (49%) corresponde al giro pecuario, 22.2% agrícola, 17% comercial, 6% servicios, 4% agroindustrial y sólo el 1% al forestal y ecoturístico. De los PP apoyados el 94.4% se encuentra operando, el 3.4% opera de forma parcial y el 2.2% no opera.

En promedio se apoyaron 7 PP por organización (Cuadro 5.6). De acuerdo a la percepción de los representantes, las razones por las cuales algunos PP no fueron aprobados, fueron la falta de presupuesto en la SRA (52%), el incumplimiento de los requisitos establecidos en las ROP (28%) y la existencia de manejo político en la asignación de los recursos (16%).

Cuadro 5.6. Proyectos aprobados por Organización

Organización	Total	Organización	Total	Organización	Total
AFODECC	3	CODUC	4	UFIC	147
APACH	5	CONSUC	19	UGOCM-JL	2
CCC	1	FEPR	4	UGOCP	10
CCI	72	FRCTM	2	UNIMOSS	14
CECAPI	1	Otra*	13	UNORCA	15
CIOAC	3	RED NOREMSO	5	UNTA	22
CNC	69	UCD	6	TOTAL	414

Fuente: Elaboración propia, con base en la entrevista a representantes de OC del FAPPA, 2008.

*Federación Estatal de Propietarios Rurales de Baja California, FDC, USD, UETGM, OMTM y Frente Popular de Lucha Zacatecana, A.C.

La mayor parte de los representantes (56.5%) considera que no existen limitantes, debido a que las ROP son equitativas en cuanto a la participación de la población objetivo. Sin embargo, el 43.5% de los representantes consideró que el Programa establece limitantes a la organización para el ingreso de PP. Debido a que existe favoritismo, manejo político en la evaluación y una cantidad específica de PP a registrar por OC, previamente negociada a nivel nacional y estatal.

Esta aseveración no se contempla dentro de las ROP dado que la el Acuerdo Nacional para el Campo venció en el año 2007, por lo que la SRA no tiene compromiso alguno (al menos en la normatividad) para aprobar un determinado número de proyectos por OC.

5.3.3. Beneficios que otorgan las Organizaciones Campesinas a sus agremiados

Un porcentaje considerable de las OC (87.1%) imparte capacitación a los grupos apoyados. Los temas que abordan están enfocados principalmente a aspectos de productividad, organización y administración del proyecto. De esta manera las OC logran una relación más estrecha con sus agremiados, proporcionándoles beneficios

como mayor conocimiento acerca de la actividad productiva que desarrollan (37%), trabajo en equipo de manera organizada (29.6%), habilidades administrativas y de dirección (20.4%) y el desarrollo de un espacio por medio del cual se ha logrado incurrir en la mejora del estado emocional (11.1%).

Además de que el cumulo de conocimientos obtenido a través de la capacitación forma parte del capital social de los grupos, por lo que representa una ganancia, no palpable por sí sola, pero que será obtenida al aplicar los conocimientos en los procesos de producción y comercialización y en la administración de los recursos.

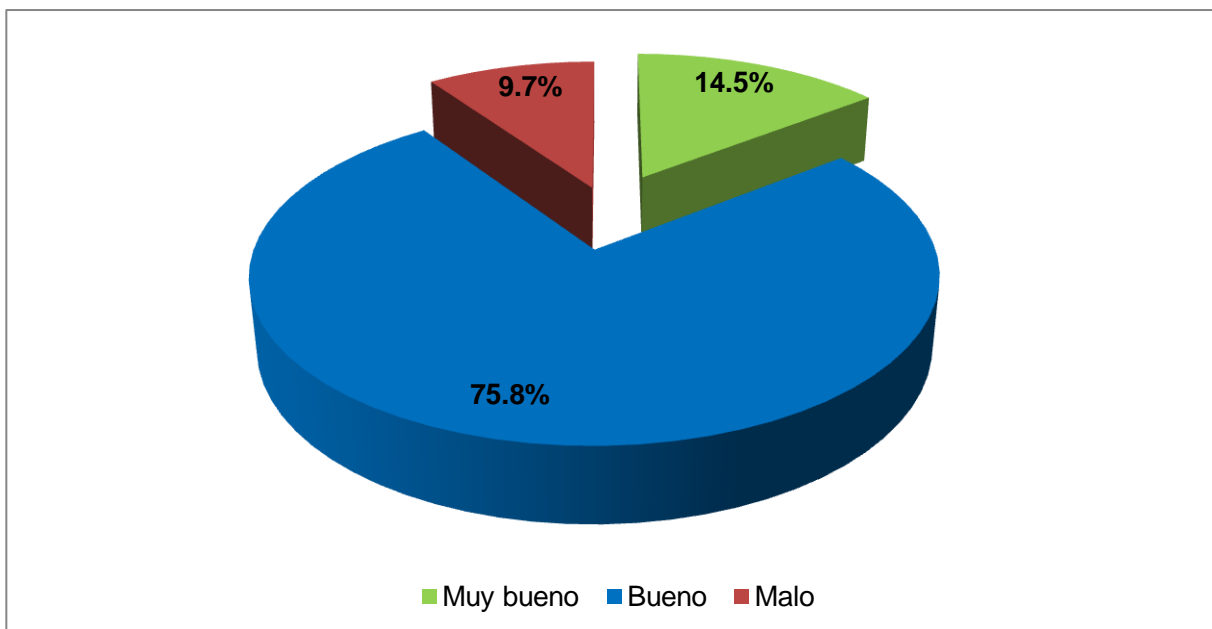
El 98.1% de las OC da seguimiento a los proyectos apoyados a través de su gestión, por medio de los técnicos (75.5%), ya que son ellos quienes tienen mayor conocimiento del proyecto y contacto con los grupos.

5.3.4. Percepción de los representantes de las Organizaciones Campesinas respecto a la operación del Programa

Más del 60% de los representantes consideró que la operación del Programa es la adecuada, porque logra cumplir con sus objetivos y los requisitos son claros. Los demás consideran que es inadecuada porque existen deficiencias en el sistema de captura alternativo, el trámite en la SRA es difícil y existe mal desempeño por parte de los funcionarios.

También perciben problemas en cuanto a la evaluación de los PP, la duración de la convocatoria, fallas y deficiencias en relación al sistema de captura, incumplimiento de las ROP, falta de mayor seguimiento a grupos, entre otros; por lo que se sugiere aplicar una serie de medidas como ampliar los tiempos de convocatoria, hacer una mejor evaluación de los PP, reformar el sistema de captura alternativo y mejorar desempeño de funcionarios y técnicos, a fin de obtener los resultados e impactos esperados.

Los representantes consideran que el funcionamiento del Programa es adecuado, ya que procura el bienestar de la población en áreas rurales, y lo calificaron en su mayoría como bueno y muy bueno (Gráfica 5.22.).



Gráfica 5.22. Funcionamiento general del Programa

Fuente: Elaboración propia, con base en la entrevista a representantes de OC del FAPPA, 2008.

La opinión general acerca del Programa, en relación al cumplimiento de sus objetivos, es que promueve la organización y el trabajo en equipo de los grupos, fomenta la equidad de género y otorga apoyos para PP que impulsen el desarrollo sustentable del sector rural.

El 95.2% de los entrevistados afirma que el Programa logra mejorar la calidad de vida y participación de las mujeres del sector agrario, debido a que mejora su ingreso, las incorpora al sector productivo y fomenta la equidad de género.

Consideran que los apoyos del Programa han contribuido en la mejora de la calidad de vida de la población en general (43.5%), en la generación de empleos en un 29% y en la generación de actividades productivas (17.7%).

Todos los representantes consideran que el Programa debe continuar con su operación y lo califican como bueno y muy bueno. Las razones se observan en el Cuadro 5.7.

Cuadro 5.7. Aspectos que sustentan la continuidad de la operación del Programa

	Frecuencia	Porcentaje
Otorga apoyo económico a fondo perdido, que permite el impulso de una actividad productiva	17	27.40
Genera empleos que permiten mejorar la calidad de vida de las personas, la integración familiar y disminuye la emigración	20	32.30
Atiende a la población marginada de núcleos agrarios	11	17.70
Promueve la equidad de género y la participación de la mujer en el sector productivo	3	4.80
Brinda apoyo a personas sin tierra y disminuye la pobreza	5	8.10
Otro	6	9.70
Total	62	100.00

Fuente: Elaboración propia, con base en la entrevista a representantes de OC del FAPPA, 2008.

Es evidente que el interés de las OC radica en mantener una fuente de financiamiento, no sólo para los grupos beneficiados, sino también para éstas.

5.4. Percepción de los beneficiarios y otros actores

Es imprescindible conocer la opinión de los beneficiarios sobre todos los aspectos que competen al Programa y al proceso para el otorgamiento de los apoyos. En este apartado se abordan temas sobre la percepción que tienen los beneficiarios y otros actores (no beneficiarios, técnicos y funcionarios) sobre la difusión del Programa, los trámites, la entrega de apoyos, la capacitación y la asistencia técnica. Además se hace un análisis de su grado de satisfacción.

5.4.1. Proceso de difusión del Programa (beneficiarios)

Los resultados muestran que casi una tercera parte (29.3%) de los beneficiarios se enteró del Programa a través de un compañero o vecino que fue apoyado anteriormente o que había solicitado el apoyo. Al 19.51% le informó una organización campesina, al 15.45% le dijo una autoridad municipal y el 14.63% se enteró a través de un técnico.

Únicamente el 4.88% se enteró de la existencia del Programa a través de un medio audiovisual (radio o televisión). Esto podría considerarse una debilidad del FAPPA debido a que el Programa no se está conociendo por toda la población objetivo, sino que está siendo encasillado en los lugares donde ya se otorgaron beneficios y, además se ha vuelto un medio de subsistencia para las organizaciones campesinas, ya que promueven la conformación de grupos para solicitar el apoyo.

De igual forma se está polarizando el apoyo en cierto número de localidades y municipios.

5.4.1.1. Percepción del medio de difusión

La mayoría de los beneficiarios encuestados consideró que el medio de difusión por el cual se enteraron les proporcionó información clara, confiable y completa sobre las ROP, requisitos y trámites. Pero la razón más importante es que gracias a que se enteraron pudieron tramitar su solicitud y acceder al apoyo.

El radio o la televisión son los medios por los cuales les gustaría enterarse del Programa, ya que tienen mayor cobertura nacional, de fácil acceso e información más a detalle y, sobre todo, llegan a lugares más remotos. En segundo lugar les gustaría que se difundiera a través de alguna autoridad municipal, ya que son los que tienen mayor acceso a información sobre programas de gobierno y podría transmitírseles de manera oportuna.

Los medios impresos son otra forma de hacer llegar la información a la población objetivo, por lo que es un medio de preferencia entre los beneficiarios. Otros medios son los técnicos y OC que son los que trabajan directamente con los grupos.

5.4.2. Proceso de difusión del Programa (no beneficiarios)

En este apartado se analizan los puntos de vista de los no beneficiarios y funcionarios respecto a la difusión del Programa.

Los medios de difusión con mayor impacto en la población objetivo de acuerdo con lo expresado por los no beneficiarios son los mismos que mencionaron los beneficiarios, debido principalmente de que se trata de personas ubicadas en los mismos lugares y con características similares.

5.4.1.2. Percepción del medio de difusión (no beneficiarios)

Una cuarta parte de los no beneficiarios, consideró que los medios de difusión fueron malos, porque la información que se les proporcionó no fue clara, ni completa y muchas veces fue usada como un medio para lucrar, considera que hubo fallas en los requisitos y trámites, por lo cual no pudieron acceder al apoyo.

Por otra parte, el 72.8% de las personas que están satisfechas con los medios de difusión, opina que es una forma segura, con información sobre las ROP y apoyo para la gestión del recurso.

Aunque sólo el 27.2% de los no beneficiarios no están satisfechos, y consideraron que la información sobre el Programa llega a un número limitado de personas, están haciendo una aseveración importante respecto a la cobertura del Programa, ya que manifiestan que a su punto de vista se está concentrando en ciertas zonas manejadas por OC y técnicos proyectistas.

Las respuestas de los no-beneficiarios siguen la misma tendencia que las de los beneficiarios respecto a los medios idóneos para la promoción del Programa. El 41.2% de los no beneficiarios consideró que el Programa debe ser promovido a través de radio o televisión por ser un medio de amplia cobertura, 18.2% opinó que prefieren enterarse a través de un autoridad municipal, por ser un medio confiable y de información completa. Los medios impresos y la comunicación a través de los técnicos también son medios preferentes de los encuestados.

5.4.1.3. Proceso de difusión del Programa (Funcionarios)

De acuerdo con los funcionarios del Programa, la difusión es escasa o casi nula en localidades donde se encuentra la población objetivo, esta situación se da muchas veces por la lejanía de los poblados y el bajo presupuesto para este rubro con el que cuenta la SRA. La difusión básicamente se hace a través de los técnicos y OC, sin embargo, muchas veces estos no proporcionan la información completa y clara sobre el Programa a los posibles beneficiarios.

La información recaba indica la imperiosa necesidad de reforzar el rubro de la difusión del Programa para que pueda llegar a todos los lugares en los que se ubica la población objetivo y que la información proporcionada sea clara y consistente.

5.4.2. Tramitación y entrega de apoyos

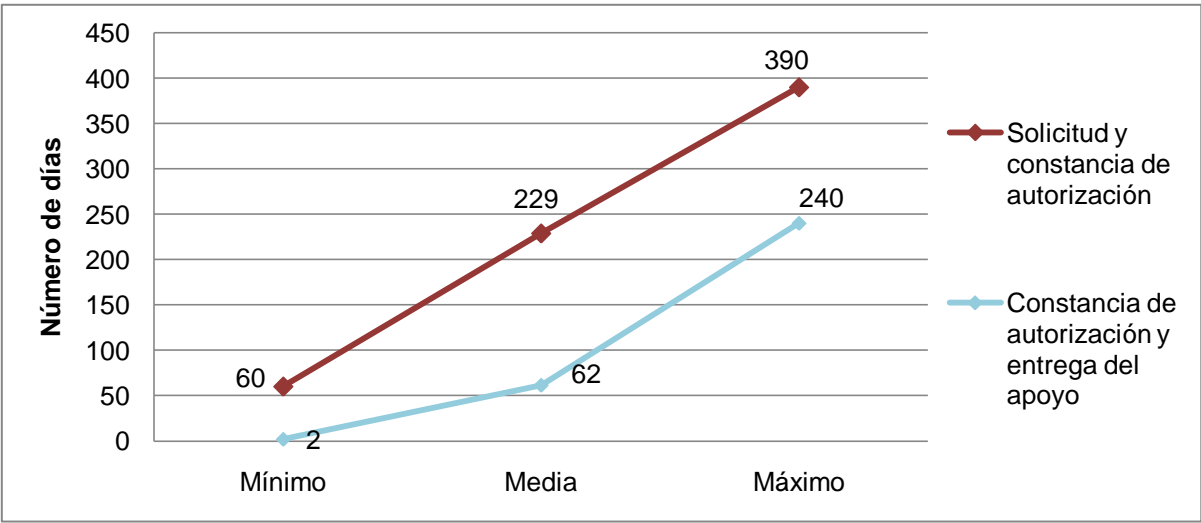
El tiempo que transcurre desde el momento que se solicita el apoyo al FAPPA hasta que es otorgado es trascendental para el buen ánimo y funcionamiento de los negocios y puesta en marcha de los proyectos, ya que de éste depende que las personas sigan motivadas para trabajar en equipo. Además de que si pasa mucho tiempo para que se entreguen los apoyos, estos pueden no ser suficientes para la implementación del proyecto debido al alza en los precios y la inflación.

Por otra parte, en los proyectos de tipo agrícola es de suma importancia el momento en que se entrega porque de éste depende el momento en el que se inicia el negocio de acuerdo al ciclo productivo y la época del año. En este apartado se analiza el tiempo de espera desde que el grupo ingresó la solicitud hasta la entrega del recurso.

5.4.2.1. Tiempo de entrega de la constancia de autorización y el apoyo

Según lo indicado por los beneficiarios del Programa el número de días que esperan, en promedio, para recibir la constancia de autorización del Programa después del ingreso de su solicitud varía considerablemente. Se hace referencia al tiempo transcurrido entre la solicitud del apoyo y la recepción de la constancia de autorización debido a que este último documento es el comprobante de que el proyecto ha sido aprobado y por tanto de que se le otorgará el apoyo al grupo, hace la función de notificación oficial.

Los beneficiarios en esperan desde 60 hasta 390 días, es decir dos meses como mínimo los más afortunados hasta un poco más de un año los menos favorecidos. El promedio de espera es de 229 días equivalente a más de 7 meses.



Gráfica 5.23. Tiempo de espera para recibir el apoyo

Fuente: Elaboración propia, con base en encuestas realizadas a beneficiarios del FAPPA, 2008.

Una vez recibida la constancia de autorización el beneficiario únicamente tiene que esperar la entrega del apoyo, ésta en promedio equivale a dos meses (62 días) y en los casos más tardados llega a ser hasta de 8 meses (240 días). Sin embargo, se detectaron casos en los que la espera es mucho menor, por ejemplo 2 días. Esto se explica porque los beneficiarios se tardaron en recoger la constancia de autorización, por lo que la espera del recurso se redujo considerablemente para ellos.

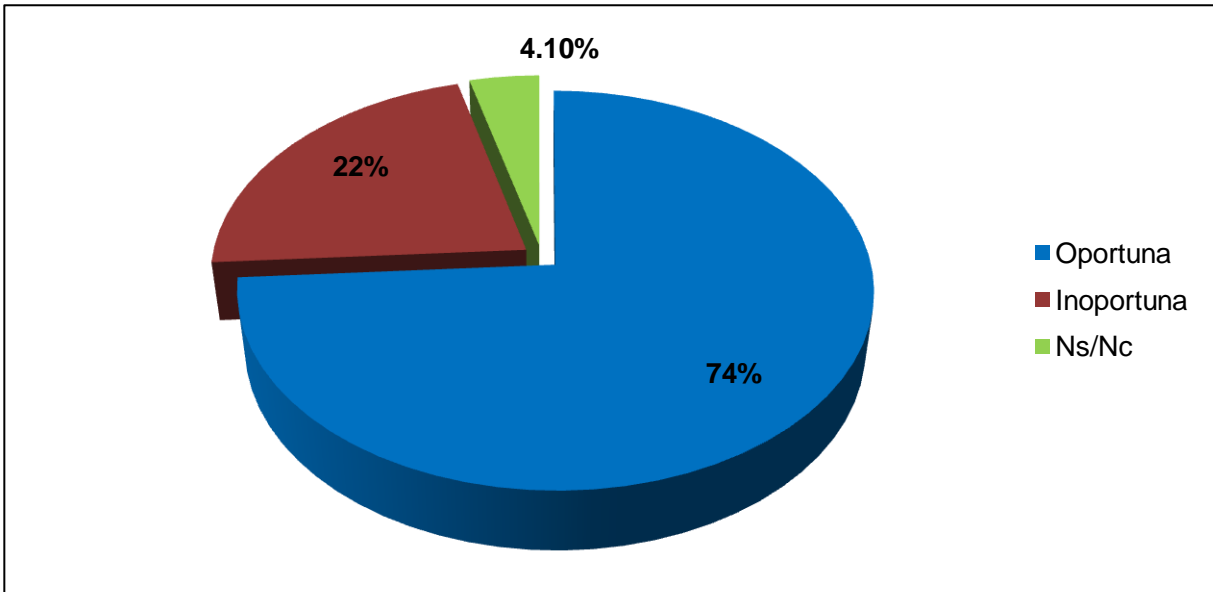
Sí se toman en cuenta los tiempos máximos de los tiempos se puede hablar de que transcurre más de año y medio, en algunos casos, para que los beneficiarios puedan recibir los apoyos. Lo que es un periodo bastante amplio de espera, mismo que puede ser trascendental para el trabajo de los grupos puesto que al no tener respuesta del Programa deciden desintegrarse, emigrar y en el mejor de los casos disminuir el número de integrantes.

Esta situación hace evidente la necesidad de agilizar los tiempos de los procesos para poder otorgar los apoyos en periodos más cortos, de modo que se eviten los problemas mencionados y que se incentive la puesta en marcha de los proyectos y el trabajo en equipo por parte de los grupos. Esto se puede lograr haciendo una programación en la que se establezcan tiempos máximos para realizar cada una de las etapas del Programa y, sobre todo, cuidando que éstos se cumplan.

Por otra parte, se puede descentralizar la revisión técnica de los proyectos. Es decir, que se revisen a nivel estatal a fin de que se agilice el proceso en cada Representación.

5.4.2.2. Oportunidad en la entrega de los recursos y conformidad con el monto recibido

A pesar de que el periodo que transcurre entre la solicitud del apoyo y su entrega, la mayoría de los beneficiarios (74%) manifestó que la entrega del recurso fue oportuna considerando el tipo de proyecto para el cual solicitó el apoyo.



Gráfica 5.24. Oportunidad en la entrega de los recursos

Fuente: Elaboración propia, con base en encuestas realizadas a beneficiarios del FAPPA, 2008.

Por otro lado, 22% consideró que fue inoportuna ya que al realizar las compras previstas para el PP, el monto recibido no les alcanzó para lo previsto. Esto se da en los casos de proyectos pecuarios, que para el tiempo de llegada del apoyo los insumos fueron más caros de lo estimado (Gráfica 5.24.).

La opinión de los beneficiarios refuerza lo expuesto en el apartado anterior respecto a la necesidad de hacer más eficientes los procesos para acortar los tiempos para la aprobación y entrega de los apoyos.

A pesar de la tardanza la mayoría de los beneficiarios (86.2%) considera suficiente el monto recibido por el Programa ya que pudieron iniciar su propia fuente de trabajo e incrementar sus ingresos.

5.4.2.3. Entrega del recurso

Tener claridad en los procedimientos que establecen la forma en que funciona y opera el Programa, ayuda a incentivar la política de transparencia de la entrega de

los recursos; para ello la SRA cuenta con un manual de Procedimientos del Programa FAPPA (2008). En éste se establece de forma clara en la Etapa 6 (LIBERACIÓN Y COMPROBACIÓN DE ENTREGA DE RECURSOS), la función de cada uno de los actores, desde que la Dirección General de Coordinación le remite oficio a Oficialía Mayor para que instruya la elaboración de cheques para los Grupos autorizados, o en su caso realice los depósitos a las cuentas de cheques de dichos Grupos.

La Oficialía Mayor libera los recursos comprometidos conforme a lo autorizado por el Comité Técnico del Programa (CT), para después elaborar los cheques a nombre de la figura asociativa del grupo, o en su caso, realiza los depósitos en las cuentas de cheques, por el monto correspondiente a la Inversión del Proyecto Productivo, elaboración del proyecto y constitución de la figura asociativa, entregándolos a la DGC, según la relación autorizada por el CT, o en su caso los comprobantes del depósito. Posterior a esto, se le hace entrega de los cheques o comprobantes a las Delegaciones Estatales para la entrega de los recursos o su comprobante de depósito al presidente, el secretario y tesorero del Grupo, firmando cada uno de ellos por triplicado el Acta de Entrega-Recepción de los Recursos, anexando copia de la identificación oficial que acredita su personalidad.

En la puesta en marcha del Programa se pudo constatar que la entrega del recurso se hizo con apego a la normatividad y sólo un pequeño porcentaje de los grupos (1.6%) tuvo problemas con el cheque o desconoce si se entregó debidamente el apoyo. Por otra parte, 1.6% del los grupos beneficiados recibió el apoyo mediante vía depósito, y el 98.4% de los Grupos beneficiados recibió el apoyo en cheque, cabe señalar que el uso de cheques está ligado a la entrega oportuna del recurso, porque si de antemano se tiene dentro de las ROP en su Art. 12 "*De las obligaciones de los beneficiarios*", establecido "*utilizar una cuenta bancaria de cheques exclusiva para el manejo de los recursos aportados por el Programa*", por vía depósito sería mucho más eficiente la entrega de los recursos, además lo podemos ligar con uno de los objetivos particulares del Programa que es incrementar la posibilidad de acceso a

otros programas de apoyo y/o financiamiento público o privado, el cual una pequeña porción a lograr este objetivo es inducir a los grupos a una cultura del uso de instituciones bancarias.

5.4.3. Asistencia técnica y capacitación

La capacitación y asistencia técnica dentro de las actividades agropecuarias y forestales son actividades que corresponde al Estado fomentar, de acuerdo a lo dispuesto en la Carta Magna, Artículo 27, fracción XX y la Ley de Desarrollo Rural Sustentable, en la cual se reconoce que la capacitación y la asistencia técnica, junto con la cultura, la investigación y la transferencia tecnológica son funciones esenciales para el fomento agropecuario y el desarrollo rural sustentable. A la SRA le interesa cumplir con el desarrollo e implementación de estrategias que coadyuven con la obligación del Estado de dar cabal cumplimiento a las metas y objetivos comprometidos a través del Plan Nacional de Desarrollo 2007 – 2012 y en el Programa Sectorial para el Desarrollo Agrario 2007 – 2012.

Es así que en las ROP del Programa, en su Art. 3, indica como uno de los objetivos particulares el coadyuvar en la capacitación transversal con equidad de género y asistencia técnica de acuerdo a las necesidades de la población beneficiada, además de que busca una alineación con el Plan de Nacional de Desarrollo 2007-2012, que dentro de su eje 2 esta generar una economía competitiva y generadora de empleos.

5.4.3.1. Asistencia técnica

La constante evolución de la tecnología y técnicas de producción a nivel mundial implica estar innovando constantemente en la manera de cómo los productores rurales puedan ser participes en esta constante evolución. La transferencia de tecnologías siempre va de la mano de la asistencia de un técnico, no solo para la producción, sino también para el armado de un plan o estrategia de negocios que

coadyuve a la inserción de los productos al mercado. Es por ello que dentro del Programa en sus ROP se establece en el Art. 10-b, el pago para la constitución del grupo, así como la elaboración de un proyecto y la contratación del asesor técnico que pueda llevar a una buena puesta en marcha y seguimiento del proyecto.

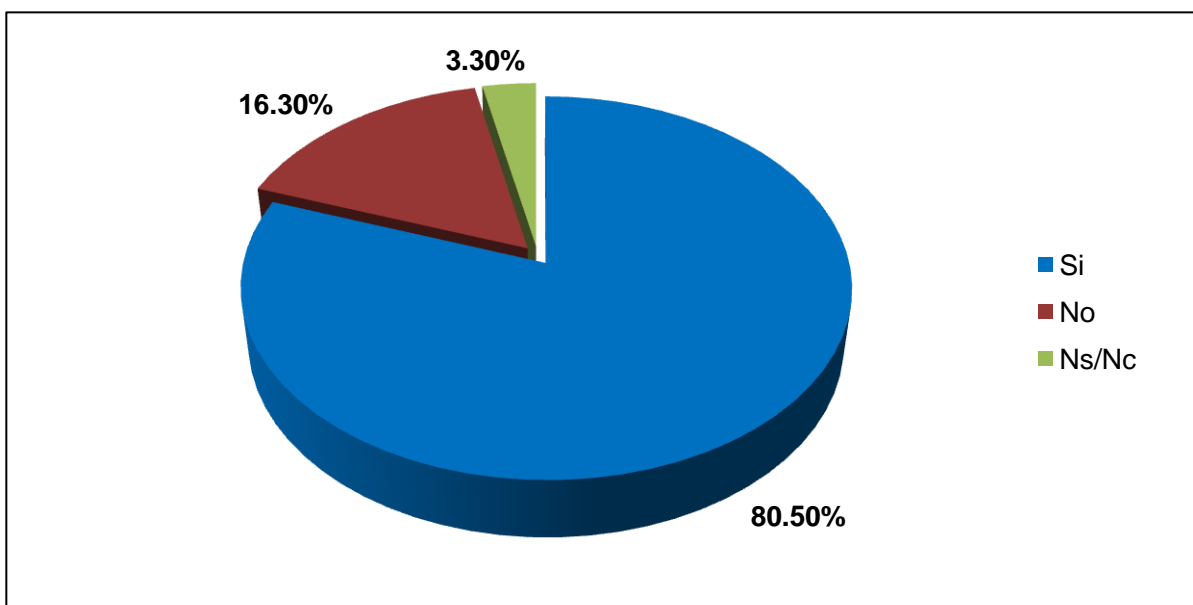
Sin embargo, la asistencia técnica es concebida no sólo como transferencia de tecnología agropecuaria-económico-productiva para mejorar los ingresos sino que incorpora objetivos dirigidos a fortalecer las organizaciones de productores para que puedan participar activamente como actores sociales, y articular estas acciones con otras que tiendan al mejoramiento de la calidad de vida (Caracciolo, 1998).

Establece también que el objetivo de la asistencia técnica es responder al desafío de la competitividad y el desarrollo rural. Es incrementar la rentabilidad y sustentabilidad de la empresa, la generación de riqueza en el medio y el desarrollo del país.

El 80.5% de los grupos beneficiados recibió asistencia técnica mientras que el 16.3% no la recibió; éste último porcentaje representa un poco más de un cuarto del universo total de los beneficiarios, lo cual se debe tomar en cuenta como un problema a atender por parte de la SRA, debido a que se incumple con la normatividad de tener bajo forma escrita el contrato de un técnico, si bien se cumple con el papel más no con el hecho, por lo que en su defecto los operadores del Programa debe tener mayor cuidado a los contratos realizado por los grupos para la adquisición de los servicios de un técnico, para que pueda ser obligatorio el cumplimiento del servicio por el cual se le contrató.

Lo anterior se puede constatar en las causas por las cuales los Grupos no reciben apoyo de un técnico, destacando que éste sólo ingresó el proyecto y ya no regresó con el grupo; lo cual puede dar origen a que un 3.3% de los beneficiarios no están enterados de que contaban con este tipo de servicio. Otros de los motivos mencionados es la manifestación por parte de los beneficiarios de no necesitar la

asesoría, ya que cuentan con la experiencia necesaria para llevar a cabo su proyecto con éxito (Gráfica 6.6.).



Gráfica 5.25. Grupos beneficiados que recibieron asistencia técnica

Fuente: Elaboración propia, con base en encuestas realizadas a beneficiarios del FAPPA, 2008.

La asistencia técnica recibida por grupo en promedio fue de cuatro a cinco visitas aproximadamente, aunque existen grupos que tuvieron hasta 20 visitas, por otro lado hubo quienes recibieron una visita durante el proceso de operación del PP.

El 66.7% de los técnicos de los grupos beneficiados cumple con lo establecido en el contrato, mientras que el 17.2% no cumple, esto esta logado con aquellos que desconocen el contrato de un técnico, por lo tanto no saben si el técnico está cumpliendo.

De los proyectos que recibieron asistencia técnica, 85.9% afirman que los servicios brindados corresponden a las necesidades del proyecto y 14.1% indica que el técnico no tiene conocimientos sobre el proceso productivo vinculado al proyecto para el cual fueron apoyados, además de que las visitas fueron esporádicas o en algunos casos nulas (Cuadro 5.8).

La Secretaría debe de generar un sistema de monitoreo donde se pueda calificar y seguir el servicio del técnico, para que este sea sujeto a observación en ejercicios futuros.

Cuadro 5.8. Percepción de la asistencia técnica (beneficiarios)

Las frecuencia de la asistencia técnica corresponden a lo establecido en el contrato		
	Frecuencia	Porcentaje
Si	66	66.7
No	17	17.2
Ns/Nc	16	16.2
Los servicio de asistencia técnica responden a las necesidades del proyecto		
Si	85	85.9
No	14	14.1

Fuente: Elaboración propia, con base en encuestas realizadas a beneficiarios del FAPPA, 2008.

5.4.3.2. Aspectos en que incidió la asistencia técnica

La asistencia técnica incide de forma directa en el éxito o fracaso de un proyecto, lo cual se puede observar en lo que los beneficiarios contestaron. El 43.8% concuerda en que la asistencia técnica contribuyó al buen funcionamiento del proyecto, 17.4% afirma que facilitó la aplicación de conocimientos vinculados al proyecto, 10.3% coincide en que contribuyó a solventar las necesidades de la operación del proyecto y 14.8% les ayudó a mejorar los procesos, productos y servicios del proyecto (Gráfica 5.26).



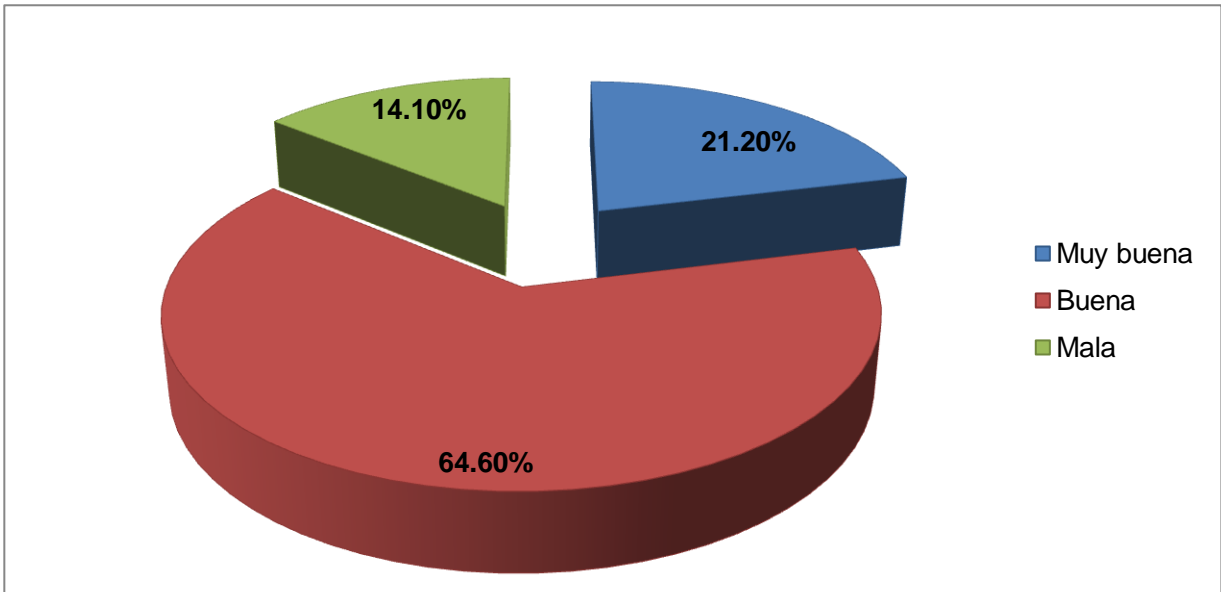
Gráfica 5.26. Aspectos en que incidió la asistencia técnica

Fuente: Elaboración propia, con base en encuestas realizadas a beneficiarios del FAPPA, 2008.

5.4.3.3. Calidad, utilidad y conformidad de la asistencia técnica

Es bien sabido que tanto la asistencia técnica como la capacitación son procesos que determinan el cauce del proyecto; sin embargo, aunque es un factor detonante el que se cuente con ella no implica que ésta sea de calidad o en el peor de los casos sea acorde a las necesidades del proyecto productivo a implementar.

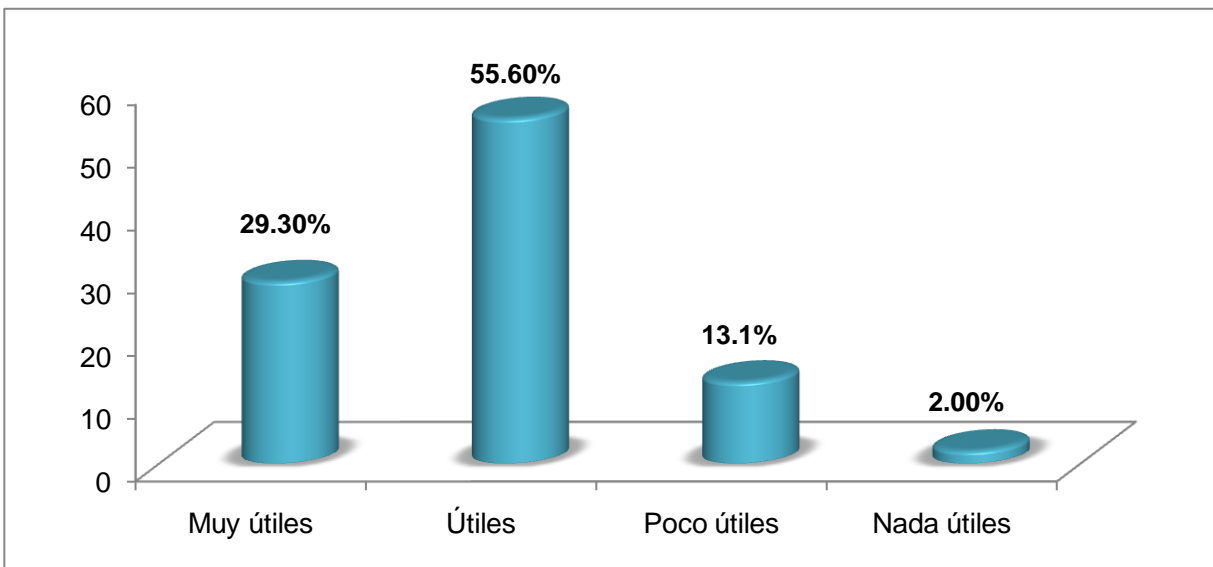
Sin embargo pese a que en unos casos no recibieron la asistencia técnica, los que si la tuvieron manifestaron en un 85% que la calidad de ésta es buena y el 14.1% considera que es mala (Gráfica 5.27).



Gráfica 5.27. Calidad de la asistencia técnica

Fuente: Elaboración propia, con base en encuestas realizadas a beneficiarios del FAPPA, 2008.

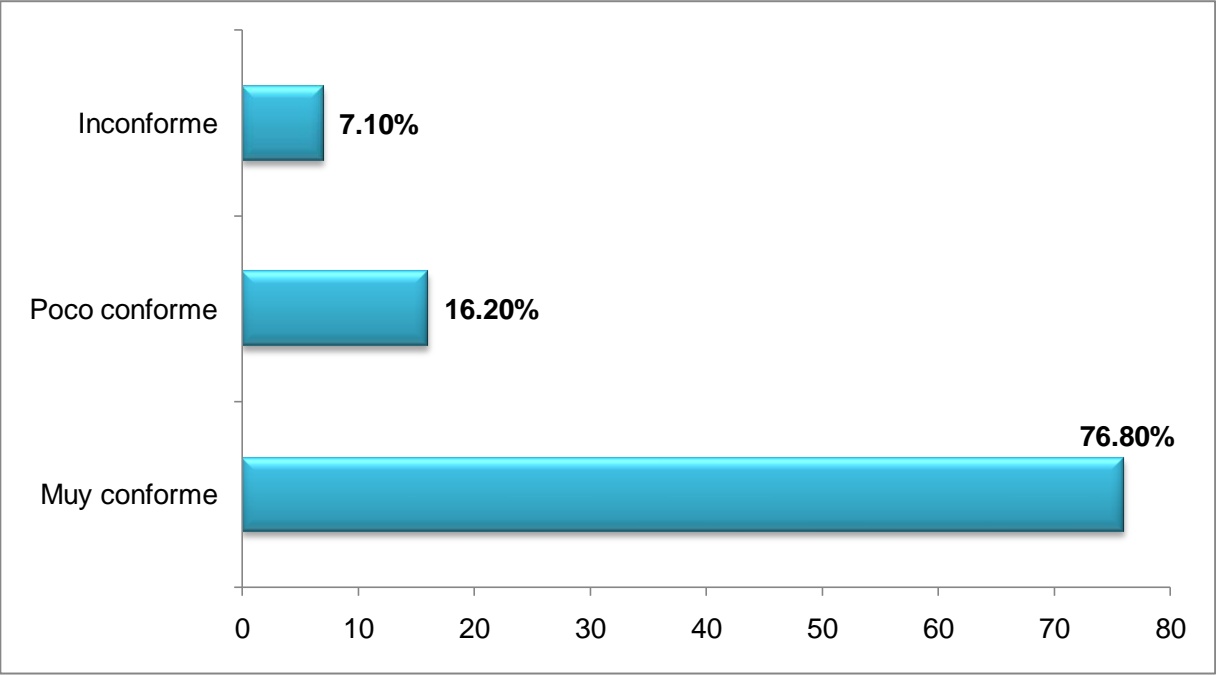
Además cuando se habla de su utilidad, el 55.6% consideró que les fue útil, el 29.3% percibe este rubro como muy útil; aunque también existen algunos casos (2.2%) en que se considera que la asistencia técnica no tiene utilidad alguna (Gráfica 5.28).



Gráfica 5.28. Utilidad de los servicios de asistencia técnica

Fuente: Elaboración propia, con base en encuestas realizadas a beneficiarios del FAPPA, 2008.

El 76.8% está muy conforme con los servicios de asistencia técnica que recibieron, 16.2% se siente poco conforme y sólo 7.1% indicó inconformidad. Dadas estas situaciones de inconformidad, los beneficiarios externaron su opinión sobre recomendaciones para mejorar la asistencia técnica. Las opiniones convergen en que los técnicos se capaciten más sobre aspectos productivos del proyecto en concordancia con el giro para el cual solicitaron el apoyo, además recomiendan que las visitas del técnico sean tantas como el proyecto lo requiera y lo más importante que se cumpla con lo establecido en el contrato que se firmó para sus servicios (Gráfica 5.29).



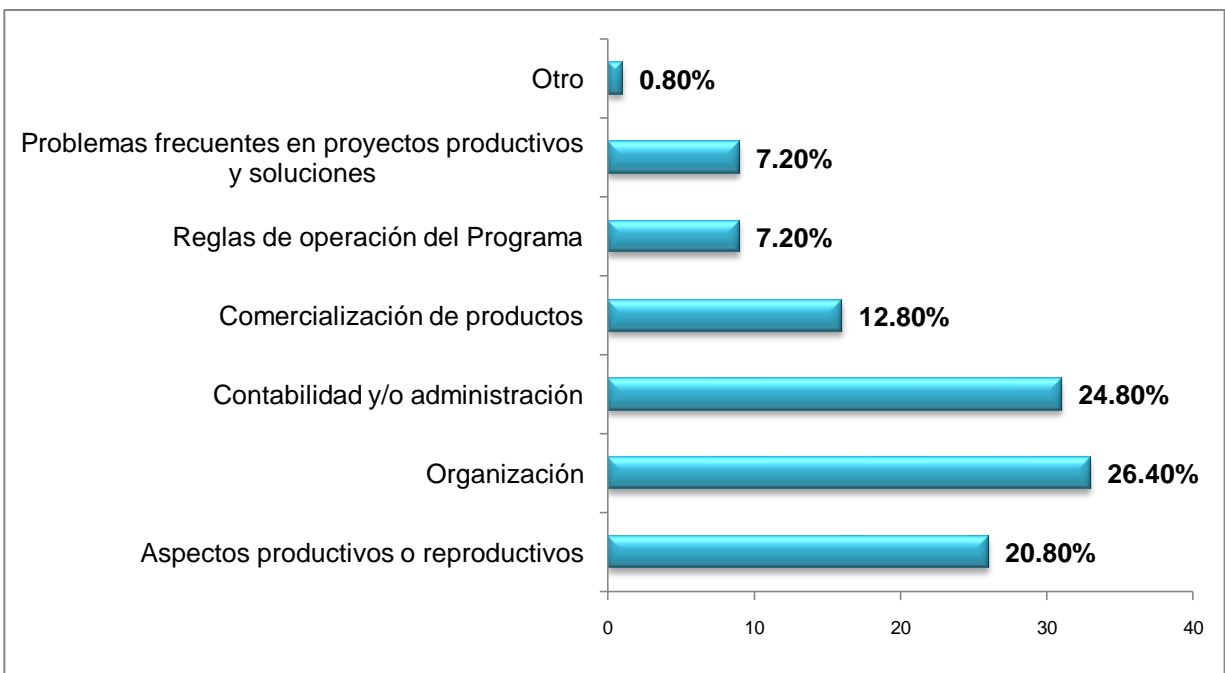
Gráfica 5.29. Conformidad con los servicios de asistencia técnica

Fuente: Elaboración propia, con base en encuestas realizadas a beneficiarios del FAPPA, 2008.

Como en un principio se menciona que es una tarea del Estado apoyar con este rubro a las personas que lo requieran para una buena implementación del proyecto, en general, la percepción que tienen los beneficiarios en cuanto este aspecto es buena, ya que les ha ayudado al buen funcionamiento del proyecto, pero esto no quiere decir que sea el factor para que siga o deje de continuar la operación de un proyecto.

5.4.3.4. Aspectos para lo cual fue requerida la asistencia técnica (percepción de los técnicos acreditados)

La percepción que tienen los técnicos respecto a su contratación indica que ésta no es nada más para la operación y puesta en marcha del proyecto, también es para cuestiones organizacionales y factores que no precisamente están relacionados de forma directa con la producción, sino con la situación económica por la cual atraviesa el país.



Gráfica 5.30. Aspectos para lo cual fue requerida la asistencia técnica

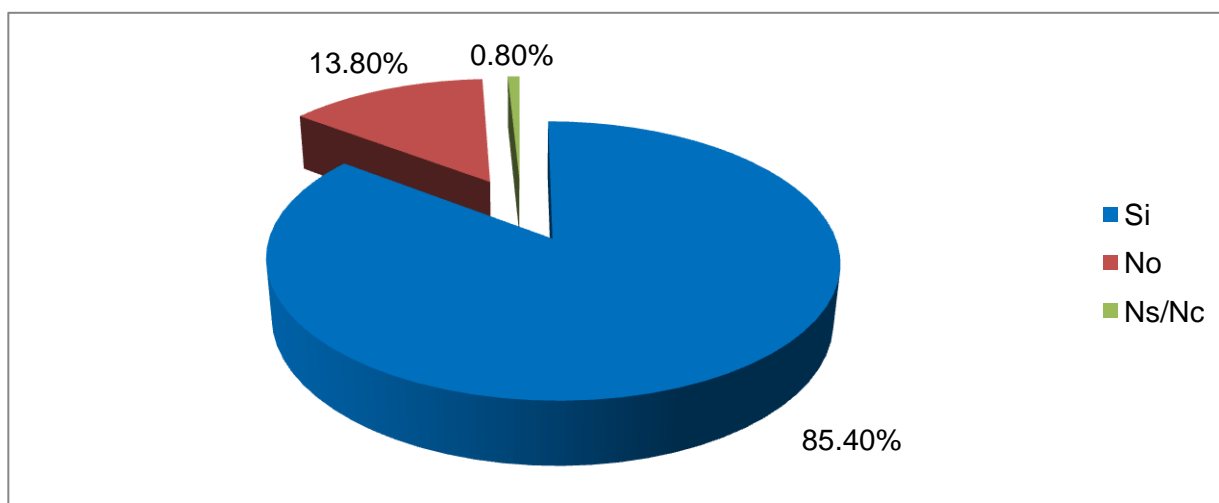
Fuente: Elaboración propia, con base a entrevistas realizadas a técnicos acreditados del FAPPA, 2008.

En su opinión, los técnicos consideran que para un mejor acompañamiento técnico se deberían tener mayores incentivos, así como evaluarlos y capacitarlos constantemente.

5.4.3.5. Capacitación

Dentro de la LDRS, en su artículo 42, se habla sobre el propósito de capacitación y la establece como política de **Capacitación Rural Integral**, teniendo como uno de sus varios propósitos el de desarrollar la capacidad de los productores para el mejor desempeño de sus actividades.

En este sentido, el 85.4% de los grupos apoyados ha recibido este tipo de servicio por parte de la SRA y 13.8% no recibió, así mismo, 0.8% no está enterada al respecto. Estos porcentajes pueden considerarse positivos, debido a que las ROP del Programa exigen que por lo menos el 75% de los integrantes del grupo cumplan con el Programa de Capacitación del SRA.



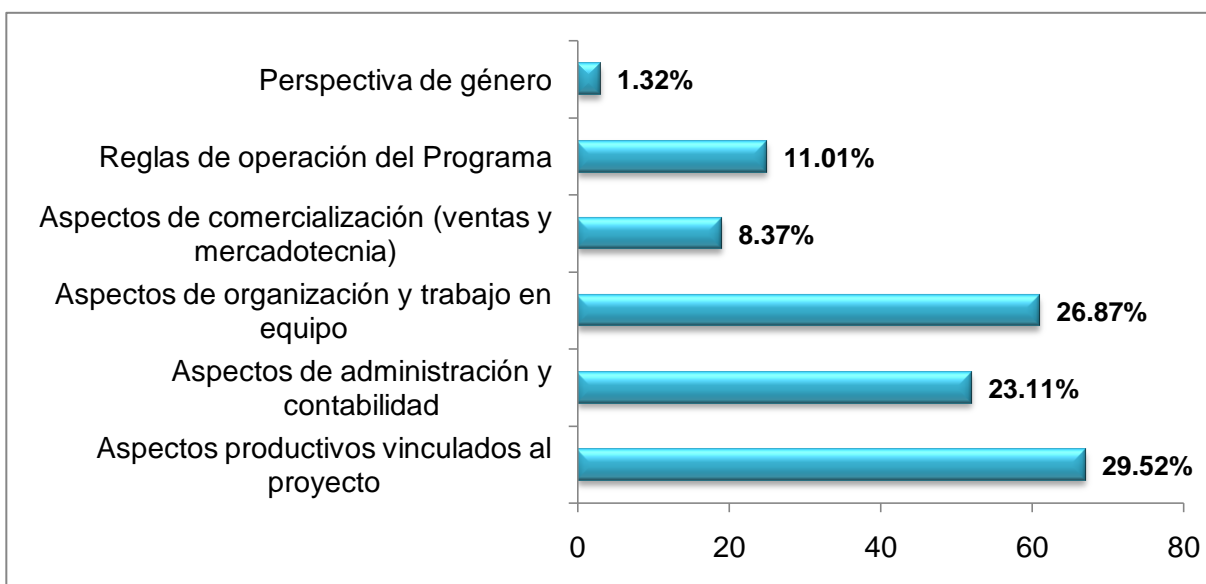
Gráfica 5.31. Grupos beneficiados que recibieron capacitación

Fuente: Elaboración propia, con base a entrevistas realizadas a técnicos acreditados del FAPPA, 2008.

La capacitación fue recibida una vez, ya sea antes de recibir el apoyo o después (Gráfica 5.31). Este rubro los beneficiarios lo entienden como aquella que recibieron por parte de la SRA, antes y como una de las obligaciones para percibir el recurso.

5.4.3.6. Temas de capacitación

Se encontró que los temas de capacitación más recurrentes fueron, principalmente, productivos vinculados al proyecto (29.52%), organización y trabajo en equipo (26.87%), aspectos de administración y contabilidad (23.11%). (Gráfica 5.31). El hecho de que el tema más abordado sea el de organización y trabajo en equipo refleja el esfuerzo que la Secretaría hace para promover este factor. En el Diagnóstico hecho por el COLPOS (1997) se señala este punto como clave de éxito de los proyectos y la perdurabilidad de estos, la organización interna es un factor importante para el desarrollo de los proyectos; además de que genera de autogestión de los recursos lo cual ya se ha visto que propicia que los beneficiarios se apropien de los PP.



Gráfica 5.31. Temas de capacitación

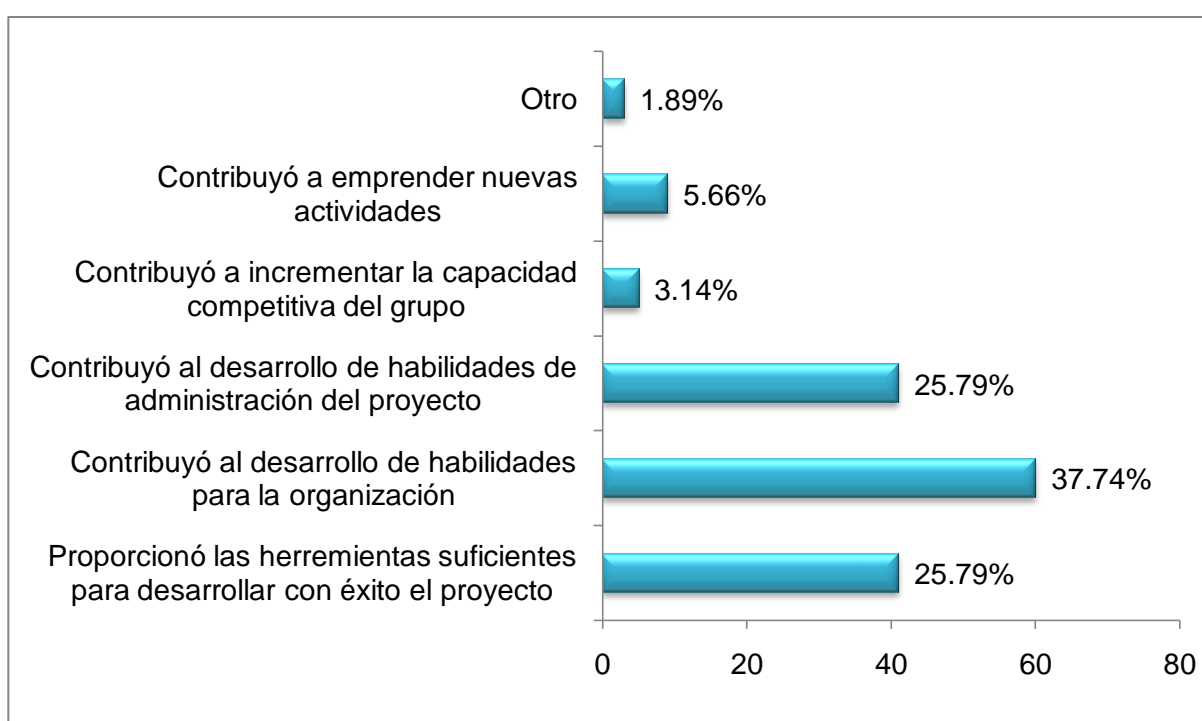
Fuente: Elaboración propia, con base a entrevistas realizadas a técnicos acreditados del FAPPA, 2008.

5.4.3.7. Aspectos en que incidió la capacitación

Como antes se ha mencionado, la capacitación a las personas pertenecientes a los grupos beneficiarios aumentara las capacidades de desarrollar aquellas funciones o

actividades que se involucran en el desarrollo del proyecto. De los grupos que recibieron capacitación, 90.5% consideró que la capacitación brindada respondió a las necesidades del proyecto, el resto coincidió en que no fue así.

Los aspectos que más sobresalen en la incidencia de la capacitación son: desarrollo de habilidades para la organización, desarrollo de habilidades de administración del proyecto y en menor medida incrementar la capacidad competitiva del grupo para emprender nuevas actividades (Gráfica 5.32).

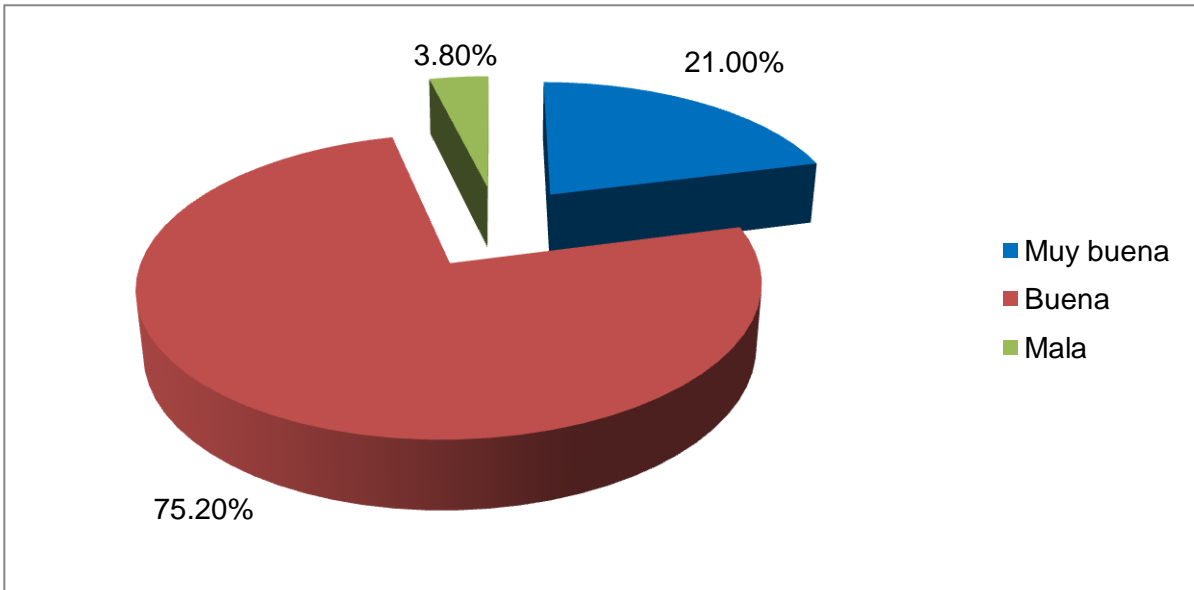


Gráfica 5.32. Aspectos en que incidió la capacitación

Fuente: Elaboración propia, con base a entrevistas realizadas a técnicos acreditados del FAPPA, 2008.

5.4.3.8. Calidad, utilidad y conformidad de la capacitación

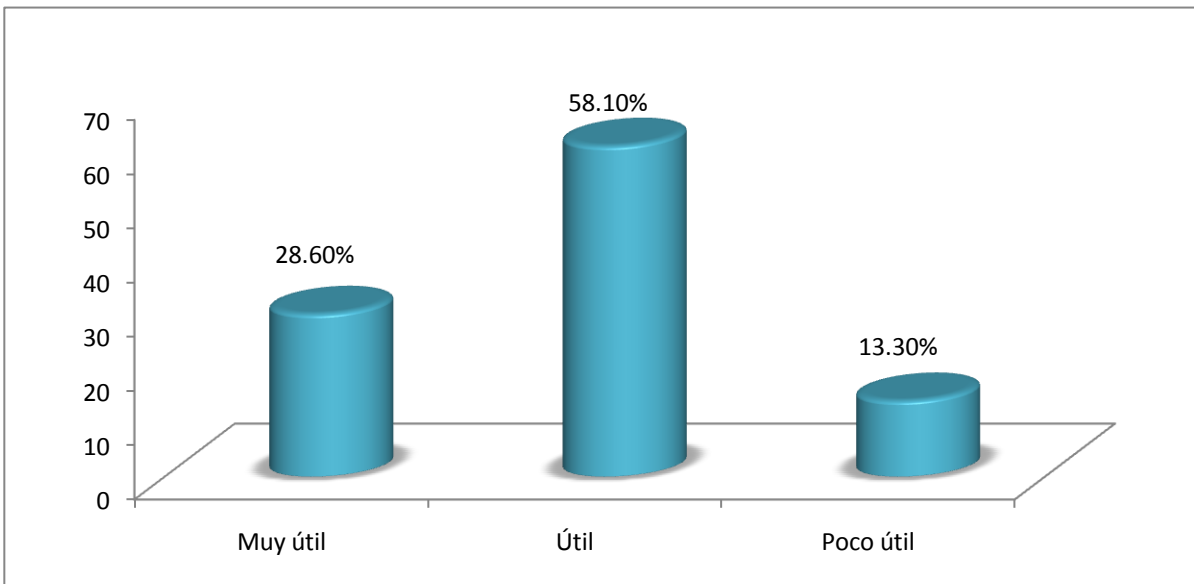
El 75% consideró que la calidad de la capacitación recibida es buena y 21% la calificó como muy buena; sin embargo, 3.8% de los grupos la consideran mala (Gráfica 6.15.).



Gráfica 5.33. Calidad de la capacitación

Fuente: Elaboración propia, con base a entrevistas realizadas a técnicos acreditados del FAPPA, 2008.

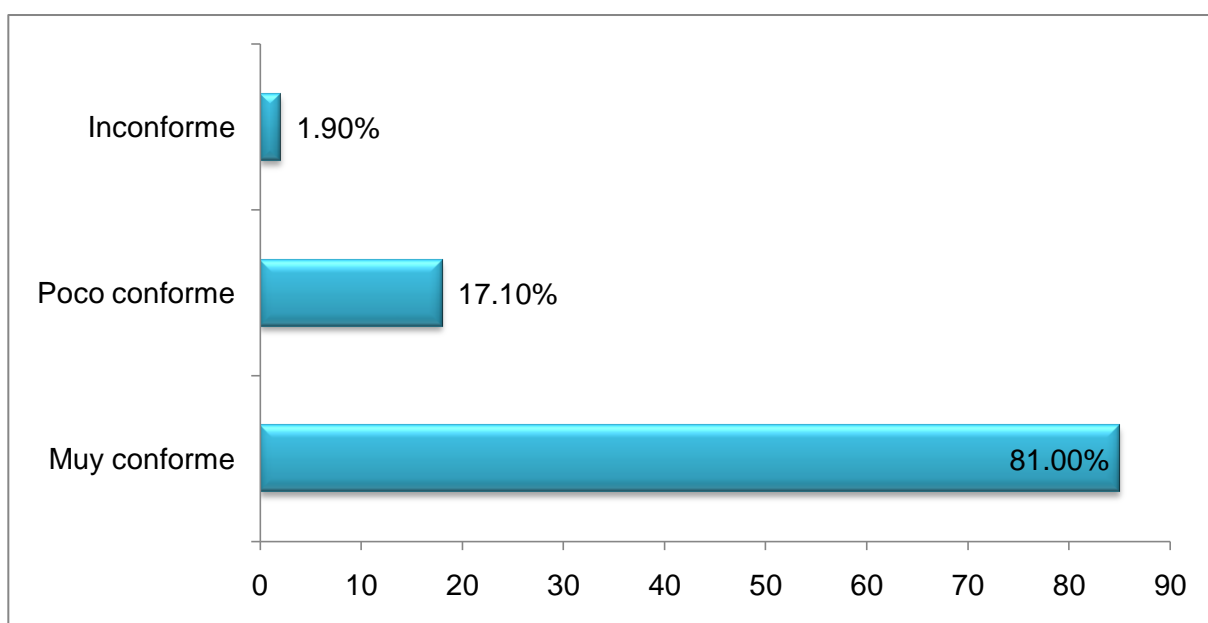
En general, más del 80% tiene una percepción positiva respecto a la capacitación obtenida, considerándola útil y muy útil; sin embargo, el 13.3% la considera poco útil (Gráfica 5.34).



Gráfica 5.34. Utilidad de la capacitación

Fuente: Elaboración propia, con base a entrevistas realizadas a técnicos acreditados del FAPPA, 2008.

El 81% está muy conforme con la capacitación recibida, pues, les brindó una perspectiva de cómo se puede trabajar en forma organizada, con una perspectiva de administración, además de dejarle en claro cómo opera el Programa bajo sus ROP. Sin embargo también existe un 17.1% que está poco conforme ya que les hubiese gustado que abordaran más a profundidad los temas impartidos y con mayor particularidad. Dentro del total de la población beneficiada al menos un 1.9% está inconforme. Esta inconformidad está relacionada con las personas que no consideraron la capacitación recibida como útil.



Gráfica 5.35. Conformidad de la capacitación

Fuente: Elaboración propia, con base a entrevistas realizadas a técnicos acreditados del FAPPA, 2008.

Derivado de los anteriores apartados sobre la asistencia técnica y capacitación de los grupos beneficiarios, donde las cifras sobre su calidad, utilidad son en general positivas y que esta derivó a que se hicieran cambios sustanciales positivos en la operación de los proyectos; puede ser muy venturoso decir que se ha cumplido los propósitos plasmados en la LDRS en su Capítulo III (De la Capacitación y Asistencia Técnica), los cuales derivan a que se dentro de las ROP's del Programa en su Artículo 3 (objetivos específicos) que versa en el apartado V. Mejorar las capacidades productivas y empresariales de los grupos; con ello busca la alineación

entre la Ley y las ROP's, la última debe buscar el abono de lograr una parte de los objetivos que se persigue dicha Ley y para la cual fue creada.

Regresando al comentario de que es venturoso decir que se logró en general el objetivo que se persigue con la asistencia técnica y capacitación es derivado de las experiencias de evaluación, los datos reflejados en está solo nos da el sentir de la percepción del beneficiario que tiende a decir que es positivo todo aquello que percibe vía subsidio.

5.5. Desempeño de la inversión productiva

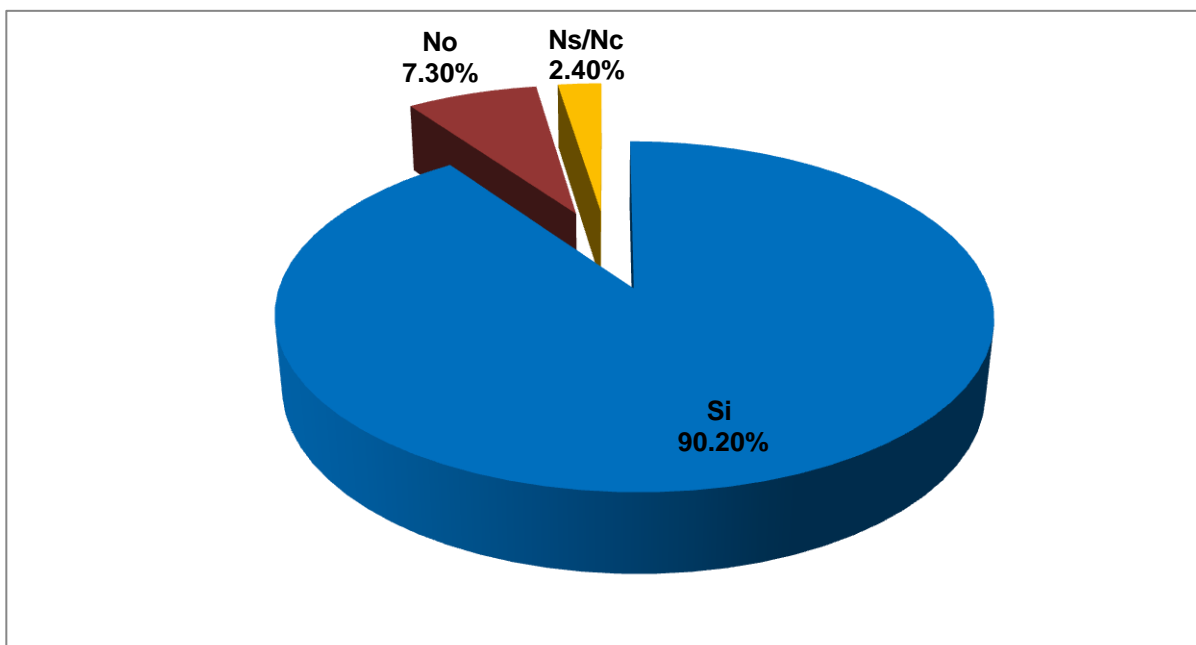
En este capítulo se analizan los rubros en los que se invierten los recursos otorgados por el Programa y la forma en que se distribuyeron por los grupos apoyados. De igual forma se analiza el aprovechamiento de la capacidad instalada y la permanencia de los bienes adquiridos a través del FAPPA. También se identifican y estudian los factores que contribuyen a la sostenibilidad de los proyectos apoyados.

5.5.1. Análisis sobre la aplicación de los recursos

En las ROP 2008 se especifica que el grupo debe utilizar los recursos que le sean otorgados como beneficiario del Programa exclusivamente para el desarrollo del PP aprobado. Asimismo establece que se deberá presentar información sobre su correcta aplicación dentro de los tres meses transcurridos después de la entrega de los apoyos.

Casi todos los PP en operación (90.20%) presentaron información de la aplicación de los recursos a la Delegación Estatal, consistente en facturas sobre los gastos y compras que se hicieron con los recursos recibidos a través del FAPPA, además de los comprobantes por el costo de la constitución del grupo y el pago por la asistencia

técnica (Gráfica 5.36). De éstos el 87.4% lo realizó dentro de los tres meses marcados por las ROP; 11.7% la presentó después de los tres meses.



Gráfica 5.36. Justificación de la aplicación del recurso otorgado

Fuente: Elaboración propia, con base a entrevistas realizadas a técnicos acreditados del FAPPA, 2008.

El 87% de los beneficiarios considera que la inversión fue adecuada, ya que se compró lo necesario para la operación del proyecto. El resto la considera como poco adecuada e inadecuada, debido a que los recursos no fueron suficientes o porque la inversión no coincidió con lo estipulado en el PP.

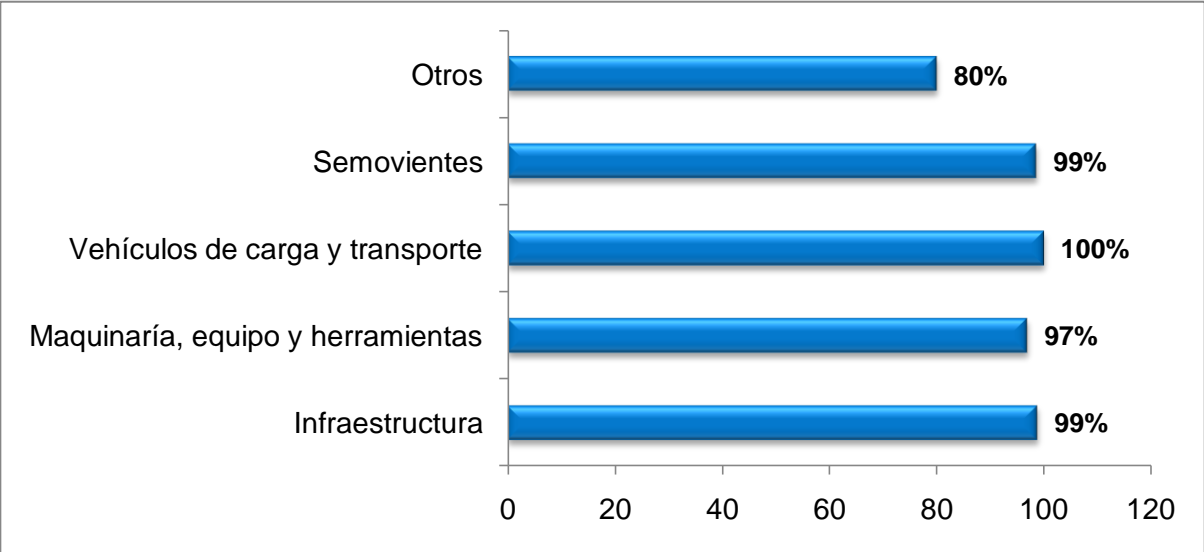
El descontento de los beneficiarios se explica porque muchas veces el técnico hace el proyecto sin tomar en cuenta la opinión de los integrantes del grupo, incluyendo parámetros que considera pertinentes para que sea rentable pero que no están claros para los beneficiarios. Por lo que al momento de obtener el recurso del FAPPA no saben exactamente en que se tiene que invertir o no identifican las características de los productos que deben comprar.

Por otra parte, el cobro excesivo de los técnicos respecto a los servicios de constitución de figuras asociativas y asistencia técnica hace que el recurso sea insuficiente para la adquisición de todo lo previsto en el proyecto.

5.5.2. Aprovechamiento de la capacidad instalada

El aprovechamiento de la capacidad instalada se refiere al grado en el que son utilizados los activos, adquiridos con recursos del Programa, por los beneficiarios para el desarrollo del proyecto productivo. Para poder hacer mención de la capacidad instalada, se tomó como referencia la información proporcionada acerca del estado y ubicación actual de los activos productivos y/o de la infraestructura adquiridos para el desarrollo del proyecto.

Según lo indicado por los beneficiarios, los activos productivos adquiridos a través del FAPPA se encuentran operando en buen estado y de forma regular, en la mayoría de los casos arriba del 90% de su capacidad.



Gráfica 5.37. Porcentaje de ocupación de los activos adquiridos

Fuente: Elaboración propia, con base a entrevistas realizadas a técnicos acreditados del FAPPA, 2008.

Se debe aclarar que en este caso se asume que la capacidad y uso del equipo y herramientas es la expresada por los propios beneficiarios puesto que no se hicieron cálculos matemáticos para determinarlos. Pero se considera válida la información proporcionada por los beneficiarios debido a que su experiencia empírica les permite conocer el nivel de utilidad que se le puede dar al equipo.

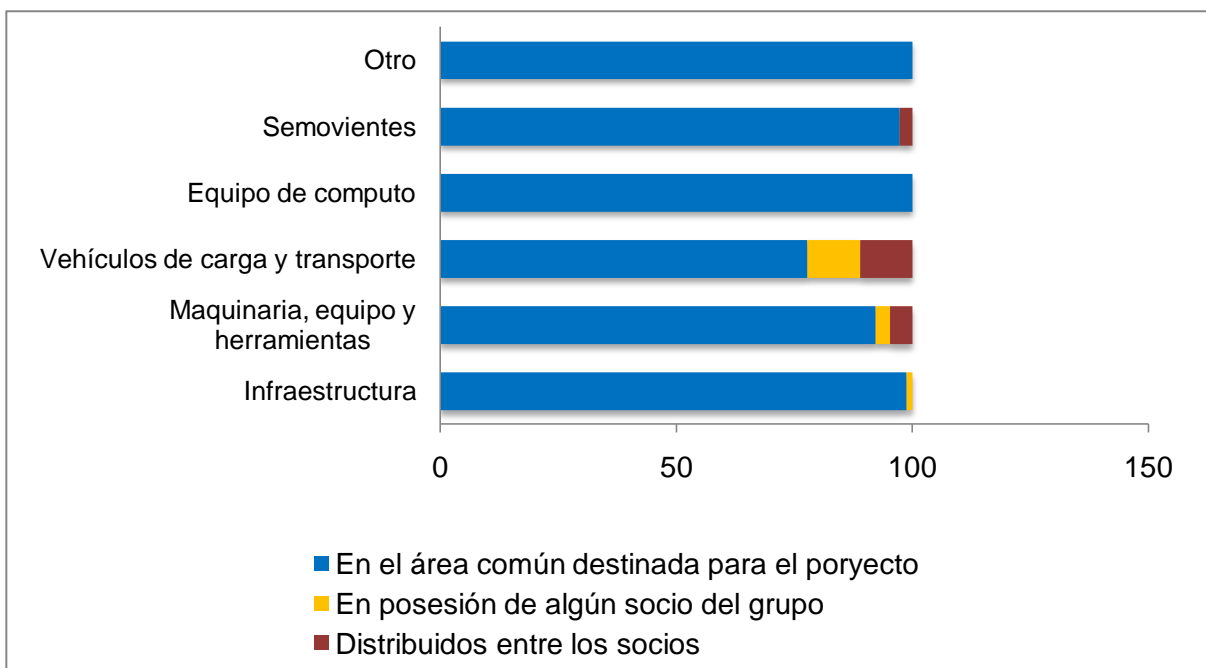
5.5.3. Permanencia de los bienes

Prácticamente toda la infraestructura de los PP (98.8% de los casos) está ubicada en el área común destinada para el desarrollo del proyecto y el 1.2% se encuentra en posesión de algún socio del grupo; debido a que de manera general la inversión en este rubro es elevada y, por lo tanto, se hizo necesario ubicarla de manera estratégica para que todos los integrantes tuviesen acceso. Se espera obtener mejores resultados en la implementación del proyecto.

En el 92.2% de los proyectos la maquinaria, equipo y herramientas empleadas permanecen dentro del área donde se desarrollan las actividades, 3.1% la resguarda un miembro del grupo de trabajo y el 4.7% se encuentra distribuida entre los socios.

De los vehículos de carga y transporte utilizados, el 77.8% se mantienen en los espacios habilitados para el proyecto; en igual proporción con el 11.1% se encuentran los que están en posesión de algún socio y los distribuidos entre los integrantes del grupo. Respecto a los equipos de cómputo adquiridos, se encuentran en su totalidad en las áreas reservadas para el proyecto.

De los semovientes que se ocuparon en las actividades, el 97.3% se localiza en la superficie establecida para el desarrollo del proyecto y el 2.7% están distribuidos entre los socios. La mayoría de los grupos se encuentran trabajando de manera conjunta y en los sitios destinados para tal fin. Los activos productivos restantes se encuentran ubicados en su totalidad en el área común destinada para el PP (Gráfica 5.38).



Gráfica 5.38. Espacio físico donde se encuentran ubicados los activos productivos

Fuente: Elaboración propia, con base a entrevistas realizadas a técnicos acreditados del FAPPA, 2008.

En general se aprecia que los bienes adquiridos con los apoyos del Programa permanecen ubicados dentro del área establecida para el desarrollo del proyecto, a excepción de los vehículos de carga y transporte que se ubican en buena parte entre los socios del grupo y en posesión de una persona en particular. Esto se puede explicar por la necesidad de espacio, cuidado y mantenimiento, además de que generalmente una de las personas es la encargada del manejo del vehículo perteneciente al proyecto.

Aunque en menor porcentaje se presenta una situación similar para el caso de la maquinaria, equipo y herramientas, ya que en algunos casos se conservan estratégicamente en la posesión de alguno de los socios.

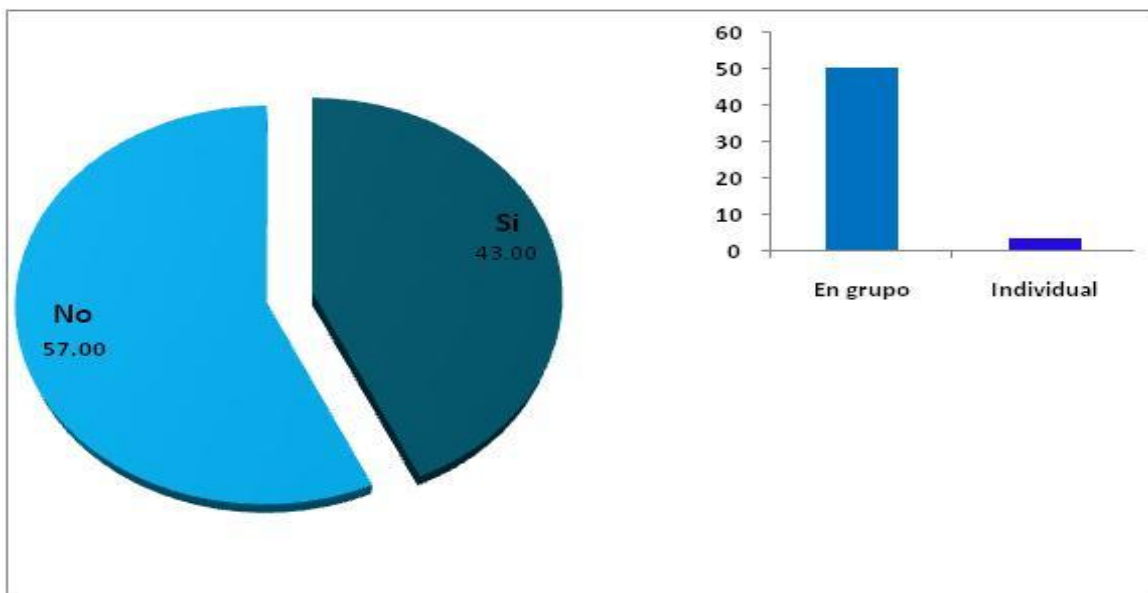
Esta información demuestra que se está trabajando en equipo por parte de los integrantes de los grupos, dado que han mantenido los activos en el área de trabajo y se han organizado para trasladarse al lugar para el desarrollo del proyecto.

5.5.4. Proyectos con inversión adicional

Un proyecto se considera rentable cuando toma en cuenta diversos factores de tipo técnico, financiero, cartera de clientes y de mercado. Esto antes de que se ponga en marcha. Una vez que está en operación es trascendental que se reinvierta en él, dado que de eso depende que permanezca a lo largo del tiempo y que genere utilidades en el mediano y largo plazo.

En este sentido, el 43% de los proyectos que se encuentra operando ha tenido inversión adicional con sus propios recursos, en la mayoría ha sido en forma grupal (94.3%) y sólo el 5.7% lo ha hecho de forma individual (Gráfica 5.39).

Estas inversiones demuestran que los grupos están conscientes del funcionamiento de los proyectos y de la necesidad de capitalizarlo constantemente para que pueda funcionar. Tal conducta se explica en gran parte por la capacitación y asistencia técnica recibida, donde se hace énfasis sobre las ventajas que tiene el ahorro y la reinversión en la productividad de los negocios.



Gráfica 5.39. Inversión adicional al apoyo del Programa (porcentaje)

Fuente: Elaboración propia, con base a entrevistas realizadas a técnicos acreditados del FAPPA, 2008.

En los PP de giro pecuario es donde se ubica la mayor inversión adicional con un 64% del monto total, ya que en estas actividades se requiere de la compra de insumos y alimentos que deben adquirirse de manera inmediata para iniciar con su operación. Los de giro agrícola (8%), servicios (9%), agroindustriales (6%) y comerciales (6%); también requirieron de inversión pero en un porcentaje mucho menor que en los pecuarios debido a sus características en el ciclo productivo y capital de trabajo (Cuadro 5.9).

Cuadro 5.9. Monto promedio de la inversión adicional por actividad productiva (pesos)

Giro de la actividad	Monto promedio de la inversión
Apícola	2,000
Comercial	9,333
Pecuario	24,433
Agrícola	32,500
Acuícola	35,000
Servicios	51,800
Agroindustrial	122,333
Otro	2,100
Total	5,274

Fuente: Elaboración propia, con base en la encuesta a beneficiarios del FAPPA, 2008.

Los proyectos que requieren un monto mayor de reinversión adicional son los de tipo agroindustrial porque deben cubrir altos costos del proceso de transformación e insumos necesarios para la producción.

5.5.5. Factores que inciden en la permanencia de los proyectos

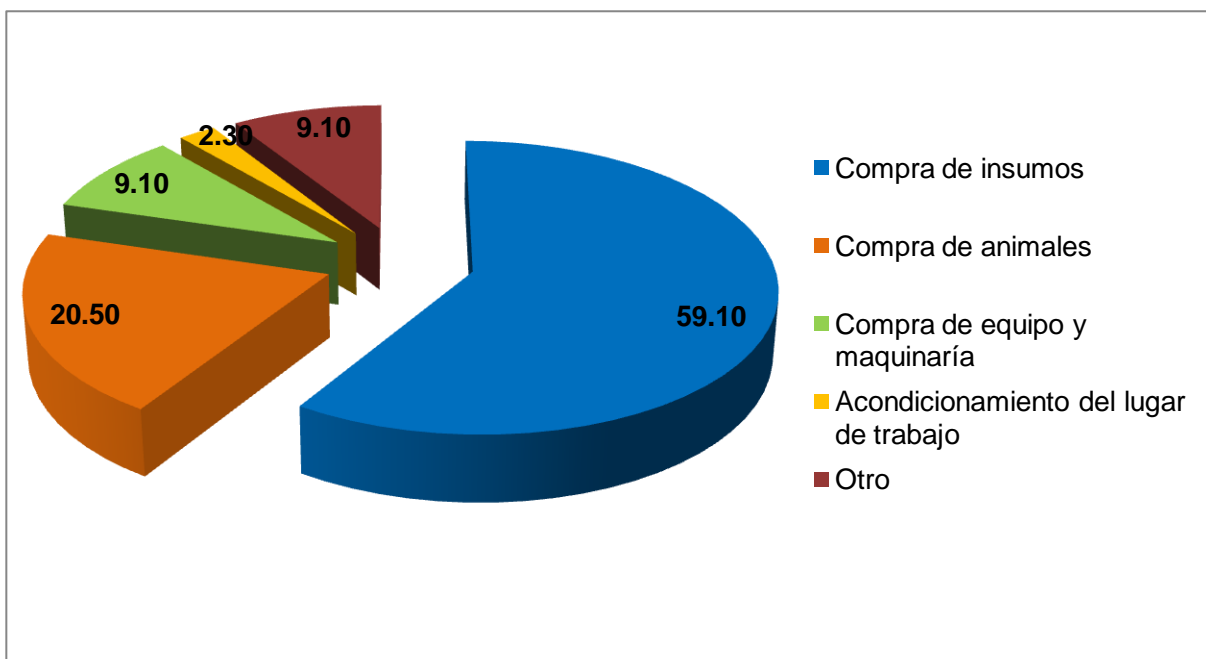
La operación del FAPPA facilita los mecanismos para la creación de empresas que mejoren el ingreso familiar de las y los beneficiarios; en este sentido, los factores del Programa que buscan dar continuidad a la operación de los PP y fomentar su autosuficiencia son el trabajo en equipo, la complementariedad con otros programas, la capitalización o reinversión en el proyecto y la disponibilidad de los integrantes del grupo para trabajar en las actividades relacionadas con la actividad productiva.

Dentro de la normatividad que rige al Programa se establecen obligaciones, como que el grupo permanezca al menos un año integrado por las y los beneficiarios originalmente registrados en la solicitud, y cumplir con las etapas de capacitación de la Secretaría, antes y después de la entrega de los recursos. Esto con la finalidad de constituir un grupo sólido que comprometa su participación al desarrollo del PP.

De acuerdo con los datos encontrados, en general, los integrantes permanecen integrados de igual forma que al inicio de la operación del PP; lo anterior se explica principalmente porque los grupos están constituidos legalmente, adquieren derechos y obligaciones y existe un compromiso firme de su parte.

Con relación al trabajo grupal, el 87% de los beneficiarios trabaja de manera colectiva, el 1.6% de manera individual y el 11.4% de manera mixta. Las actividades que desarrollan son asistencia a reuniones de información, toma de decisiones, programación de tareas, actividades del proceso de ejecución, administración y dirección.

El 34% de los beneficiarios ha realizado algún tipo de capitalización o reinversión en el proyecto, el monto promedio de reinversión es de \$41,831.00 y se ha aplicado principalmente para la compra de insumos, animales en proyectos de giro pecuario, equipo y maquinaria, entre otros (Gráfica 5.40). El valor promedio de los activos productivos de los grupos que realizaron reinversión pasó de \$431,649.30 a \$450,468.80.



Gráfica 5.40. Capitalización o Reinversión en los Proyectos (porcentaje)

Fuente: Elaboración propia, con base a entrevistas realizadas a técnicos acreditados del FAPPA, 2008.

Del total de PP en operación, sólo el 14.6% recibió asesoría para la gestión de recursos complementarios ante otras instituciones públicas en los diferentes niveles de gobierno. Lo que refleja la enorme deficiencia en relación a la promoción por parte del Programa para la gestión de otros recursos por parte de los beneficiarios. Esta situación limita el desarrollo de la capacidad autogestiva de los integrantes de los grupos beneficiados.

La sinergia y complementariedad del Programa con otros apoyos a nivel federal, estatal o municipal se ha dado principalmente en los ramos agrario, económico, financiero y de infraestructura; sólo un 4.8 % de los grupos ha recibido apoyo de otro programa para la operación de su proyecto; de ahí que aunque en las ROP existe la opción para recibir apoyos de manera complementaria, en la práctica se da muy poco, ya que a través del Programa no se está promoviendo la sinergia y complementariedad con otros programas a diferentes niveles de gobierno. El monto promedio que recibió cada grupo fue de \$83,925.00

Los datos que arroja la investigación demuestran que con el Programa se han reforzado aspectos muy importantes referentes a la mejora en la equidad de género, el trabajo en equipo y la reinversión productiva por parte de los beneficiarios. De forma contraria, se han descuidado aspectos como la gestión de recursos complementarios para la inversión en el proyecto, y la promoción de la sinergia con otros programas de gobierno. Tal situación limita el desarrollo de los proyectos e indica una grave deficiencia en los procesos de operación del FAPPA.

Se hace evidente la necesidad de reforzar la promoción de la gestión de recursos complementarios por parte de los beneficiarios para la implementación de los proyectos productivos. Asimismo se requiere la generación convenios que fomenten la mezcla de recursos para el apoyo de los proyectos con otros programas de desarrollo que permitan generar proyectos integrales y rentables.

5.6. Estatus y tasa de sobrevivencia de los Proyectos Productivos

El objetivo principal de la creación de grupos para la implementación de proyectos productivos es generar fuentes de empleo y recursos permanentes para las personas que dependen de ellos. Es por eso que se debe medir el nivel de permanencia tanto de los grupos como de los proyectos apoyados.

Aunque esta investigación se hizo solamente un año después del otorgamiento del apoyo, fue de gran relevancia identificar el estado en el que se encuentran actualmente los proyectos apoyados.

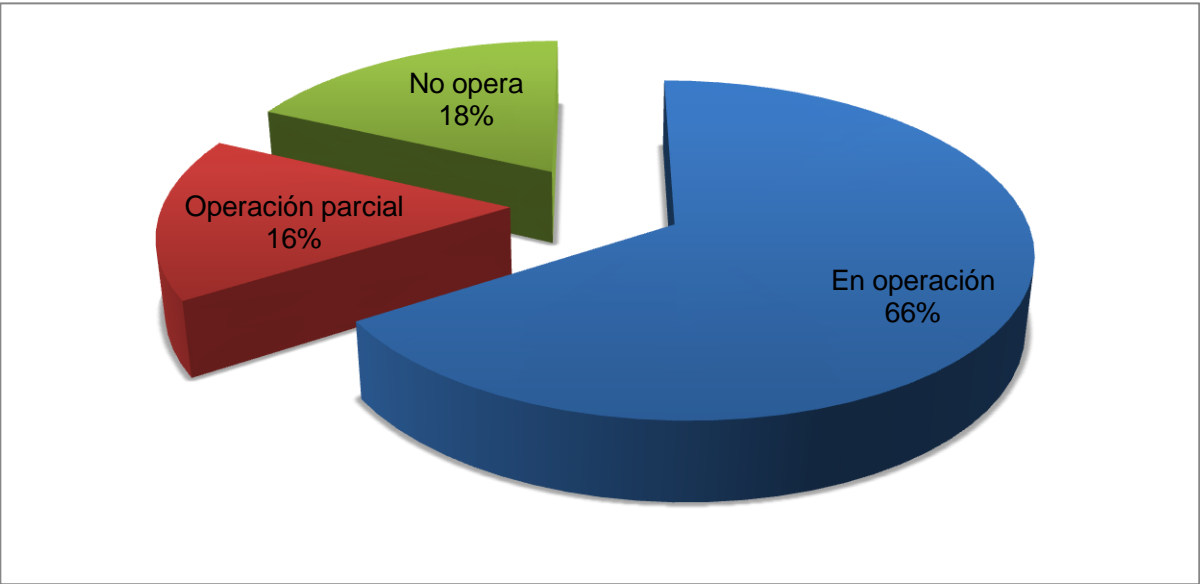
5.6.1 Estatus de los proyectos productivos en el ejercicio fiscal 2008

El trabajo de campo de la evaluación, se realizó de septiembre a octubre de 2009, dando como resultado que, aunque el periodo de tiempo no ha sido largo, un

porcentaje importante de proyectos (18%) no estaba en operación. Tal situación se debe a diversas circunstancias dignas de analizarse con mayor profundidad.

Del 18% de proyectos que no operan, el 2% no existe (los grupos beneficiarios no residen en la comunidad), el 2% no recibieron el recurso para la ejecución del proyecto y 13% no inició la operación y un mínimo porcentaje (1%) inició pero fracasó.

A pesar de que los porcentajes son menores, resulta alarmante que algunos beneficiarios no reciban el recurso del proyecto, ya que el Programa debe contar con todas las medidas necesarias para que sean realmente los beneficiarios los que cobren los recursos del FAPPA. De igual forma saltan a la vista las fallas en la revisión de los documentos de los integrantes de los grupos, dado que no es aceptable que los beneficiarios no radiquen en los lugares donde se pondrán en marcha los proyectos.



Gráfica 5.41. Nivel de estatus de proyectos FAPPA 2008

Fuente: Elaboración propia, con base a entrevistas realizadas a técnicos acreditados del FAPPA, 2008.

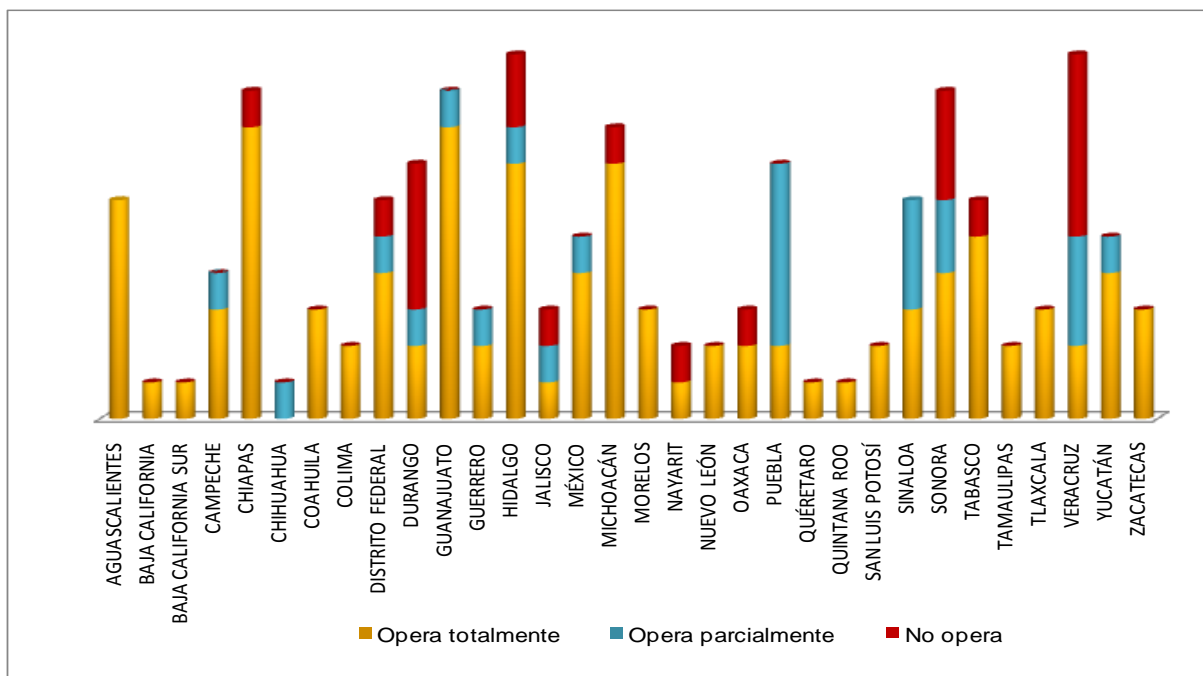
Otro porcentaje importante de proyectos opera de forma parcial, lo que se refiere a que aún no están trabajando completamente puesto que no han culminado el proceso de puesta en marcha, compra de maquinaria y equipo o debido a que los ciclos de producción son variables y en el momento de la medición de campo aún no se empezaba con el proceso productivo.

Estos datos confirman una de las hipótesis planteadas en la investigación referente a que la mayoría de los proyectos se encontraba operando al momento de la evaluación.

A pesar de lo anterior es evidente la necesidad de generar un sistema de verificación en campo de la información que se plantea en el proyecto y por parte del grupo a fin de que se corrobore la existencia de las personas y lugares tal como se establece en los documentos presentados.

5.6.1.1. Nivel de operación por Estado

De acuerdo a la información recabada, los Estados de Durango, Sonora y Veracruz presentan la mayor cantidad de proyectos sin operar, mientras que los estados con mayor nivel de operación son Aguascalientes, Chiapas, Guanajuato, Hidalgo, Michoacán y Sonora (Gráfica 5.42.).



Gráfica 5.42. Nivel de estatus de Proyectos Productivos por Estado, ejercicio 2008

Fuente: Elaboración propia, con base a entrevistas realizadas a técnicos acreditados del FAPPA, 2008.

Se hizo una comparación entre los datos obtenidos en la evaluación y los registros con los que cuentan los operadores del FAPPA con el fin de comparar el nivel de seguimiento por parte de la supervisión que realiza el Programa. Los resultados indicaron que no hay diferencia significativa entre la información recabada de forma externa y la interna, por lo que se considera bueno el seguimiento que se le da a los proyectos después de que se les otorga el apoyo.

5.6.1.2. Estatus de proyectos productivos por región

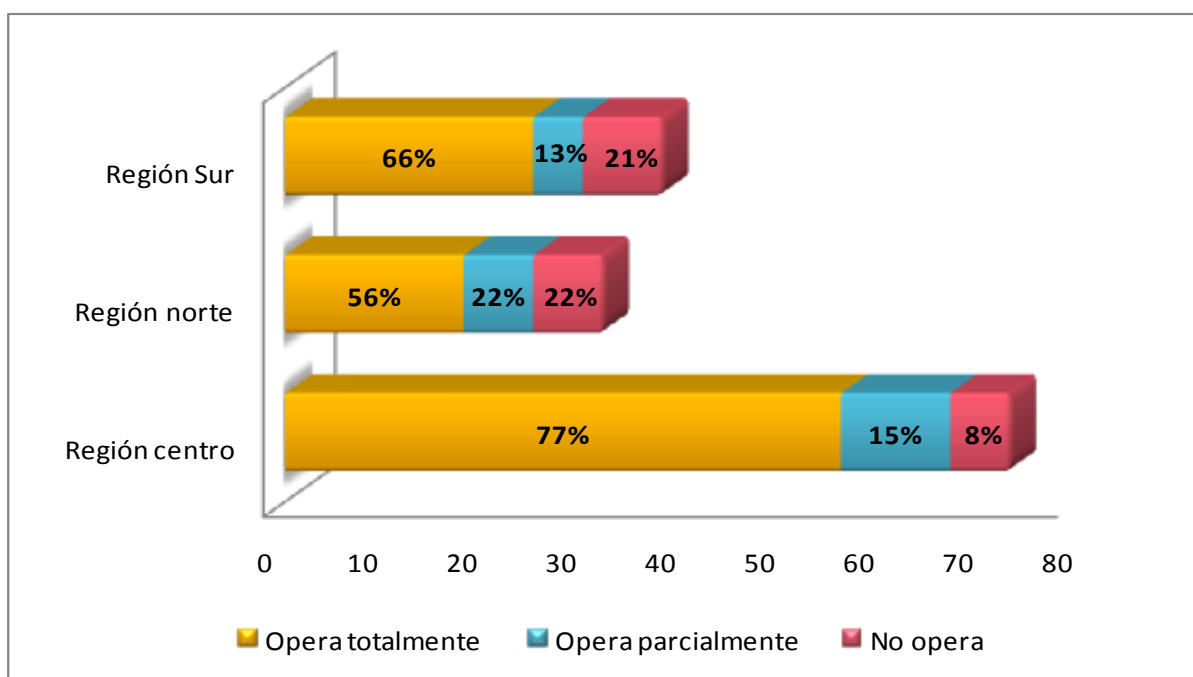
El análisis del estatus de los proyectos en este apartado se dividió al país en tres regiones, tal como se muestra a continuación:

Norte: Baja California, Baja California Sur, Chihuahua, Coahuila, Durango, Nuevo León, Sinaloa, Sonora y Tamaulipas.

Centro: Aguascalientes, Colima, Distrito Federal, Guanajuato, Guerrero, Hidalgo, Jalisco, México, Michoacán, Morelos, Nayarit, Querétaro, Puebla, San Luis Potosí, Tlaxcala y Zacatecas.

Sur: Campeche, Chiapas, Oaxaca, Quintana Roo, Tabasco, Veracruz y Yucatán.

Se identificó que del total de PP que se encuentran operando, la mayoría se ubica en la zona centro con 92%, seguida de la zona sur con 79% y la zona norte con 78% (Gráfica 5.43).



Gráfica 5.43. Estatus de los proyectos FAPPA por regiones

Fuente: Elaboración propia, con base a entrevistas realizadas a técnicos acreditados del FAPPA, 2008.

Llama la atención que en la zona norte se presente el mayor porcentaje de proyectos sin operar puesto que se trata de una zona altamente productiva y que se caracteriza por tener población con visión empresarial. Sin embargo, también cuenta con zonas indígenas y marginadas, donde los pobladores viven en condiciones marginadas que no les permiten poner en marcha proyectos productivos.

Lo anterior puede ser consecuencia de un error en la determinación de la factibilidad de los proyectos y de la pertinencia del otorgamiento de los recursos en ciertas zonas del país.

Por otra parte, y retomando lo planteado anteriormente sobre los tiempos de aprobación de los proyectos y entrega de los recursos, se puede explicar que no se hayan puesto en marcha una gran cantidad de proyectos por la tardanza y la incertidumbre que ésta pudo generar.

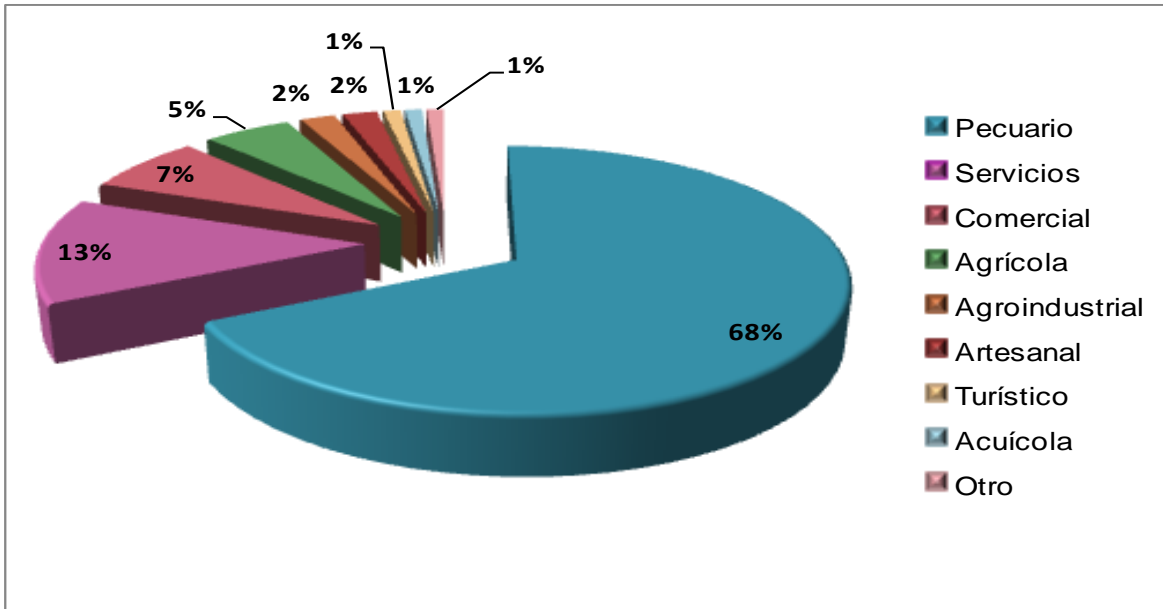
5.6.1.3. Estatus de los proyectos productivos de acuerdo a su giro productivo

Como ya se había mencionado anteriormente, el FAPPA apoya proyectos de todos los giros productivos y por sus características estructurales (carencia de tierra para la producción) éstos tienden a ser de tipo no agropecuario. Es decir proyectos de la nueva ruralidad, pues como establece Pérez y Sumpsi (2002) trasciende las actividades agropecuarias y crean vínculos muy estrechos de intercambio con lo urbano, se ocupan del manejo de los recursos naturales, de los espacios para el descanso y el ocio y de los aportes al mantenimiento y desarrollo de la cultura.

En la investigación se detectaron proyectos de diversos giros productivos, desde los relacionados con la producción primaria (agrícolas y pecuarios) hasta los relacionados con la nueva ruralidad (comerciales y de servicios). Los proyectos de giro pecuario, servicios, agrícola y comercial representan en conjunto el 93% del total de los PP que están en operación como se observa en la Gráfica 5.44.

La actividad pecuaria representa el 68% del total de proyectos por giro productivo, siendo la de mayor importancia. El 91.7% de éstos proyectos opera totalmente.

Por otra parte, del total de proyectos de servicios solamente el 76.4% opera totalmente. Con la misma tendencia, de los proyectos de giro comercial (que representan el 7% de total de los PP) el 77.77% operan totalmente.



Gráfica 5.44. Proyectos operando por giro productivo

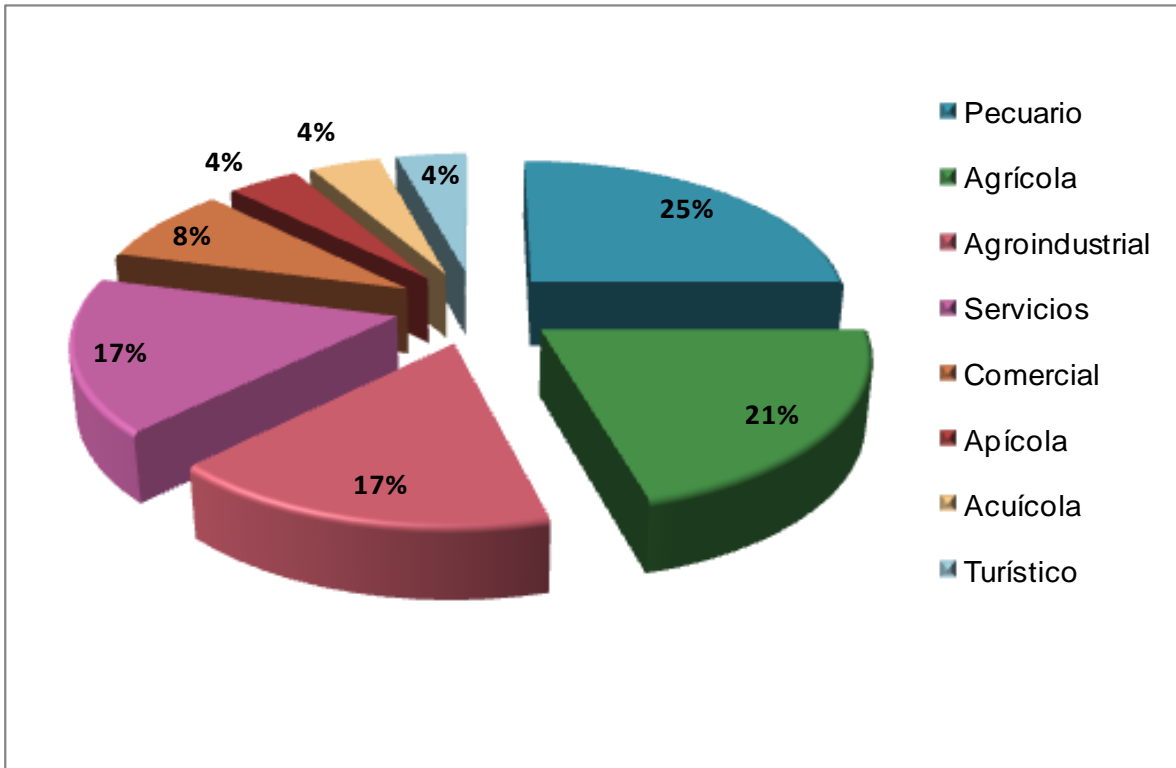
Fuente: Elaboración propia, con base a entrevistas realizadas a técnicos acreditados del FAPPA, 2008.

Los casos más alarmantes respecto a su nivel de operación son los de giro agrícola puesto que únicamente el 50% está operando totalmente, además de que su representación respecto al total es muy baja (5%).

5.6.1.4. Análisis de la operación de los proyectos productivos de acuerdo a su giro

Los proyectos de giro pecuario, agrícola, agroindustrial y servicios representan en conjunto el 80% del total de los PP que están operando de forma parcial.

Los proyectos de giro pecuario representan el 25% del total de proyectos en operación parcial. En lo que respecta a los proyectos agrícolas representan el 21% de los proyectos que operan de forma parcial. Los de servicios y agroindustriales están posicionados en tercer lugar, representan en conjunto el 34% de los proyectos que operan parcialmente.



Gráfica 5.45. Proyectos operando de forma parcial por giro productivo

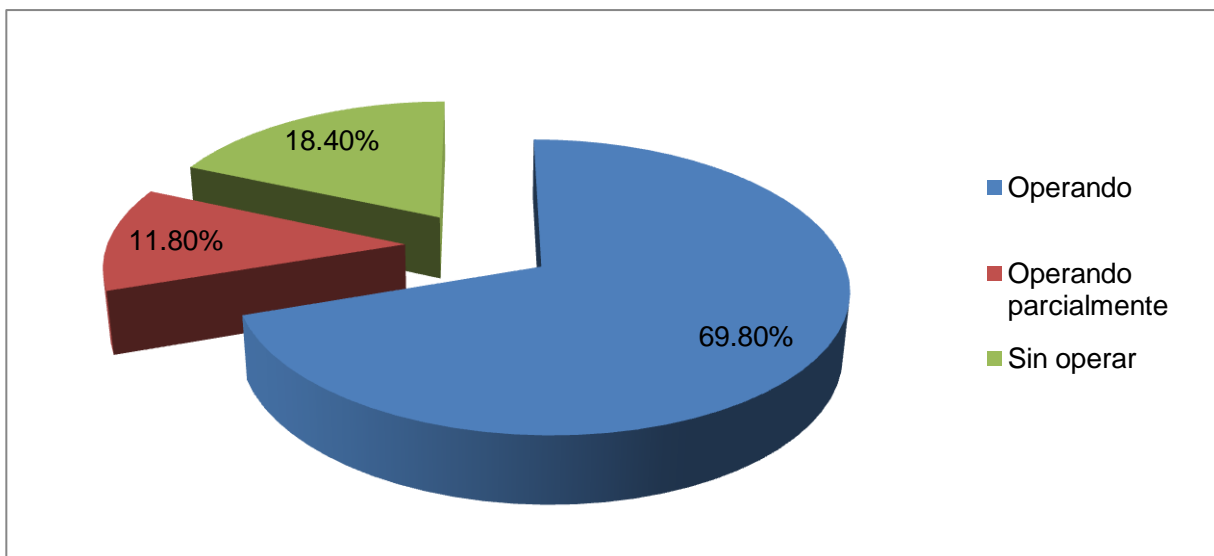
Fuente: Elaboración propia, con base a entrevistas realizadas a técnicos acreditados del FAPPA, 2008.

El 20% restante que los proyectos que operan de manera parcial corresponde a los giros comercial, acuícola, apícola, artesanal y turístico.

5.6.1.5. Estatus de proyectos productivos por Organización Campesina

La presencia de OC en los grupos beneficiados es importante, debido a que les brindan apoyo en la gestión de recursos (proyectos, programas, etc.) y el acceso a servicios de capacitación y asistencia técnica principalmente. También les brindan información y orientación sobre el Programa (ROP, requisitos y características del grupo).

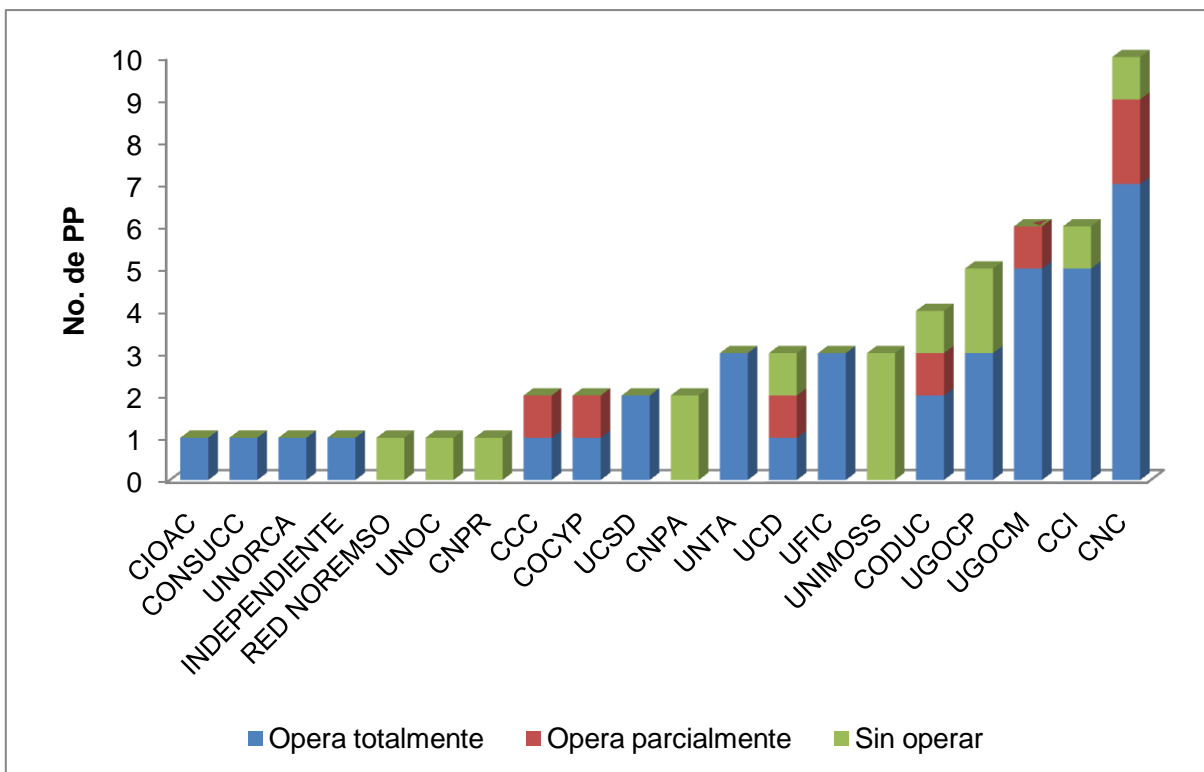
Como ya se había mencionado, el 50.6% de los grupos pertenece a una O.C., de los cuales 69.8% opera totalmente, 11.8% opera de manera parcial y 18.4% no opera (Gráfica 5.46).



Gráfica 5.46. Nivel operativo de los proyectos productivos por Organización Campesina

Fuente: UACH-UGST, Evaluación Externa, con base en la encuesta a beneficiarios del FAPPA, 2008.

Los PP de la UNOC, RED NOREMSO, CNPR, CNPA y UNIMOSS se encuentran sin operar. La CIOAC, CONSUCC, UNORCA e INDEPENDIENTE participan en menor proporción y todos los PP están operando. La CCC y COCYP mantienen el mismo porcentaje en operación y operación parcial (Gráfica 5.47).



Gráfica 5.47. Estatus de proyectos productivos por Organización Campesina

Fuente: Elaboración propia, con base a entrevistas realizadas a técnicos acreditados del FAPPA, 2008.

5.6.2 Detonadores de éxito o fracaso de los proyectos

Emprender un proyecto significa realizar un conjunto de actividades para el logro de metas y objetivos propuestos, a través del esfuerzo que significa la creación de un producto o servicio.

Los proyectos apoyados por el FAPPA tienen el objetivo de combatir la pobreza y pobreza extrema que enfrenta un significativo número de mexicanos que habitan en zonas rurales, impulsar el establecimiento y desarrollo de microempresas que estimulen la generación de empleos, mejoren el nivel de vida y fomenten el arraigo de los beneficiarios en su tierra con la puesta en marcha del PP.

Una empresa puede lograr sus objetivos cuando cuenta con una serie de elementos o recursos que conjugados armónicamente contribuyan a su funcionamiento

adecuado, dichos recursos son: Recursos Materiales, Recursos Técnicos, Recursos Humanos y Recursos Financieros.

Los factores reconocidos como detonadores del éxito o fracaso de un PP bajo el esquema de operación FAPPA, son los siguientes: financiamiento adicional para el desarrollo del proyecto; seguimiento del proyecto por parte de los técnico de los grupos y por parte de de los operadores del Programa; reinversión de las utilidades en algún momento durante el desarrollo del proyecto; estrategias de comercialización (ventas y mercadotecnia), así como el desarrollo de capacidades empresariales; capacitación en aspectos administrativos (con énfasis en el aspecto contable) y organizativos; capacitación en aspectos productivos vinculados al giro del proyecto; integración de la equidad de género; compromiso con las actividades del proyecto; trabajo en grupo; el beneficio que genere el proyecto en la comunidad; uso y manejo de los recursos naturales; integración en cadenas productivas (sistema producto).

Estos hallazgos son congruentes con lo descrito en el trabajo realizado por el COLPOS sobre organizaciones exitosas ya que refuerzan la importancia de la cohesión interna entre los socios

Los beneficiarios tienen una visión optimista acerca del futuro de sus proyectos, consideran que éstos tendrán un buen desarrollo en el largo plazo. La tasa de sobrevivencia de los PP para el ejercicio 2008 fue de 82%.



Gráfica 5.48. Factores de éxito de los proyectos

Fuente: Elaboración propia, con base a entrevistas realizadas a técnicos acreditados del FAPPA, 2008.

En la gráfica 5.48 se observan los principales factores de éxito que se han identificado son, como el trabajo en equipo del grupo o cooperación mutua de los socios (27%), el tiempo y atención destinado al proyecto (24.7%), el compromiso de los socios (11.8%), la reinversión de capital en el proyecto (8.9%) y el desarrollo de los productos (5.3%).

Algunos proyectos tienen problemas desde antes de iniciar su operación, por lo cual no se ponen en marcha. Entre las principales razones por las cuales los PP nunca iniciaron, se pueden mencionar las siguientes:

- Los recursos se distribuyeron entre los socios sin destinar a la actividad para la que fueron solicitados.
- Los recursos se los quedó un socio, generalmente se trata del líder o líderes del grupo (presidente, secretario y tesorero).

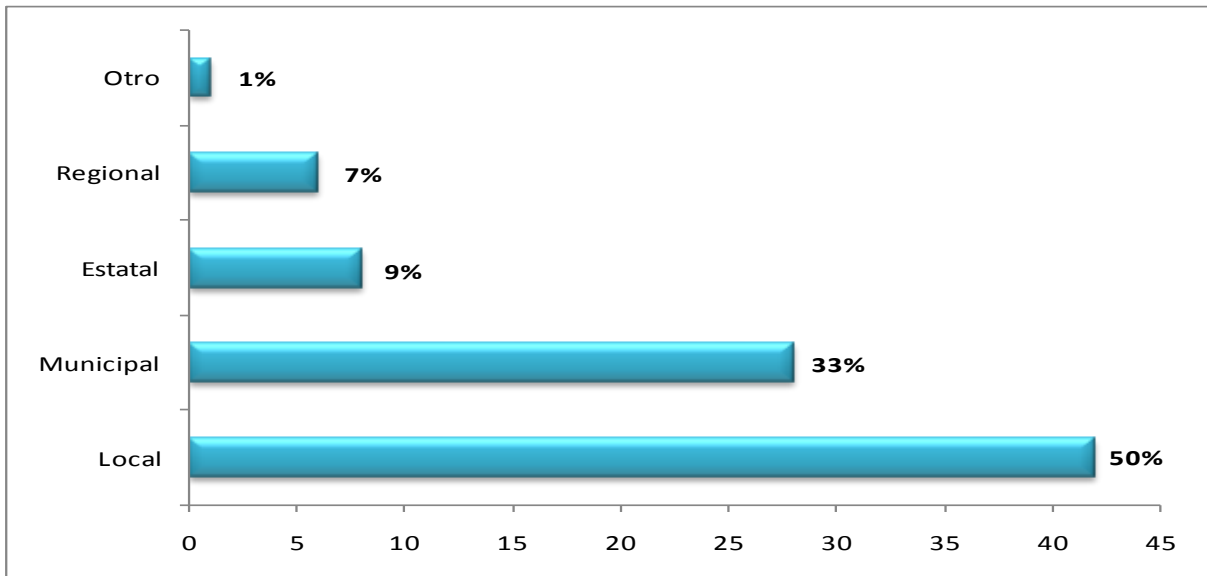
Los proyectos que no operan debido a que el recurso se distribuyó entre los socios representan el 26%, los que no operan por causa de que los recursos se los quedó un socio equivale a 53%, mientras que, los que no operan por otras causas son el 21%.

Otros proyectos fracasan por diversos factores, tanto internos al grupo como externos, el 1.3% representa los proyectos que iniciaron pero fracasaron y las causas son porque en un proyecto pecuario los borregos no se adaptaron a las condiciones del lugar y murieron y otro por problemas de organización entre los integrantes del grupo.

5.6.3. Comercialización de los productos o servicios del proyecto

Únicamente el 9.8% de los grupos ha recibido apoyo para asistir a eventos para promover la comercialización de su producto o servicio, mientras que el 90.2% no recibió apoyo. Este porcentaje representa una deficiencia muy importante para el FAPPA, ya que la comercialización es el principal problema en el medio rural para los pequeños productores.

Las principales técnicas de promoción que se llevan a cabo para dar a conocer el producto o servicio por parte de los grupos son: de *boca en boca* que ocupa el primer lugar por ser un medio económico, directo y efectivo para la promoción de sus productos a nivel local y municipal, ideal para promocionar un negocio que va iniciando (71%); en segundo lugar medios impresos, a través de folletos, trípticos, carteles, volantes, etc., por ser un medio donde la información se presenta de manera detallada, clara y abarca un segmento de población amplio (14%); ferias locales, exposiciones e internet se posiciona en cuarto lugar después de otras técnicas de promoción (5%), por la facilidad de acceso, la venta directa del producto o servicio y por el trato directo con mayoristas.



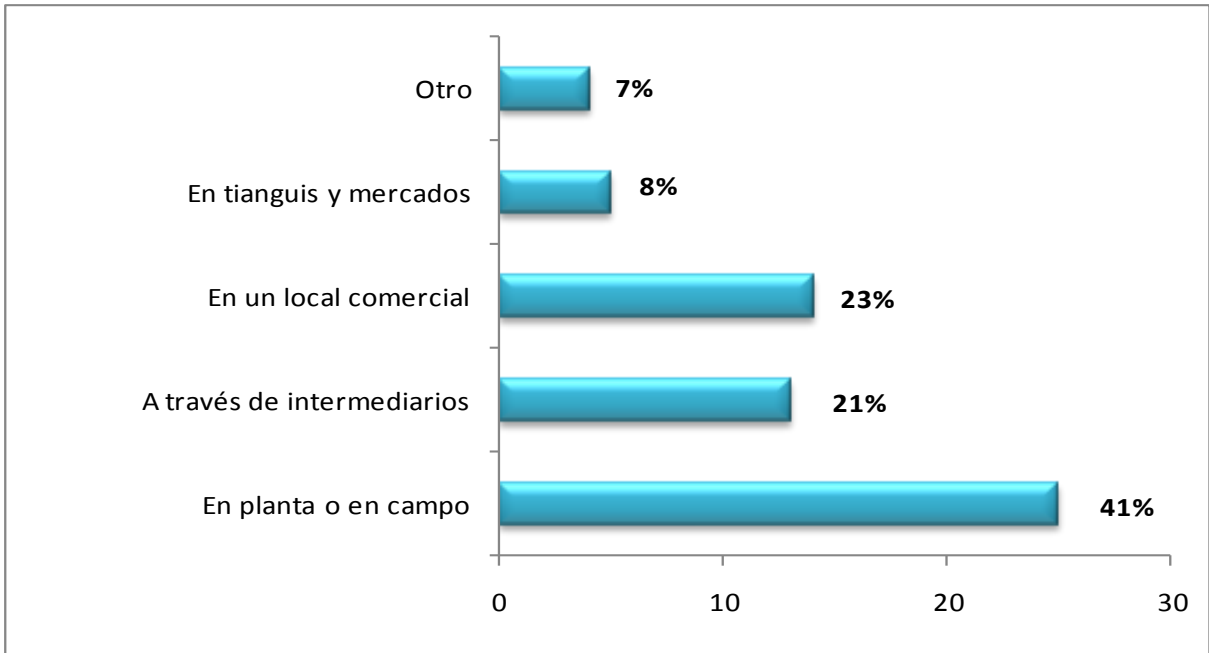
Gráfica 5.49. Mercado del producto o servicio

Fuente: Elaboración propia, con base a entrevistas realizadas a técnicos acreditados del FAPPA, 2008.

El 14.8% de los encuestados calificó al medio de promoción de su producto o servicio muy bueno, el 79.6% calificó al medio como bueno y el 5.6% le otorgó una calificación mala, debido principalmente a que tiene poca cobertura.

El 50% de los beneficiarios dijo que vende su producto de manera local, el 33% lo comercializa a nivel municipal, 9% a nivel estatal, 7% lo distribuye en la región y 1% corresponde al destino nacional (Gráfica 5.49).

De igual manera, el 41% comercializa su producto en planta o en campo, 23% lo ofrece en un local comercial, 21% lo vende a través de intermediarios, 8% en tianguis y mercados y 7% por otro medio de comercialización como la entrega a domicilio y en eventos sociales (Gráfica 5.50).



Gráfica 5.50. Medio de comercialización del producto o servicio

Fuente: Elaboración propia, con base a entrevistas realizadas a técnicos acreditados del FAPPA, 2008.

De la misma manera, los canales de comercialización que se identificaron son los siguientes: Productor-Consumidor final 50%, Productor-Mayorista-Consumidor final 20%, Productor-Minorista-Consumidor final 15%, Productor-Transformación-Consumidor final 13%, Productor Brocker o coyote-Consumidor final 2%.

El 64.8% de los beneficiarios dijo que la comercialización de su producto mejoró y el 35.2% mencionó que sigue igual. Del total de grupos que contestaron que la comercialización de su producto mejoró, se debió principalmente al aumento en el número de clientes (62%), también a que se conoce mejor el mercado correspondiente (20%), a mejores vías y medios de comunicación y transporte (10%), y a otros factores como la diversificación del servicio o producto y a la mayor demanda del mismo.

5.7. Impactos del Programa

Cohen y Franco (2006) plantean que la evaluación de impacto se debe plantear bajo un esquema antes de que se inicie el proyecto, durante su implementación y a la finalización del mismo. Este tipo de evaluación exige la aplicación de modelos experimentales o cuasi experimentales, considerando dos momentos (antes y después) y requiere controlar los efectos no atribuibles al proyecto. Su propósito es establecer los efectos netos o impactos del proyecto.

En esta investigación se trata de identificar la incidencia que ha tenido el Programa a través de la implementación de los proyectos productivos en el incremento del ingreso de los beneficiarios directos, la mejora en la equidad de género, la adopción de nuevas tecnologías o tecnologías innovadoras, así como el perjuicio o beneficio al medio ambiente.

Debido a que la medición se realizó a sólo un año de la operación de los proyectos, no es posible emitir un juicio contundente sobre la forma en que el Programa ha impactado en los aspectos mencionados anteriormente, pero sí se pueden identificar los resultados del mismo en el corto plazo.

5.7.1. Impacto ambiental

La identificación de los impactos del programa en el uso de los recursos naturales y el medio ambiente se hizo mediante preguntas a los participantes directos del proyecto, sobre su percepción respecto a la mejora o perjuicio de las condiciones del medio ambiente.

Según la percepción de la mayoría de los beneficiarios (97.6%) la puesta en marcha de sus proyectos no provocó ningún impacto negativo en los recursos naturales y sólo el 2.4% indicó que la operación del PP, si lo ha ocasionado. Entre estos se pueden mencionar disminución en la flora, fauna, erosión y degradación del suelo.

El 31.7% de los beneficiarios manifiesta que ha llevado a cabo acciones que protegen los recursos naturales, dentro de éstos el 30% de los beneficiarios (que recibió el apoyo para un proyecto agrícola) indicó que realiza obras de conservación para evitar la erosión del suelo, un 30.1% de los beneficiarios con proyectos agrícolas, pecuarios y forestales, realizan obras para evitar la deforestación o desertificación (Cuadro 5.10).

Cuadro 5.10. Indicadores ambientales

Nombre del indicador	Fórmula	Resultado
Indicador de las obras de conservación para evitar la erosión del suelo (IOCPEES)	$(\text{número de proyectos agrícolas que realizan obras de conservación} / \text{número de proyectos agrícolas encuestados}) \times 100$	30%
Indicador de los cambios negativos en el medio ambiente (ICNMA)	$(\text{número de proyectos agrícolas que impactan negativamente en el medio ambiente} / \text{número de proyectos productivos agrícolas encuestados}) \times 100$	2.40%
Indicador sobre la deforestación y/o desertificación (IEDD)	$(\text{número de proyectos productivos agrícolas, pecuarios o forestales que evitan la deforestación o desertificación} / \text{proyectos agrícolas, pecuarios o forestales encuestados}) \times 100$	30.12%

Fuente: Elaboración propia, con base a entrevistas realizadas a técnicos acreditados del FAPPA, 2008.

Esta información indica que si bien los beneficiarios han implementado obras para evitar el mayor de los problemas que mencionan, la pérdida de suelo y deforestación, no hay impacto alguno tanto en el perjuicio como en el mejoramiento de la calidad del medio ambiente como consecuencia de la implementación de los proyectos productivos financiados por el FAPPA.

5.7.2. Equidad de género

Fomentar la equidad de género es uno de los objetivos específicos del FAPPA con alto grado de importancia pues se pretende incrementar la participación de las mujeres e incorporarlas a las actividades productivas.

La meta de la participación de mujeres dentro de los grupos del Programa para el 2009 era del 30%, ésta fue rebasada por mucho dado que más de la mitad de los beneficiarios son mujeres (54.3%). Lo anterior demuestra que el Programa está incidiendo de forma importante en la igualdad de oportunidades.

También ha influido en la mejora de la autoestima de una gran parte de las mujeres participantes (58%) y en el aumento de la seguridad para desarrollar actividades, dado que 82.1% de las beneficiarias se siente capaz de realizar una nueva actividad.

A pesar de que los resultados recabados sobre la toma de decisiones en el hogar no ubican a las beneficiarias como jefas del mismo o principales tomadoras de decisiones, es importante el cambio que se está dando en ese aspecto, ya que la mayoría indica que ella y su pareja toman las decisiones por igual (48.1%). Con esto se puede decir que se están construyendo las bases para generar el empoderamiento femenino en el campo mexicano, esto se debe en gran medida a la actitud positiva y formación de las mujeres emprendedoras. Se espera que los proyectos tengan éxito y se mantengan operando por un periodo indefinido de tiempo.

En el siguiente cuadro se plantean los resultados del cálculo de los indicadores, donde se observa la mejora en la equidad de género resultado de la aplicación del apoyo del Programa.

Cuadro 5.11. Indicadores de equidad de género

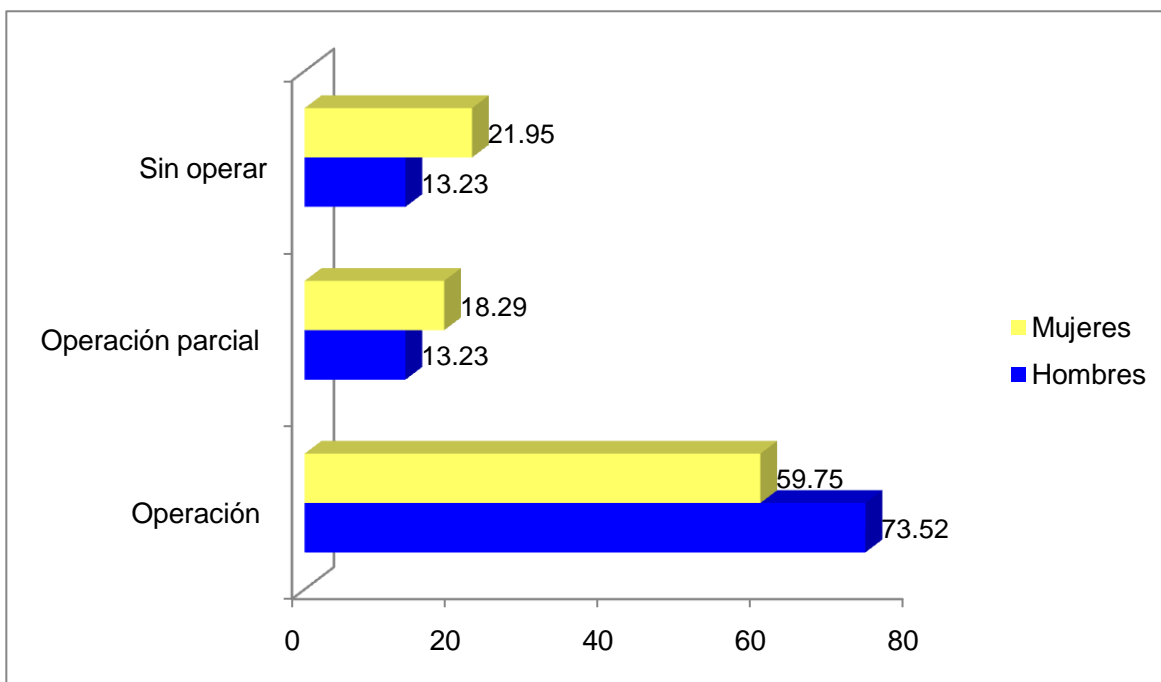
Nombre del Indicador	Fórmula	Resultado
Equidad de Género	(número de mujeres beneficiadas/número total de beneficiarios)*100	54.35% Si X > 0.3 = Aceptable
Indicador de la capacidad para realizar una nueva actividad (ICPRNA)	(número de encuestados que se sienten capaz de realizar una nueva actividad con el proyecto/número de encuestados)100	82.11%
Indicador de mejoras en autoestima o valor como mujer (IMAVM)	(número de mujeres encuestadas que con el proyecto han mejorado su autoestima/número de beneficiarias encuestadas)100	58.02%
Indicador de mujeres que toman las decisiones en la casa (IMTDC)	(número de mujeres encuestadas que toman las decisiones en la casa/número de beneficiarias encuestadas)100	8.64%
Indicador de la dependencia económica de la pareja o cónyuge por parte de las beneficiarias (IDE)	(número de mujeres encuestadas que dependen económicamente de la pareja o cónyuge/número de beneficiarias encuestadas)100	40.74%

Fuente: Elaboración propia, con base a entrevistas realizadas a técnicos acreditados del FAPPA, 2008.

El indicador IDE arrojó un resultado estupendo debido a que revela un cambio respecto a la dependencia económica que por tradición han tenido las mujeres con sus maridos, parejas e incluso familiares del sexo masculino.

5.7.2.1. Estatus de los proyectos de acuerdo al género

Contrariamente a lo que se puede pensar por la facilidad que tienen las mujeres para organizarse y para administrar recursos económicos, se pudo constatar que en el caso de los grupos cuyos representantes son mujeres el 59.7% de los PP se encuentran operando, el 18.3% se encuentra en operación parcial y el 21.9% sin operar.



Gráfica 5.51. Estatus de los proyectos de acuerdo al género

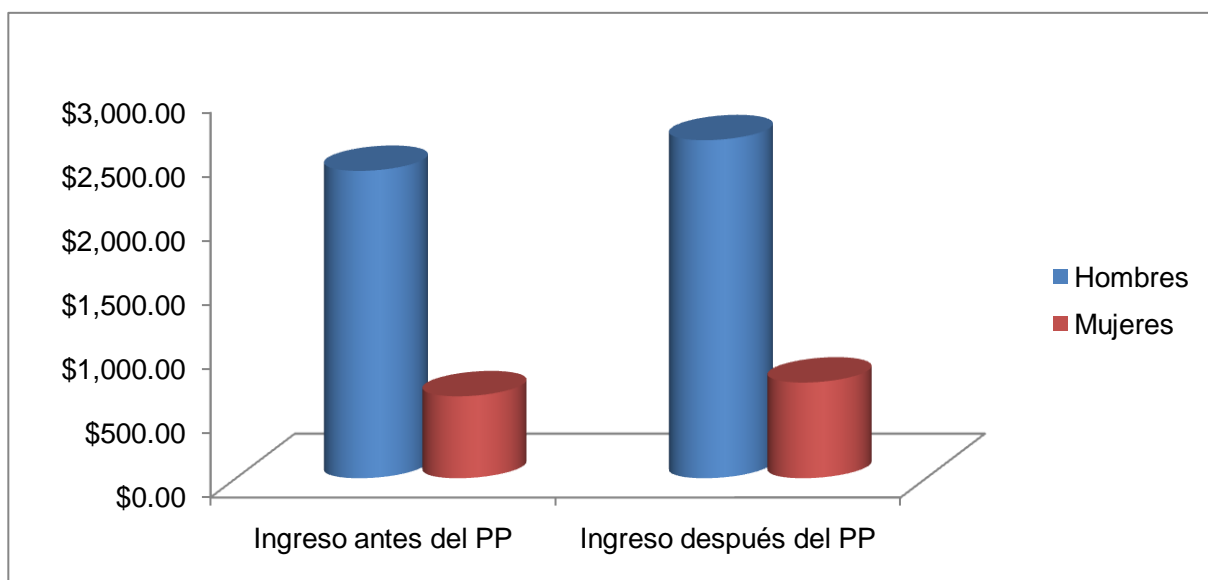
Fuente: Elaboración propia, con base a entrevistas realizadas a técnicos acreditados del FAPPA, 2008.

Los hombres, por otro lado, han mantenido en operación un número bastante mayor de proyectos (73.5%), en operación parcial 13.23% y sin operar 13.23%, tal como se observa en la gráfica 5.51. Sin embargo, no se puede hablar de proyectos exitosos debido a que solo ha transcurrido un año desde su puesta en marcha por lo que, a pesar de ser datos positivos, es hasta después de los dos años que se puede decir que los grupos están en vías de consolidación.

5.7.2.2. Ingreso de los beneficiarios de acuerdo al género

Como se pudo ver, el ingreso de los beneficiarios de programas mejoró con la puesta en marcha de los PP tanto en hombres como en mujeres, así, para el caso de las mujeres, el ingreso promedio antes del PP era de \$639.30, con un incremento posterior a \$746.60, en comparación con el ingreso promedio de los hombres que pasó de \$2,398.20 a \$2,637.50 con la puesta en marcha del proyecto, el ingreso promedio y el aumento de éste, fue mucho menor en el caso de las mujeres, se

deduce que la posición de la mujer en relación al ingreso sigue siendo precaria (Gráfica 5.52).



Gráfica 5.52. Ingreso de los beneficiarios de acuerdo al género (antes y después del proyecto)

Fuente: Elaboración propia, con base a entrevistas realizadas a técnicos acreditados del FAPPA, 2008.

5.7.3. Participación de las mujeres en los proyectos productivos

Chávez (2004) plantea que la perspectiva de género busca alcanzar igualdad de oportunidades respetando las diferencias biológicas entre ambos sexos. En la investigación se detectó que la participación tanto de hombres como de mujeres es de forma activa en todos los aspectos que integran a los proyectos. Asimismo, se determinó que la participación depende, en gran medida de la fortaleza física y la preparación de los integrantes.

El número de mujeres con participación activa en el proyecto productivo va de 0 a 17, siendo la media de 7 mujeres por proyecto productivo. Entre los aspectos del desarrollo del proyecto donde participan las mujeres se encuentran principalmente las reuniones de información (53.7%), toma de decisiones (35.8%), programación de

tareas (52%), actividades del proceso de ejecución del proyecto (56%) y actividades de administración y dirección (35.8%).

Es de resaltar la baja participación femenina en aspectos fundamentales como la toma de decisiones y la administración y dirección de los proyectos. Es evidente que las mujeres juegan un papel importante en las actividades del proyecto pero se requiere reforzar su inclusión en la parte medular de la puesta en marcha y operación de los proyectos.

Lo anterior es congruente con lo que establece Vara (2006) respecto a los cambios que se han dado en la producción, en los tipos de empleo y en la distribución de ocupaciones por género. Además de que dichos cambios son más fuertes los países más abiertos y desregulados.

5.7.4. Impacto Tecnológico

Un cambio tecnológico tiene lugar cuando nuevas ideas, productos o servicios se convierten en nuevas ideas, productos o servicios que permiten el aumento de la producción. La teoría económica actual distingue entre un invento que es el descubrimiento derivado de un nuevo conocimiento o de un nuevo principio, y la innovación, en la que el nuevo conocimiento se aplica con un nuevo producto o servicio, es decir, que su existencia implica una capacidad para impactar en el mercado (Berumen, 2008).

El incremento del contenido de conocimiento en los productos por medio de la innovación tecnológica es la llave maestra para el éxito de las empresas, ya que les permite competir en los mercados de bienes diferenciados, caracterizados por su mayor dinamismo y sus mejores precios (Correa, 2008).

Bajo este contexto, se analizó la inclusión de mejoras tecnológicas tanto en el equipo e infraestructura utilizada como en el proceso productivo como en la operación de los

proyectos obteniendo que una proporción muy baja de beneficiarios (26%) manifestó haber incorporado alguna innovación tecnológica. Dichas innovaciones consistieron en la mejora de la maquinaria utilizada (68.7%); uso o mejora de las instalaciones (18.7%); uso o mejora de la calidad de la materia prima o insumos utilizados en el proceso productivo (25%) y uso de semilla o ganado mejorado para obtener mayor productividad (6.2%).

En cuanto al proceso productivo, el 20.3% de los entrevistados declaró haber incorporado innovaciones en este aspecto. De igual forma, el 28% refirió haber dominado el proceso de producción, 60% expresó haber logrado una reducción en los tiempos de producción, 24% afirmó haber logrado una asignación eficiente de las tareas y un 20% logró un aumento en la eficiencia en el uso de insumos.

Martínez (2006) plantea, además, que las empresas actuales, para poder sobrevivir en un mercado altamente competitivo de continuos cambios, no sólo deben ser empresas eficientes que cumplan unas normas mínimas de operatividad, sino que además deben ser innovadoras, con una cultura organizativa compartida por sus miembros, y que vaya más allá de la simple venta y que nos permita cubrir lo que demanda el mercado con nuestra oferta.

Cuadro 5.12. Indicadores de Impacto tecnológico

Innovación en cuanto a tecnología	
1. Innovación en tecnología	26.01%
Uso o mejora de maquinaria y equipo	68.75%
Uso o mejora de instalaciones	18.75%
Uso o mejora de materia prima o insumos	25%
Uso de semillas o ganado mejorado	6.25%
Innovación en cuanto al proceso	
2. Innovación en el proceso	20.32%
Dominio del proceso	28%
Reducción de tiempos	60%
Asignación eficiente de tareas	24%
Eficiencia en el uso de insumos	20%
Otro (Calidad en el acabado de muebles)	4%
Innovación en cuanto al producto	
3. Innovación en el producto	6.50%
Mejoramiento Genético	50%
Adición de un elemento al producto	25%
Presentación (empaquete, embalaje, etiqueta, marca, etc.)	25%

Fuente: Elaboración propia, con base a entrevistas realizadas a técnicos acreditados del FAPPA, 2008.

Finalmente, el 6.5% de los entrevistados incorporó algún tipo de innovación en el producto. De éstos, el 50% declaró haber hecho mejoramiento genético, 25% expresó haber añadido algún elemento al producto y un porcentaje igual dijo haber hecho una mejora en la presentación del producto (empaquete, embalaje, etiqueta, marca, entre otras).

5.7.5. Impacto Social

El Programa busca apoyar preferentemente proyectos productivos ubicados en lugares determinados en la estrategia nacional de atención a microrregiones. Para evaluar el cumplimiento de este objetivo se obtuvo el indicador de combate a la pobreza, donde el porcentaje de inclusión de este tipo de lugares al Programa corresponde al 41.5% del total de los PP apoyados, (Cuadro 5.13).

Cuadro 5.13. Indicadores de impacto social

Nombre del Indicador	Fórmula	Resultado
Combate a la pobreza	(número de proyectos aprobados en microrregiones/número total de proyectos apoyados)	41.47% Si $X > 0.2 =$ Aceptable
Cobertura geográfica	(número de entidades federativas con proyectos aprobados/32)	100% Si $X > 0.9 =$ Aceptable
Atención a Población Indígena	(número de beneficiarios en zonas indígenas/número de beneficiarios)*100	37.14% Si $X > 0.1 =$ Aceptable

Fuente: Elaboración propia, con base a entrevistas realizadas a técnicos acreditados del FAPPA, 2008.

Respecto a la atención de la población indígena, un 37.1% de los beneficiarios pertenece a alguna etnia, por lo que concluye que es aceptable, dado que el parámetro planteado para este rubro es de mínimo 10%.

Con los indicadores obtenidos no se pueden hacer aseveraciones tajantes respecto a la mejora en las condiciones de vida de los beneficiarios, puesto que el tiempo de operación del proyecto es bastante corto.

5.7.6. Impacto económico y bienestar

Gallego (2008) menciona que el desarrollo económico es una condición social dentro de un país, en la cual las necesidades auténticas de su población se satisfacen con el uso racional y sostenible de recursos y sistemas naturales, basada en una tecnología que respeta los aspectos culturales y los derechos humanos.

En este sentido, el 43.1% de los entrevistados, coincide en que han existido mejoras en los ingresos del grupo o personales derivados de la operación del proyecto apoyado. De éstos, el 5.6% utilizó los ingresos para comprar artículos para el hogar, 5.6% lo utilizó para mejorar su vivienda, 24.3% para mejorar su alimentación y en igual proporción con 12.3% lo gastó en educación y salud (Cuadro 5.14).

Cuadro 5.14. Indicadores de contribución al bienestar

Nombre del Indicador	Fórmula	Resultado
Indicador de compra de artículos para el hogar (IAPH)	(número de beneficiarios encuestados que compraron artículos para el hogar atribuibles al proyecto/número de beneficiarios encuestados)100	5.69%
Indicador de mejoras en la vivienda (IMV)	(número de beneficiarios encuestados que realizaron mejoras en la vivienda atribuibles al proyecto/número de beneficiarios encuestados)100	5.69%
Indicador de mejoras en la alimentación (IMA)	(número de beneficiarios encuestados que mejoraron su alimentación gracias al proyecto/número de beneficiarios encuestados)100	24.39%
Indicador de gastos en la educación (IGE)	(número de beneficiarios encuestados que gastaron en educación con el ingreso generado por el proyecto/número de beneficiarios encuestados)100	12.38%
Indicador de gastos en salud (IGS)	(número de beneficiarios encuestados que gasto en salud con el ingreso generado por el proyecto/número de beneficiarios encuestados)100	12.38%

Fuente: Elaboración propia, con base a entrevistas realizadas a técnicos acreditados del FAPPA, 2008.

Si bien con el proyecto no se cumple totalmente con la satisfacción de las necesidades, se nota una mejoría en aspectos relacionados con la calidad de vida, como son la salud, educación, alimentación y vivienda.

CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

- Después de analizar los objetivos del FAPPA y los establecidos en el PND y en el PSD se concluye éstos son congruentes y están alineados.
- La inclusión de los municipios con mayor población indígena es muy baja.
- Un pequeño porcentaje de los grupos de beneficiarios tiene entre sus integrantes población indígena, lo que refleja una muy baja inclusión de este sector de la población en México.
- Baja cobertura del Programa en las zonas de alto rezago social, alta marginación y bajo desarrollo humano.
- El indicador de intensidad migratoria no es indicador importante para la aprobación de los proyectos productivos.
- Se detectó la inclusión de proyectos productivos con calificación inferior a la establecida en los criterios de elegibilidad, y la exclusión de proyectos con calificación mayor al promedio obtenido por los proyectos aprobados.
- La presencia de población indígena en los grupos beneficiados es escasa.
- Los grupos apoyados en promedio se integran por más mujeres que hombres y en una mínima parte por adultos mayores, personas con capacidades diferentes y de alguna etnia.
- No hay una adecuada focalización de los recursos, puesto que los recursos se están entregando a grupos de localidades de bajo y muy bajo grado de

marginación, la cobertura a la población indígena es muy baja, lo mismo sucede en adultos mayores y población con capacidades diferentes.

- Las OC juegan un papel importante en la gestión de recursos del Programa, ya que, las posibilidades de que un PP reciba apoyo del Programa se incrementan cuando los integrantes del grupo pertenecen a una OC.
- Las OC apoyan a sus agremiados principalmente en la conformación de grupos, gestión de los PP e impartición de capacitación y asistencia técnica. También les brindan información y orientación sobre el Programa (ROP, requisitos y características del grupo).
- Los plazos y tiempos de la entrega de los recursos del Programa son más largos de lo estipulado en las ROP.
- El Programa no cuenta con los mecanismos necesarios, tales como la supervisión periódica de los recursos otorgados, para garantizar que los recursos se apliquen conforme a las ROP y se trabaje de acuerdo a lo estipulado.
- La mayoría de los beneficiarios está conforme con el monto recibido para el desarrollo del proyecto.
- En general los beneficiarios opinan que el Programa es bueno, aunque algunos requisitos les causaron alguna dificultad en el proceso para obtener el apoyo, como darse de alta ante SHCP y la constitución legal del grupo.
- La mayoría de los grupos apoyados por el Programa cumple con la aplicación de los recursos otorgados tal como lo establecen las ROP.

- En casi la mitad de los proyectos que se encuentran en operación se hizo inversión adicional tal es el caso de los de giro pecuario.
- Los beneficiarios se organizan para solicitar el apoyo pero un gran porcentaje trabaja de forma individual a pesar de lo previsto en la normatividad del FAPPA.
- No existe sinergia y complementariedad del Programa con otros apoyos y programas de los distintos niveles de gobierno.
- Una quinta parte de los proyectos no están operando principalmente en los estados de Durango, Sonora y Veracruz.
- Los estados en los que se presenta un mayor nivel de operación en los proyectos son, principalmente, Aguascalientes, Chiapas, Guanajuato, Hidalgo y Michoacán.
- Los proyectos con giro pecuario y de servicios son los de mayor importancia en las comunidades. Los demás giros tienen un número inferior de proyectos aprobados.
- Los proyectos gestionados por medio de una Organización Campesina que se encuentran operando son de la CNC, UGOCP, UFIC, UNTA, CCI y UGOCM, mientras que los proyectos de la UNOC, RED NOREMSO, CNPR, CNPA y UNIMOSS no están en operación.
- Los principales factores que inciden en el éxito o fracaso de un PP son el financiamiento adicional para el desarrollo del proyecto, seguimiento del proyecto por parte de los técnicos de los grupos y por parte de los operadores del Programa, estrategias de comercialización y capacitación en aspectos productivos vinculados al giro del proyecto.

- Los factores de éxito de los proyectos que se identificaron son: el trabajo en equipo o cooperación mutua de los socios, el tiempo y atención destinado al Proyecto, el compromiso de los socios, la reinversión de capital y el desarrollo de los productos.
- El apoyo a los grupos para asistir a eventos para promover la comercialización de su producto o servicio es fundamental para el desarrollo del PP, solamente un pequeño porcentaje de los grupos si lo recibió.
- Prácticamente todos los beneficiarios tienen una percepción excelente o buena para el futuro de su proyecto.
- La gran mayoría de los beneficiarios comentó que la puesta en marcha de su proyecto no provocó impacto negativo en los recursos naturales. Además, una tercera parte indicó que realizaron obras de conservación para evitar la erosión del suelo.
- Es mínima la incorporación de tecnología en los proyectos productivos. Los que sí la han realizado mencionan que hicieron alguna innovación en el proceso productivo y en el producto.

6.2. Recomendaciones

- A pesar de que año con año se realizan modificaciones a las ROP y al Manual de Procedimientos con el fin de mejorar la operación del Programa y poder incidir de mejor manera en sus resultados, es necesario mejorar los canales para que los actores estatales puedan incidir en el diseño del Programa.

- Es necesario fortalecer la estrategia de cobertura, específicamente dando mayor oportunidad a los municipios con mayor población indígena y mayor grado de marginación.
- Es recomendable que en la aprobación de los PP se dé prioridad de atención a los estados con mayor grado de intensidad migratoria, ya que uno de los criterios de selección establecido en las ROP es el apoyo a grupos ubicados en comunidades expulsadoras de migrantes.
- Se debe poner especial énfasis en la atención de los problemas de exclusión e inclusión en el proceso de selección de los PP a financiar, a fin de priorizar su importancia en la dictaminación para su aprobación.
- Es necesario mejorar la coordinación (delegación-coordinación) y capacitación (técnicos y beneficiarios) para mejorar el funcionamiento del Programa.
- Se requiere focalizar los recursos a PP que cubran el perfil que persigue el Programa de la población objetivo.
- Se sugiere priorizar la atención de los municipios que presentan niveles de marginación muy alto y alto. Además, se debe poner especial énfasis en el apoyo de proyectos que incluyan grupos formados por indígenas, grupos que incluyan un mayor número de personas con capacidades diferentes y personas mayores de 60 años.
- Se recomienda que el dictamen y la entrega del recurso de los proyectos se hagan de acuerdo al giro de los mismos, para que, en el caso de los proyectos agropecuarios, la entrega del recurso concuerde con el ciclo productivo.

- Se recomienda la aplicación de criterios en la asignación de recursos por organización campesina, con base en su desempeño, número de PP promovidos, población agremiada, índice de sobrevivencia y éxito de los PP.
- Se requiere de mayor capacitación y asistencia técnica para promover la gestión de recursos complementarios para los proyectos a diferentes niveles de gobierno.
- Con el propósito de incrementar la supervivencia de los proyectos, es necesario establecer mecanismos que aseguren que el acompañamiento y asistencia técnica son adecuados y están enfocados al giro correspondiente de cada PP.
- Se sugiere que se cumplan los plazos y tiempos de entrega del recurso del Programa y se ponga especial atención en la verificación de la recepción, seguimiento y en la correcta aplicación de los recursos, además de que se apliquen las sanciones correspondientes cuando se incurra en alguna desviación de los recursos.
- Poner especial atención en aquellos estados en los que se presenta el mayor porcentaje de proyectos sin operar, con el propósito de realizar acciones orientadas a la disminución del fracaso en los proyectos.
- Se recomienda poner énfasis en la comercialización de los productos, exigiéndoles a los grupos más que una carta de compraventa para recibir el apoyo, además de incluir un análisis detallado del mercado al que será dirigido el producto o servicio y sus posibilidades de inmersión. Además se debe apoyar a los grupos, para que puedan asistir a eventos de promoción de productos y servicios y es indispensable que se les brinde capacitación especializada en el aspecto comercial.

- Es de suma relevancia que todos los proyectos presentados por los grupos contengan una sección sobre cómo van a prevenir consecuencias negativas al ambiente o en su caso como van a promover el mejoramiento del ambiente y de los recursos naturales.
- Es necesario que se promuevan proyectos con un enfoque ambiental por ejemplo la creación de UMAs (Unidades de Manejo Ambiental), ecoturismo, preservación de recursos naturales, recría de especies nativas y/o en peligro de extinción, que buscan conservar los recursos naturales y a la vez obtener alguna ganancia económica derivada de ese manejo.
- Es preciso promover la incorporación de alguna innovación tecnológica en los PP apoyados, ya sea en el proceso o en el producto, debido a que es un factor que puede influir en el éxito del mismo.

BIBLIOGRAFÍA

Aibar, E. y M. Quintanilla., 2002. Cultura tecnológica: estudios de ciencia, tecnología y sociedad. Editorial Horsori. Barcelona, España. 254 p.

Alvarez., I. 2002. Planificación y desarrollo de proyectos sociales y educativos. Editorial Limusa. 124 p.

Annan, K. 2005. Un concepto más amplio de la libertad: desarrollo, seguridad y derechos humanos para todos. Informe del Secretario General. ONU.

Arteaga B., C. 2001. La política social en la transición. Escuela Nacional de Trabajo Social. Plazo y Valdes. Mexico. 358 p.

Banco Interamericano de Desarrollo. 2000. Desarrollo más allá de la economía.

Barreto L., E. 2006. COMERCIALIZACIÓN DE MAÍZ Y SU INTEGRACIÓN A UNA CADENA PRODUCTIVA. El caso de la Cooperativa "El Grullo", Jalisco. COLPOS, Montecillo. 227 p.

Berumen, S. 2008. Cambio tecnológico e innovación en las empresas. Edit. ESIC. 213 p.

Bunge., M. 2000. La investigación científica: su estrategia y su filosofía. Siglo XXI. México. 805 p.

Buqueras, I. 2002. Más sociedad y mejor estado: pasado, presente y futuro de la sociedad civil. Editorial Complutense. España. 334 p.

- Camberos, et al. 1995. Las Consecuencias de la Modernización y el Desarrollo Sustentable. Centro de Investigación en Alimentos y Desarrollo, A. C. (CIAD). UNAM. México. 439 p.
- Caracciolo B., M. 1998. Modalidades de asistencia técnica a los productores agropecuarios en la Argentina. IICA. Buenos Aires, Argentina. 123 p.
- Carballo, M., 2006. Género y desarrollo: el camino hacia la equidad. Los Libros de la Catarata. México. 221 p.
- CEPAL. 2001. América Latina, proyecciones de población urbano–rural 1970-2025. Boletín demográfico número 63. Santiago. Chile. 317 p.
- Chávez C, J. 2004. Perspectiva de género. Escuela Nacional de Trabajo Social. México. Edit. Plaza y Valdes. 179 p.
- CNIA. Organización Rural. Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos. 99 p.
- Cohen, E., et. al. 2005. Gestión social: cómo lograr eficiencia e impacto en las políticas sociales. Siglo XXI. México. 316 p.
- Cohen, E. y Franco R., 2006. Evaluación de proyectos sociales. Editores siglo veintiuno editores. México. 320 p.
- COLPOS (1997). Evaluación diagnóstica de las organizaciones exitosas del medio rural en México. Colegio de Postgraduados. México. 97 p.
- Comisión Nacional de los los Salarios Mínimos. 2010. Salario Mínimo General Promedio de los Estados Unidos Mexicanos. México. http://www.conasami.gob.mx/pdf/salario_minimo/sal_min_gral_prom.pdf.

CONAPO, 2009. Índice de intensidad migratoria México- Estados Unidos.
www.conapo.gob.mx/mig_int/05.htm.

CONAPO. 2009. Estadísticas Sociodemográficas de México. México.

CONEVAL. 2009. GESTIÓN POR RESULTADOS Y EL PAPEL DEL CONEVAL.
www.coneval.gob.mx

Cortes D., B. 2002. Factores relacionados con el éxito de las organizaciones de productores agropecuarios: El caso de las organizaciones que apoya Alianza Mexicana Nacionalista A. C. (AMENA). COLPOS. Montecillo, Texoxo, México. 202 p.

Correa, E., J. Déniz y Palazuelos, A. 2008. América Latina y desarrollo económico: estructura, inserción externa y sociedad. Ediciones AKAL. Madrid, España. 285 p.

Deere, C. y M. León., 2000. Género, propiedad y empoderamiento: tierra, Estado y mercado en América Latina. Universidad Nacional de Colombia. Colombia. 501 p.

De la Tejera H., B. 1996. Modernización y organizaciones de productores agrícolas en Michoacán. Una aproximación teórica: desarrollo rural y organización. Ed. UACH. México.

Echeverri P., R. y Ribero, M., 2002. Nueva ruralidad: visión del territorio en América Latina y el Caribe. IICA. 207 p.

Eckstein S. 1979. LOS FACTORES DE LA ORGANIZACIÓN CAMPESINA. Centro de Investigaciones Agrarias. Universidad de BAR-ILAN. Israel. 288 p.

- Enkerlin et al. 1997. El desarrollo sostenible ¿un nuevo paradigma? En: CIENCIA AMBIENTAL Y DESARROLLO SOSTENIBLE. THOMSON EDITORES. México. Pp. 499-524.
- Evanisi, A., 2008. Análisis instrumental de la conflictividad agraria en México. México.
- Fabila M. de O., G. 1964. La REFORMA AGRARIA MEXICANA, sus realidades en cincuenta años su integridad conforme a la justicia social. México, D.F. 1964. 588 p.
- Fernández G., R. 1988. Organización Rural. Centro Nacional de Investigaciones Agrarias (CNIA). Universidad Nacional de Tlaxcala. México. 99 p.
- Franco, R. 1996. “Los Paradigmas de la Política Social en América Latina”. Revista CEPAL No. 58. Abril de 1996.
- Freire, P. 1999. Pedagogía del oprimido. México. Siglo XXI editores, 5ª edición.
- Gallardo, R. 2008. Surgimiento, Evolución y Perspectivas de las Autoridades Agrarias en México. Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM. México. www.juridicas.unam.mx.
- Gallego, J. 2008. “Significación del concepto de desarrollo” en CIHEAM-Options Mediterraneennes. Mediterráneo.
<http://ressources.ciheam.org/om/pdf/r08/CI010391.pdf>
- García de la C., G. 2007. EVALUACIÓN MULTICRITERIO DE ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES: SU DESARROLLO Y APLICACIÓN AL CASO MATEO QUINTO A.C. COLPOS. Puebla, Puebla. 191 p.

- Gómez J., F. 1981. EL MOVIMIENTO CAMPESINO EN MEXICO. Centro de Estudios Históricos del Agrarismo en México. Secretaría de la Reforma Agraria. México, D.F. 333 p.
- González M., M. 2000. La participación de los actores y las actoras locales en el proceso de desarrollo. El caso CEDESA A.C. en comunidades rurales de Dolores Hidalgo y San Diego de la Unión, Guanajuato. COLPOS. Montecillo. 259 p.
- Hernández, R., C. Fernández y Baptista, P. 2006. Metodología de la investigación. Editorial Mc-Graw Hill. Cuarta edición. México, D.F. pp 187-203.
- Herrera y Leandro. 2008. Planeación y Administración Estratégica. www.auladeeconomia.com
- Imaz, C., 2006. La nación mexicana transfronterizas: impactos sociopolíticos en México de la emigración a Estados Unidos. UNAM. México. 288 p.
- Infante G, S. y Zárata L, G., 2000. Métodos Estadísticos. Un enfoque interdisciplinario. Editorial Trillas. Segunda edición. México. 643 p.
- Levine, E., 2008. La migración y los latinos en Estados Unidos: visiones y conexiones. UNAM. México. 445 p.
- López C., A. 2001. Factores internos y externos asociados con el éxito de organizaciones agropecuarias: Estudios de caso en comunidades del estado de Tlaxcala y Puebla. COLPOS. Montecillo. 162p.
- Mata G., B. y V. Villanueva. 2001. México Rural: Políticas para su reconstrucción. Universidad Autónoma Chapingo, Chapingo. México. 393p.

- Martínez V, L., y Martínez L., 2006. Gestión del cambio y la innovación en la empresa: un modelo para la innovación empresarial. Editorial Ideaspropias. España. 142 p.
- McDaniel, C. y R. Gates. 2005. Cengage Learning Editores. Investigación de Mercados. Sexta edición. 686 p.
- Midgley, J., (1995) *Social Development: The Developmental Perspective in Social Welfare*, Londres.
- Miklos. T. 1998. Cuadernos de Orientación Metodológica, Núm. 1. Criterios básicos de Planeación. Instituto Federal Electoral.
- Moyano E., E. 2009. Capital Social, Gobernanza y Desarrollo en Áreas Rurales. Instituto de Estudios Sociales Avanzados (IESA) y Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC). Foro FICODER. Pág: 112-126.
- Muñoz R., M. y H. Santoyo. 1996. Visión y Misión Agroempresarial, Competencia y cooperación en el medio rural. CIESTAAM, UACH. México. 334 p.
- Muro B., P. 1992. Problemas del campesinado y desarrollo rural alternativo. UACH. México. 183 p.
- Naghi N., M. 2000. Metodología de la investigación. Editorial Limusa. México. 525 p.
- ONU. 2009. Asamblea y Cumbre del Milenio. Centro de Información.
- Ostrom, E., 1990. Governing the commons. The evolution of institutios of collective. Action. Indiana University. E.U.A.

- Palacio P, J. L., 2004. Indicadores para la caracterización y el ordenamiento territorial. Instituto Nacional de Ecología. México. 161 p.
- Palerm, A., 1998. Antropología y Marxismo. Segunda edición. CIESAS. México, D.F. 224 p.
- Pérez C., E. y J. Sumpsi. 2002. Políticas, Instrumentos y Experiencias de Desarrollo Rural en América Latina y Europa. Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. Madrid, España. 431 p.
- Pérez C., E., et. Al. 2008. La nueva ruralidad en América Latina: avances teóricos y evidencias empíricas. Pontificia Universidad Javeriana. 379 p.
- Pérez V., J. 2002. Planeación y Evaluación Institucional. Universidad Pedagógica Nacional.
- Presidencia de la República. 2009. Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012. <http://pnd.presidencia.gob.mx/>.
- Quispe L., A. 2004. Evaluación socioeconómica de programas de desarrollo: una guía didáctica. Plaza y Valdes. México. 208 p.
- Ramírez H., G. 1985. Lecturas sobre Desarrollo Económico. Escuela Nacional de Economía. México, D.F. Pp. 433.
- Ranis. 2002. Modulo I. Sesión I. Crecimiento económico y desarrollo humano.
- Real Academia Española. 2001. Diccionario de la lengua española. Edit. Espasa Calpe, 22ª edición. Madrid, España. Vol. 1.

- Reyes, S. 2002. El Sector Agropecuario y el Tratado de Libre Comercio con América del Norte. H. Cámara de Diputados, LVIII Legislatura Federal. México. 96 p.
- Saavedra G., R. 2001. Planificación del desarrollo. U. Jorge Tadeo Lozano. 301 p.
- Sánchez P., A. 1998. ORGANIZACIONES CAMPESINAS AUTOGESTIVAS Y DESARROLLO RURAL SUSTENTABLE. Estudio de caso en la Sierra Juárez de Oaxaca municipio de San Juan Tabaa. COLPOS. Montecillo, Texcoco. 180 p.
- SEDESOL. 2009. 125 Municipios de la estrategia 100x100, <http://cat.microrregiones.gob.mx/ex100/>.
- Sen, A., 2000. *Desarrollo y Libertad*, Editorial Planeta, México.
- Sepúlveda G, S., 2003. El enfoque territorial del desarrollo rural. Inter-American Institute for Cooperation on Agriculture. 156 p.
- SINIM. 2009. Municipios con mayor población indígena. http://www.e-local.gob.mx/wb2/ELOCAK/ELOC_SINIM. Fecha de consulta: 16 de noviembre de 2009.
- Skertchly, R., W. 2000. Microempresa, financiamiento y desarrollo: el caso de México. Edit. Porrúa. México. 314 p.
- Solari, A., E. et al. 1976. Teoría, acción social y desarrollo en América latina. Siglo veintiuno editores. México. 636 p.
- SRA, 2004. Antecedentes del surgimiento de FAPPA y PROMUSAG. Impactos sociales que han tenido los proyectos apoyados. México. <http://www.sra.gob.mx/Transparencia/Subsidios.htm>.

- SRA. 2005. Evaluación del FAPPA 2004.
- SRA. 2007. Estudio 1614 Secretaría de la Reforma Agraria. 16 de abril de 2007. En buscador.ifai.org.mx/estudios/DGEI-281-07%20Estudio-1614-SRA.doc. México.
- SRA. 2007. Programa Sectorial Agrario 2007-2012. http://www.sra.gob.mx/sraweb/datastore/ligas_interes/docs_prosectorial/Programa_Sectorial_Agrario.pdf. Fecha de consulta 11 de noviembre de 2009.
- SRA. 2009. Evaluación del Fondo de Apoyo a Proyectos Productivos del Sector Agrario FOAPOA 2000 y FAPPA 2001 Proyecto UTF/MEX/052. Asistencia Técnica en la Evaluación de Proyectos Apoyados por SRA 2000-2001. <http://www.rlc.fao.org/es/desarrollo/particip/doctos/evafon/Archivo%201.pdf>.
- SRA. 2009. Informe físico financiero del Fondo de Apoyo a Proyectos Productivos Agrarios (FAPPA), correspondiente al cierre del Ejercicio 2008. Cuenta Pública. Dirección General de Coordinación. México.
- Sunkel., O. 1973. El subdesarrollo latinoamericano y la teoría del desarrollo. Siglo veintiuno, editores S.A. México. 385 p.
- Tamayo T., Mario. 1980. Metodología formal de la investigación científica. Editorial Limusa. México. 159 p.
- Tamayo., M. 2002. El proceso de la investigación científica: incluye evaluación y administración de proyectos de investigación. Editorial Limusa. México. 440 p.
- UNAM. 2008. Coordinación de Planeación. Dirección General de Planeación. http://www.planeacion.unam.mx/Planeacion/Apoyo/ruta_planeac.pdf.

- Valdez R., S. y Amaro M., O.F. 2003. Diagnóstico empresarial; Método para identificar, resolver y controlar problemas en las empresas. Edit. Trillas. México. 330 p.
- Valtierra P., E. 1999. El cambio en las demandas de las organizaciones de productores, en E. Valtierra Pacheco (Ed). Las Organizaciones de Productores del Tercer Piso Ante el Cambio. Colegio de Postgraduados. Montecillo. México. 190 p.
- Valtierra P., E. 1999. Las Organizaciones de Productores del Tercer Piso ante el Cambio. Colegio de Postgraduados. México.
- Vara, M., 2006. Estudios sobre género y economía. Ediciones AKAL. Madrid, España. 254 p.
- Wolf, E. 1978. Los campesinos. Editorial Labor S.A. Barcelona, España. 147 p.
- Zavala G., F. 2005. El movimiento campesino “El campo no aguanta más” frente al Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN). COLPOS. Texcoco. 121 p.
- Zeitlin I., M. 1977. Ideología y teoría sociológica. Prentice-Hall. Argentina. 364 p.
- Zepeda V, J. M., 2005. La competitividad de la cadena productiva de frijol en Zacatecas. UACH-Fundación PRODUCE Zacatecas. México. 119 p.
- Ziccardi, A., 2004. Participación ciudadana y políticas sociales en el ámbito local, UNAM-Instituto de Investigaciones Sociales/Consejo Mexicano de Ciencias Sociales/Instituto Nacional de Desarrollo Social, México.

ANEXO 1

Cuadro A-1. Número de Proyectos Productivos apoyados en los municipios con mayor población indígena

No.	Estado	Municipio	PP apoyados	No.	Estado	Municipio	PP apoyados
1	Yucatán	Mérida	1	11	Puebla	Puebla	2
2	Chiapas	Ocosingo	4	12	México	San Felipe del Progreso	2
3	Hidalgo	Huejutla de Reyes	8	13	Veracruz	Chicontepec	1
4	Quintana Roo	Benito Juárez	0	14	Quintana Roo	Felipe Carrillo Puerto	3
5	Chiapas	Chilón	0	15	San Luis Potosí	Tamazuchale	1
6	Oaxaca	Juchitán de Zaragoza	0	16	Veracruz	Papantla	2
7	Chiapas	Chamula	1	17	Chiapas	Las Margaritas	2
8	Veracruz	Tantoyuca	3	18	Guerrero	Chilapa de Alvarez	0
9	Chiapas	Tila	0	19	Chiapas	Salto del Agua	5
10	Chiapas	San Cristobal de las Casas	0	20	Veracruz	Ixhuatlán de Madero	6

Fuente: elaboración propia con base en el padrón de beneficiarios del Programa, 2008.

Cuadro A-2. Número de Proyectos Productivos evaluados y no apoyados en los municipios con mayor población indígena

No.	Estado	Municipio	PP No apoyados	No.	Estado	Municipio	PP No apoyados
1	Yucatán	Mérida	3	11	Puebla	Puebla	0
2	Chiapas	Ocosingo	12	12	México	San Felipe del Progreso	1
3	Hidalgo	Huejutla de Reyes	3	13	Veracruz	Chicontepec	6
4	Quintana Roo	Benito Juárez	0	14	Quintana Roo	Felipe Carrillo Puerto	15
5	Chiapas	Chilón	2	15	San Luis Potosí	Tamazuchale	0
6	Oaxaca	Juchitán de Zaragoza	2	16	Veracruz	Papantla	6
7	Chiapas	Chamula	1	17	Chiapas	Las Margaritas	11
8	Veracruz	Tantoyuca	5	18	Guerrero	Chilapa de Alvarez	6
9	Chiapas	Tila	0	19	Chiapas	Salto del Agua	2
10	Chiapas	San Cristobal de las Casa	3	20	Veracruz	Ixhuatlán de Madero	3

Fuente: elaboración propia con base en el padrón de beneficiarios del Programa, 2008.

Cuadro A-3. Integrantes de la familia que contribuyen al ingreso del hogar

No. de integrantes	Frecuencia	Porcentaje
1	75	51.0
2	45	30.6
3	19	13.0
4	4	2.8
5	2	1.4
6	1	0.7

Fuente: Elaboración propia, con base en las encuestas aplicadas a beneficiarios y no Beneficiarios del FAPPA 2008.

Cuadro A-4. Principales actividades de los beneficiarios

Actividad que realiza	Beneficiarios antes del proyecto				Beneficiarios después del proyecto			
	Recibe ingresos por la actividad que realiza							
Actividades	Frec.*	%	Frec.*	%	Frec.*	%	Frec.*	%
Agrícolas	27	15.98	21	77.78	23	14.74	18	78.30
Pecuarias	13	7.74	10	76.92	11	7.05	9	81.80
Forestales	0	0.00	0	0	1	0.64	0	0
Artesanal	3	1.79	3	100.00	2	1.28	2	100.00
Comercial	30	17.86	30	100.00	31	19.87	31	100.00
Albañil	2	1.19	2	100.00	1	0.64	1	100.00
Apoyos (subsidios)	4	2.38	4	100.00	7	4.49	7	100.00
Ama de casa	45	26.79	0	0.00	40	25.64	0	0.00
Renta de bienes inmuebles	2	1.19	2	100.00	2	1.28	2	100.00
Empleado	19	11.31	19	100.00	18	11.54	18	100.00
Profesor	6	3.57	6	100.00	5	3.21	5	100.00
Costura	2	1.19	2	100.00	2	1.28	2	100.00
Servicios	3	1.79	3	100.00	2	1.28	2	100.00
Pequeña empresa	5	2.98	5	100.00	3	1.92	3	100.00
Jubilado	2	1.19	2	100.00	2	1.28	2	100.00
Otros	6	3.57	6	100.00	6	3.85	6	100.00

Fuente: Elaboración propia, con base en las encuestas aplicadas a beneficiarios del FAPPA, 2008.

*Frec.: Frecuencia.

Cuadro A-5. Principales actividades productivas de los no beneficiarios

Actividad que realiza			Recibe ingresos por la actividad que realiza		
Actividades	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	
Agrícolas	20	11.83	20	76.9	
Pecuarías	12	7.10	9	75.0	
Forestales	0	0.00	6	100.0	
Artesanal	6	3.55	33	100.0	
Comercial	33	19.53	8	100.0	
Albañil	6	3.60	6	100.0	
Apoyo (Subsidios)	8	4.73	8	100.0	
Ama de casa	51	30.18	0	0.0	
Empleado-obrero	17	10.06	17	100.0	
Pensión	3	1.78	3	100.0	
otro	15	8.87	15	100.0	

Fuente: Elaboración propia, con base en las encuestas aplicadas a no beneficiarios del FAPPA, 2008.

Cuadro A-6. Porcentaje del ingreso que se recibe al mes, tiempo de horas destinadas y días al año que se dedica por actividad

Actividades	Beneficiarios antes del Proyecto			Beneficiarios después del Proyecto			No beneficiarios		
	Min	Máx	Med	Min	Máx	Med	Min	Máx	Med
Por ciento del ingreso que gana al mes									
Agrícolas	0	100	59.89	0	100	53.83	0	100	53.92
Pecuarias	0	100	63.08	0	100	63.64	0	100	58.33
Forestales	NA	NA	NA	0	0	0.00	NA	NA	NA
Artesanales	27	100	75.67	27	100	63.50	90	100	98.33
Comerciales	10	100	89.20	6	100	85.23	40	100	93.30
Apoyos o subsidios	10	73	40.75	10	100	46.29	9	100	47.63
Se lo da el cónyuge o sus hijos	70	100	91.00	70	100	88.75	27	100	63.50
Albañilería	100	100	100.00	100	100	100.00	50	100	84.17
Otras	0	100	42.71	0	100	39.04	0	100	35.92
Proyecto FAPPA	NA	NA	NA	0	100	19.02	NA	NA	NA
Tiempo de horas destinado por actividad									
Agrícolas	2	15	6.93	2	10	5.48	2	12	7.42
Pecuarias	1	10	5.54	1	10	4.91	2	10	5.58
Forestales	0	0	0.00	1	1	1.00	NA	NA	NA
Artesanales	4	9	7.00	4	9	6.50	2	10	7.50
Comerciales	1	15	6.85	1	15	6.37	2	14	7.06
Albañilería	8	12	10.00	8	8	8.00	5	10	8.50
Otras	1	12	6.94	1	10	6.25	0	24	7.70
Proyecto FAPPA	NA	NA	NA	0	21	4.85	NA	NA	NA
Días al año que trabaja en la actividad									
Agrícolas	45	365	253.41	45	365	227.35	30	365	186.50
Pecuarias	120	365	342.31	60	365	301.36	150	365	320.83
Forestales	0	0	0.00	365	365	365.00	0	0	0.00
Artesanales	260	365	330.00	260	365	312.50	90	100	98.33
Comerciales	52	365	264.17	52	365	258.94	48	365	290.36
Albañilería	288	300	294.00	288	288	288.00	90	310	218.50
Otras	15	365	287.43	24	365	278.11	0	365	303.32
Proyecto FAPPA	NA	NA	NA	0	365	218.89	NA	NA	NA

Fuente: Elaboración propia, con base en las encuestas aplicadas a Beneficiarios y No beneficiarios de FAPPA, 2008.

NA= No aplica

Cuadro A-7. Beneficios de los grupos agremiados a una Organización Campesina

	Frecuencia	Porcentaje	Beneficios que han obtenido	Frecuencia	Porcentaje
Si	43	69.40	Apoyo en la gestión de recursos (proyectos, programas, etc.)	36	83.70
			El acceso a servicios de capacitación y asistencia técnica	6	14.00
			El acceso a insumos más baratos	1	2.30
No	6	9.70			
Ns/Nc	13	21.0			

Fuente: Elaboración propia, con base en las encuestas aplicadas a beneficiarios del FAPPA, 2008.

Cuadro A-8. Número de familias e integrantes que conforman los grupos

	Min	Max	Media
Número de familias involucradas en la operación del proyecto	1	18	8.43
Cuantos integrantes conforman el grupo	5	20	14.48

Fuente: Elaboración propia, con base en las encuestas aplicadas a beneficiarios del FAPPA, 2008.

Cuadro A-9. Características de los integrantes del grupo

	Número total de socios					
	Al Iniciar el proyecto			Actualmente		
	Min	Max	Media	Min	Max	Media
Hombres	0	17	6.63	0	17	6.55
Mujeres	0	17	7.87	0	17	7.45
Jóvenes (18-35 años)	0	17	6.37	0	17	6.07
Adultos (36-59 años)	0	17	7.20	0	17	6.92
Adultos mayores (De 60 años en adelante)	0	6	0.76	0	6	0.69
Personas con capacidades diferentes	0	1	0.08	0	1	0.07
Personas de alguna etnia indígena	0	17	1.45	0	17	1.45

Fuente: Elaboración propia, con base en las encuestas aplicadas a Beneficiarios de FAPPA, 2008.

Cuadro A-10. Conocimiento y cumplimiento del reglamento interno de los grupos beneficiados

Conocimiento del reglamento interno del grupo	Frecuencia	Porcentaje
Grupos que si lo conocen	98	79.70
Grupos que no lo conocen	21	17.10
Ns/Nc	4	3.20
Cumplimiento del reglamento interno del grupo	Frecuencia	Porcentaje
Grupos que cumplen	92	93.90
Grupos que no cumplen	6	6.10

Fuente: Elaboración propia, con base en las encuestas aplicadas a beneficiarios del FAPPA, 2008.

Cuadro A-11. Causas por las que no trabajan en grupo

	Frecuencia	Porcentaje
Se repartieron los animales, por falta de un espacio adecuado para tener los animales del proyecto	1	33.33
Por la distancia que hay entre los domicilios de los integrantes	1	33.33
No se pudo encontrar un lugar adecuado, para tener los animales juntos y trabajar en Grupo	1	33.33

Fuente: Elaboración propia, con base en las encuestas aplicadas a beneficiarios del FAPPA, 2008.

Cuadro A-12. Medios de difusión del Programa

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
A través de alguna autoridad municipal	19	15.45
A través de una organización	24	19.51
A través de un técnico	18	14.63
A través de algún compañero o vecino	36	29.27
A través de algún medio impreso (carteles, folletos, periódicos, etc.)	3	2.44
A través de algún medio audiovisual (radio o televisión)	6	4.88
A través de un familiar	3	2.44
A través del presidente del grupo	2	1.62
A través de un diputado	4	3.25
A través de la delegación de la SRA.	4	3.25
Otro	4	3.25
Total	123	100

Fuente: Elaboración propia, con base en encuestas realizadas a beneficiarios del FAPPA, 2008.

Cuadro A-13. Mejores medios de difusión del Programa

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Autoridad Municipal	29	19.73
A través de algún representante de una organización	10	6.80
A través de un técnico	12	8.16
A través de algún compañero o vecino	3	2.04
A través de algún medio impreso (carteles, folletos, periódicos, etc.)	22	14.97
A través de algún medio audiovisual (radio o televisión)	40	27.21
A través de un representante de la SRA	3	2.44
Otro	4	3.26
Total	123	100.00

Fuente: Elaboración propia, con base en encuestas realizadas a beneficiarios del FAPPA, 2008.

Cuadro A-14. Mejores medios de difusión del Programa (No beneficiarios)

	Frecuencia	Porcentaje
A través de una autoridad municipal	27	18.2
A través de un representante de una organización	5	3.4
A través de un técnico	15	10.1
A través de un compañero o vecino	2	1.4
A través de algún medio impreso (carteles, folletos, periódicos, etc.)	20	13.5
A través de un medio audiovisual (radio o televisión)	61	41.2
A través de un funcionario de la SRA	9	6.1
Otro	9	6.1

Fuente: Elaboración propia, con base en encuestas realizadas a no beneficiarios del FAPPA, 2008.

Cuadro A-15. Entrega del recurso

Beneficiarios que recibieron en forma completa el monto del apoyo			
	Frecuencia	Porcentaje	Razón por la que no recibió el monto completo
Si	121	98.40	
No	1	0.80	El cheque no tenía la cantidad completa.
Ns/Nc	1	0.80	

Forma en la que se le entregó el dinero			
	Frecuencia	Porcentaje	Razón por la que no se hizo en cheque
Cheque	121	98.40	
Depósito	2	1.60	El personal de la SRA le indicó que se abriera una cuenta bancaria ya que ahí se le entregaría el depósito y la segunda persona desconoce los motivos.

Fuente: Elaboración propia, con base en encuestas realizadas a beneficiarios del FAPPA, 2008.