



Secretaría de la Reforma Agraria  
Organización de las Naciones Unidas  
para la Alimentación y la Agricultura



Proyecto UTF/MEX/098/MEX  
“Evaluación de los Programas de Fomento de la Secretaría  
de la Reforma Agraria”

---

# **Evaluación del Programa de Fomento al Desarrollo Agrario (FORMAR)**

---

**Informe final**

*15 de agosto de 2011*





**Agr. Abelardo Escobar Prieto**

Secretario de la Reforma Agraria

**Lic. Beatriz Herrera del Rincón**

Subsecretaria de Política Sectorial

**Lic. Lorena Esperanza Oropeza Muñoz**

Directora General de Política y Planeación Agraria

**Mtro. Gerardo Falcón Lucario**

Coordinador de Planeación de la  
Dirección General de Política y Planeación Agraria



**Nuria Urquía Fernández**

Representante de la FAO en México

**Salomón Salcedo Baca**

Oficial Principal de Políticas

Oficina Regional de la FAO para América Latina y el Caribe

**Luis Gómez Oliver**

Director del Proyecto UTF/MEX/098/MEX

**Santos Santillanes Chacón**

Evaluación del Programa FORMAR

## Agradecimientos

La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) agradece el valioso apoyo de los actores e instituciones participantes en la evaluación del Programa de Fomento al Desarrollo Agrario (FORMAR, de la Secretaría de la Reforma Agraria (SRA))<sup>1</sup>

En especial reconoce la participación activa de la Secretaría en el desarrollo de la evaluación y su respeto irrestricto por la externalidad de los resultados. Para la FAO la evaluación es un ejercicio de reflexión y análisis crítico y propositivo orientado a brindar elementos de toma de decisiones, en aras de consolidar políticas públicas más pertinentes y efectivas para atender las necesidades de la población rural. Por ello la evaluación se construyó con una amplia participación y consulta a los actores participantes en los programas, a quienes desea agradecer y reconocer ampliamente.

De las delegaciones de la Secretaría en los estados se contó con un invaluable apoyo para lograr una mejor la colecta de información en campo y también aportaron su visión en torno al desempeño y los resultados de los programas. De la misma manera, se tuvo una destacada participación de las organizaciones de productores y técnicos, obteniendo de ellos la retroalimentación necesaria para hacer los programas más efectivos.

Finalmente, la FAO hace patente un amplio agradecimiento a todos los beneficiarios de los cuatro programas, que de forma grupal o individual, proporcionaron su tiempo, información y propuestas para mejor el desempeño y resultados.

Se espera que con estos esfuerzos, la FAO contribuya a cumplir con su misión central de cooperar desde el punto de vista técnico con el Gobierno Mexicano coadyuvando a la generación e instrumentación de mejores políticas públicas rurales.

---

<sup>1</sup> En adelante se usa de manera indistinta Secretaría de la Reforma Agraria, SRA, Secretaría o sólo Reforma Agraria.

## SIGLAS Y ABREVIATURAS

ANEC	Asociación Nacional de Empresas Comercializadoras de Productores del Campo
AMUCCS	Asociación Nacional de Uniones de Crédito del Sector Social
CELDA	Campesinos con Experiencia en Lucha y Desarrollo Autónomo
CONEVAL	Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social
COFEPRIS	Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios
FAPPA	Programa Fondo para el Apoyo a Proyectos Productivos en Núcleos Agrarios
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FIDA	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
FORMAR	Programa de Fomento al Desarrollo Agrario
FOSAC	Fundación Organizados para Servir
IMPI	Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial
JERFT	Programa Joven Emprendedor Rural y Fondo de Tierras
MVS	Medios de Vida Sostenible
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PROMUSAG	Programa de Apoyo a la Mujer en el Sector Agrario
QUIEGO	Queremos Unir, Integrando por la Equidad y Género, a Oaxaca
RENAMUR	Red Nacional de Mujeres Rurales
SAGARPA	Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación
SEDESOL	Secretaría de Desarrollo Social
SHCP	Secretaría de Hacienda y Crédito Público
SRA	Secretaría de la Reforma Agraria
UPR	Unidad de Producción Rural

---

## CONTENIDO

<b>RESUMEN EJECUTIVO</b>	<b>8</b>
<b>I. INTRODUCCIÓN</b>	<b>18</b>
<b>II. ANTECEDENTES</b>	<b>21</b>
<b>III. INDICADORES DEL PROGRAMA</b>	<b>24</b>
3.1. PROYECTOS 2008-2009	24
3.2. PROYECTOS 2010	51
3.3. EVENTOS 2010	57
<b>IV. CARACTERÍSTICAS DE LOS PROYECTOS Y EVENTOS</b>	<b>64</b>
4.1. PROYECTOS 2008 Y 2009	64
4.2. PROYECTOS 2010	66
4.3. EVENTOS 2010	66
<b>V. CARACTERÍSTICAS DE LAS ORGANIZACIONES</b>	<b>69</b>
5.1. PROYECTOS 2008 Y 2009	69
5.2. PROYECTOS 2010	70
5.3. EVENTOS 2010	72
<b>VI. INSERCIÓN DE LOS PROYECTOS EN EL MERCADO</b>	<b>76</b>
6.1. MERCADO DE INSUMOS	76
6.2. MERCADO DE PRODUCTOS	79
6.3. INSERCIÓN GLOBAL DE LOS PROYECTOS EN LOS MERCADOS	83
<b>VII. SITUACIÓN AMBIENTAL</b>	<b>88</b>
<b>VIII. PARTICIPACIÓN DE LA MUJER Y ETNICIDAD</b>	<b>90</b>
<b>IX. BALANCE Y PERSPECTIVAS DEL PROGRAMA</b>	<b>92</b>
<b>ANEXO</b>	<b>105</b>

---

## RESUMEN EJECUTIVO

Este documento presenta los resultados de la evaluación complementaria al Programa de Fomento al Desarrollo Agrario (FORMAR) realizada por la FAO en el marco del convenio de cooperación técnica suscrito con la SRA. Este Programa ha sido evaluado por la FAO en cuatro momentos (ejercicios 2007, 2008, 2009 y 2010) por lo que se cuenta con información histórica en torno a su desempeño.

### La evaluación

El objetivo de esta evaluación fue la generación de propuestas para mejorar la instrumentación y los resultados del Programa, así como la sinergia entre sus componentes y con otros programas de la SRA.

Específicamente se estimó el valor de los indicadores de la Matriz de Indicadores de Resultado para proyectos comunitarios 2008 y 2009 y para eventos 2010<sup>2</sup>, y se estableció la línea de base para proyectos 2010<sup>3</sup>. Los indicadores clave del Programa son la tasa de sobrevivencia, la tasa de rentabilidad y sustentabilidad de los proyectos, el ingreso de los beneficiarios, la vinculación de los proyectos con demandas de tierra o conflictos agrarios, y el acceso y uso de servicios técnicos. También se analizó la inserción de los proyectos en el mercado, la situación ambiental, género y etnicidad. En eventos se valoraron las características de las organizaciones y de los eventos, respectivamente, así como los resultados generados. Adicionalmente se hicieron dos estudios de caso con el fin de identificar factores de éxito y aprendizajes que puedan retroalimentar la acción del FORMAR.

La metodología de evaluación fue desarrollada por la FAO considerando la experiencia previa, sugerencias de funcionarios de la SRA y aportes de un grupo de especialistas. Para la obtención de la información se elaboraron instrumentos de colecta, se conformó un equipo que recibió capacitación y que levantó y capturó la información. Además, este equipo participó en un taller de retroalimentación en el que participaron las áreas de la Secretaría responsables del Programa.

### Análisis del Programa

Dentro de los cuatro programas de fomento productivo de la Secretaría el FORMAR juega un papel relevante al contar con un diseño flexible para atender diversas demandas, al invertir deliberadamente

---

<sup>2</sup> Si bien la mayor parte de la inversión del Programa, como se comenta adelante, se ejerce en eventos, es en proyectos donde se podían estimar los indicadores clave y documentar los posibles resultados, por lo que la evaluación se enfoca en ese componente; para eventos de capacitación y fomento organizacional cada año se eligió un grupo de organizaciones junto con la SRA, con el fin de detectar lecciones que permitan reorientar la intervención global.

<sup>3</sup> En total se estudiaron 41 organizaciones, de las cuales 27 fueron beneficiarias de proyectos comunitarios (9 en 2008, 11 en 2009 y 7 en 2010) y 14 de eventos de capacitación y fomento organizacional (las 14 en 2010 y 5 también en años anteriores).



en el fortalecimiento del capital social y humano en alrededor de 300 organizaciones (cada año) y también al contribuir a compensar a organizaciones en conflicto agrario o demandantes de tierra.

El FORMAR surgió en 2004 y cumple ya casi ocho años en operación, no está sujeto a reglas de operación y por tanto opera con Lineamientos diseñados por la Secretaría. En términos de su diseño, el Programa ha sido modificado con el tiempo. Inicialmente tenía orientación centrada en la atención a conflictos agrarios mediante el apoyo de proyectos productivos que complementaban la estrategia de negociación de otros instrumentos de la SRA. Actualmente el énfasis del FORMAR está en el desarrollo del capital humano y social de las organizaciones y se permite todavía el impulso a proyectos productivos o comunitarios. Aunque en la práctica el grueso de los recursos se ejerce (más del 90% en los últimos años) en el eventos de capacitación y fomento organizacional.

Actualmente el FORMAR se arma de tres vertientes estratégicas de apoyo: desarrollo de capacidades, organización y proyectos de inversión, aunque no se cuenta con mecanismos de convergencia entre ellos y cada vertiente atiende a beneficiarios distintos y por separado. Sin embargo, en proyectos se identifica que es necesario el desarrollo de capacidades y la organización.

Si bien el FORMAR ejerce la mayoría de recursos en capacitación y fomento organizacional, en las evaluaciones se ha encontrado que el componente de proyectos productivos, especialmente en los proyectos comunitarios, tiene un alto potencial. Habrá que hacer uso efectivo del 20% del presupuesto anual que según los Lineamientos se puede ejercer en este componente, aunque priorizando iniciativas realmente comunitarias de gran impacto colectivo.

Los montos de apoyo tienen el potencial para detonar procesos de desarrollo, ya que se puede apoyar a fondo perdido hasta con un millón de pesos por organización en cualquiera de los tres componentes.

El componente de proyectos deja muy abierta la orientación y los criterios de priorización pudiendo ingresar iniciativas muy diversas y poco focalizados en términos de prioridades de la SRA; sin embargo, ésta es a la vez una de las virtudes de este tipo de instrumento negociado con las organizaciones porque permite atender demandas diversas; en especial las vinculadas a conflictos que se asumen frecuentemente como mecanismos de compensación presentes en buena parte de los proyectos (alrededor del 50% de los proyectos apoyados en 2008, 2009 y 2010 se vinculan a un conflicto agrario o a una demanda de tierra).

El impulso a *proyectos de desarrollo comunitario* se ha reducido en varios casos a la promoción de proyectos productivos en organizaciones con enfoque económico o de negocio y en casos con conflicto agrario o con demanda histórica de tierra. En este último caso se observan dos

comportamientos: casos en que se han capitalizado dichos recursos para impulsar una actividad productiva y por tanto se ha reenocado su orientación reivindicativa y de lucha, y otros casos en que se han repartido los recursos entre socios por valorarlos como una compensación a su demanda de años.

Cuando se han impulsado proyectos de desarrollo “comunitario” como tal, los efectos del Programa han sido mayores. Hay varios casos de proyectos que —además vinculados a conflictos— llegaron a comunidades indígenas gobernadas por usos y costumbres, estableciéndose como empresas comunitarias y cuyas utilidades usan para mejorar los servicios e infraestructura públicos. Quizá esta línea es la que debería fortalecerse en el FORMAR.

En general, la flexibilidad del FORMAR debe reforzarse con rigurosos criterios de selección de propuestas de eventos de capacitación, fomento organizacional y proyectos, así como contar con un firme compromiso de parte de las organizaciones para realizar acciones pertinentes, efectivas y de impacto, especialmente en el caso de eventos.

## **Resultados de evaluación en Proyectos de Desarrollo Comunitario**

### ***Sobrevivencia de los proyectos***

La tasa de sobrevivencia —o proyectos en operación— ha variado con los años. En los años evaluados se ubica en 80% y la no sobrevivencia en los proyectos se debe al uso distinto de los recursos (p.ej. para la gestión en la solución del conflicto) o a que se repartieron el apoyo, sobre todo al asumirlos como compensación por situación de conflicto agrario. En la evaluación de este año a una selección de proyectos 2008 y 2009, la tasa de sobrevivencia fue del 85%: de los cuales el 82.3% operan de manera grupal; no obstante, se encontró un 23.5% con riesgo de cancelar su operación.

Los proyectos que siguen operando cuentan con asesoría técnica de calidad, buena organización interna y están bien vinculados a los mercados. Algunos existían previamente al FORMAR. Los que no sobreviven o están en ese riesgo son todos de algún giro pecuario, los que enfrentan fuertes problemas de cohesión interna, tienen una baja escala de producción y altos costos, carecen de asesoría y tienen problemas de mercado. Una acción que contribuiría a su sustentabilidad es la instrumentación de un esquema de seguimiento por parte de la Secretaría que permitiera identificar obstáculos sobre la marcha y brindar opciones de solución.

En los proyectos 2010 la no sobrevivencia se debe a que los recursos se repartieron entre los socios quienes lo asumieron como compensación al conflicto agrario. En contraparte, también se encontraron casos donde se estableció un proyecto de beneficio colectivo. La diferencia entre las organizaciones que se repartieron los recursos y las que no lo hicieron, es el nivel de cohesión y visión interna y su orientación hacia el desarrollo productivo.

### ***Rentabilidad e ingreso***

El desempeño económico de los proyectos evaluados (selección de proyectos de 2008 y 2009) es positivo para la mayoría (incluyendo algunos que están a punto de dejar de operar) y con una tasa de rentabilidad (14%) semejante a la que priva en el ámbito nacional en este tipo de proyectos. Sin embargo, el nivel de utilidad promedio fue más bajo que en años anteriores y además sigue concentrándose (aunque menos que en años anteriores) en los que tienen experiencia previa. Destacan también los giros agropecuarios como jamaica orgánica, jitomate bajo invernadero y algunas actividades no agropecuarias como la elaboración de escobas y trapeadores.

Con el paso del tiempo si bien los proyectos maduran, algunos enfrentan más complejidades (de carácter organizativo y de mercado), mientras que otros logran sortear ese tipo de obstáculos y se fortalecen más. La mayoría de los proyectos están sobrecapitalizados, contando con un valioso acervo de capital productivo pero aún con ingresos bajos respecto de la inversión.

Ese positivo desempeño económico se ha traducido —o potencialmente puede traducirse— en un aumento del ingreso neto de los beneficiarios (mediante utilidades y autoempleo remunerado). El ingreso neto mensual promedio que durante 2010 lograron los beneficiarios de proyectos 2008 y 2009 fue de 4,752 pesos (a pesos de 2010), mayor a la línea de base de los proyectos 2009 (2,984 pesos de 2010) y menor a la de proyectos 2008 (6,571 pesos de 2010). FORMAR no atiende, en lo general, a personas pobres, pero tampoco a aquéllas con ingresos muy altos, sin embargo es variable debido a la flexibilidad. En los proyectos 2010 la línea de base del ingreso mensual promedio fue de 3,389 pesos.

En los beneficiarios encuestados 2008 y 2009 analizados en este año, se tuvo un aumento del 18%, y además en promedio cada beneficiario tiene derecho sobre 70,139 pesos en los activos invertidos en los proyectos (monto que rebasa en 24% el valor promedio de su ingreso anual).

### ***Índice de Sustentabilidad de las organizaciones***

El grado de desarrollo de las organizaciones o grupos (Medios de Vida Sostenible, MVS<sup>4</sup>) es variable según el año evaluado, pero en general el FORMAR en proyectos ha atendido a organizaciones con un baja disponibilidad de capitales (humano, social, físico, financiero y natural), que aumentado como resultado de la intervención del Programa. En general, los proyectos apoyados en 2008 tienen un grado de desarrollo ligeramente más alto que los de 2009. Asimismo, las organizaciones apoyadas comienzan por lo general con una mejor calificación en los capitales humano y social gracias a su larga trayectoria en la búsqueda de soluciones a conflictos o a demandas de tierra. En otros casos son

---

<sup>4</sup> Este enfoque evalúa de forma integral el desarrollo de las organizaciones a partir de cinco capitales: humano, social, físico, financiero y natural. Para mayores detalles ver el Anexo 1 de este documento.

grupos que venían trabajando, aunque a baja escala, en torno a un proyecto productivo. Con el transcurso del tiempo además de contar con valores más altos en capital humano y social mejoran sustantivamente el capital físico gracias a las inversiones del Programa y, en algunos casos el valor del capital financiero también se encuentra entre los más altos. El capital natural, si bien avanza, continúa siendo el más rezagado debido a la escasa cultura por el cuidado y conservación del ambiente.

En lo general se registran cambios importantes aunque quizá dichos avances resultan insuficientes dado que han pasado casi tres años (en el caso de proyectos de 2008) desde la instalación de los proyectos.

En las organizaciones con proyectos de 2008 y 2009 más del 65% se ubica en estratos que alcanzan un Índice de Sustentabilidad medio y bajo y 35% cuenta con un Índice alto. Existe una relación directa entre este grado de desarrollo y la rentabilidad de los proyectos.

Las organizaciones con proyectos 2010 comenzaron con un mejor nivel de desarrollo que los proyectos de 2008 y 2009, ya que se trata de organizaciones pertenecientes y dependientes de núcleos agrarios (comunidad o ejido) con un acervo significativo de activos físicos (desde tierra, alguna maquinaria e instalaciones) y recursos naturales.

#### ***Acceso a servicios técnicos***

La presencia de servicios técnicos es clave en el desempeño de los proyectos sin embargo se accede a éstos principalmente el primer año de operación, siendo brindados a menudo por el encargado de la formulación y gestión del proyecto. Con el paso del tiempo sólo permanecen estos servicios en un grupo reducido de proyectos y coincidentemente son los que muestran mejores resultados. Se encontró que cuando se tenía acceso a estos servicios la rentabilidad era mayor que en los casos en que no había. Los retos son lograr acceso a servicios técnicos de calidad, integrales (muchas empresas requieren capacitación en mercados, administración, procesamiento, etc.) y de mayor permanencia o duración.

#### ***Vinculación de los proyectos a conflictos agrarios o demandas de tierra***

En los proyectos 2008, 2009 y 2010 casi el 50% de los proyectos están vinculados a temas agrarios. En 2008 y 2010, a conflictos; en 2009 la mitad de los proyectos a conflictos y la otra mitad a demandas de tierra.

La participación de los proyectos FORMAR se orienta a compensar o fortalecer la negociación, y es importante porque brinda a las organizaciones la opción de reenfocarse hacia proyectos productivos. Los resultados de ello, con base en la percepción de los beneficiarios,

pueden considerarse altamente positivos en proyectos de 2008 y 2009 donde la mayoría reconoce condiciones de paz y que son muy bajos los riesgos de que resurja el conflicto. Aunque en algunos casos en donde se pretendió atender a grupos con demanda histórica de tierra aún no se logra la plena atención porque el proyecto en que se ofreció apoyo no funcionó plenamente.

### ***La inserción de los proyectos en el mercado***

La inserción de los proyectos en el mercado de insumos y productos aún es mejorable para que los productores tengan condiciones más ventajosas en la compra de insumos y en la venta de productos. La adquisición de insumos se realiza de manera tradicional y con pocas prácticas que les posibiliten la optimización de este proceso. Entre éstas últimas destacan las compras colectivas que, de mantenerse y mejorarse, pueden representar una base para elevar la rentabilidad. Sin embargo, poco más de dos tercios de los proyectos no considera que la organización sea una opción para mejorar la compra de insumos, por dos razones primordiales: dificultad de organizarse y desconfianza en los socios potenciales.

En la parte del mercado de productos, la mayoría de los proyectos participa en un mercado competido, realiza las ventas por medio del grupo a una escala pequeña, vende en la propia unidad productiva o en el mercado local y a intermediarios o acopiadores. No obstante también hay una proporción de proyectos (los de mayor rentabilidad) que buscan comprar insumos de manera grupal, con distribuidores regionales y a precios más bajos, que vende además su producto al mercado nacional o internacional, agregando valor.

### ***La situación ambiental en los proyectos***

La situación ambiental en los proyectos del FORMAR tiene dos aristas, por un lado 39% de los proyectos de 2008 y 2009 evaluados en 2011 generó un impacto ambiental positivo, y por otro, el 44% generó un impacto negativo. Esta situación plantea la necesidad de atender la proporción que está afectando el ambiente sobre todo con descargas de aguas residuales, o deteriorando los suelos por el pastoreo, porque solo un 25% de estos proyectos está tomando medidas de mitigación.

### ***Género y etnicidad***

Casi la tercera parte de los beneficios de proyectos de 2008 y 2009 estudiados en 2011 son mujeres y también un 20% del total de organizaciones beneficiadas están conformadas solamente por mujeres, destacando que son las que han obtenido mejores resultados en rentabilidad; y aún más, el proyecto catalogado por varios años como el más exitoso es uno conformado exclusivamente por mujeres. En las organizaciones beneficiadas con eventos (de la selección evaluada en 2011), más de la mitad de todos los asistentes (57%) a dicho eventos son mujeres.

Por otro lado, el 35% de las mismas organizaciones estudiadas en 2011 se integran por habitantes que hablan lengua indígena. Se trata de organizaciones conformadas por comunidades agrarias de Oaxaca (mixes), por otra organización ubicada en la Sierra Norte de Puebla (totonaca), otras en el Valle del Mezquital en Hidalgo y otra por la Huasteca hidalguense. Algunas de estas organizaciones se gobiernan por usos y costumbre que privilegian en mucho el bien común, lo que ha servido para que los proyectos del FORMAR tengan esa orientación.

### ***Características de los proyectos y organizaciones beneficiadas con el FORMAR***

Los proyectos 2008 y 2009 son pecuarios (45%), recibieron en promedio 474 mil pesos (aunque 60% recibió entre 600 mil y un millón de pesos) y se conformaron en un inicio por 12 socios. Los proyectos de 2010 en promedio recibieron 610 mil pesos y dentro de ellos también se incluyó el financiamiento a estudios de viabilidad de un proyecto regional en Oaxaca; los giros productivos fueron variados, pero de nueva cuenta aparece la ganadería aunque con un porcentaje menor.

Por su parte, en las características de las organizaciones de 2008 y 2009 pueden observarse dos grupos, uno de sociedades con muchas deficiencias y otro con mayor consolidación que ha acelerado la curva de aprendizaje, pero en general, el cambio organizacional ha sido bajo en los últimos años. Las características en que han sufrido más cambios son el tamaño de las organizaciones (sobre todo se ha dado la depuración de socios) y la ampliación de las alianzas. Las organizaciones de 2010 se caracterizan porque más de la mitad dependen de núcleos agrarios y porque más del 70% tiene alguna alianza con despachos profesionales o técnicos encargados de la gestión de los proyectos.

### **Resultados de evaluación en Eventos**

Casi 60% de los eventos se llevó a cabo con un grupo poblacional y/o en un territorio concreto, atendándose miembros de base de las organizaciones y teniendo una duración de más de 16 días, mientras que el resto tuvo un carácter masivo y de corta duración y sus resultados dependieron mucho de la organización que los llevó a cabo, siendo más útiles en las que tienen trayectoria y trabajo de base. El 50% de los eventos fueron talleres con un enfoque práctico mientras que la otra mitad fueron eventos tipo conferencia basados en exposiciones de un ponente, o sesiones predominantemente informativas. Es más probable que en los talleres se puedan adquirir habilidades, mientras que en los eventos tipo conferencia sobre todo se puede lograr sensibilización y transmisión de información.

El 64% se constituyó en el último quinquenio, aunque un 21% lo hizo antes del año 2000, encontrándose organizaciones de reconocimiento nacional. De las organizaciones recientes, el 66% se constituyó en 2008 ó 2009, impulsadas algunas de ellas por el posible acceso al Programa.

La principal fuente de financiamiento de las organizaciones son las instituciones y programas de Gobierno, incluyendo el FORMAR. De los ingresos en el año 2010 el 76.5% provino de recursos gubernamentales y el resto de otras fuentes.

El FORMAR impulsa acciones muy diversas pero que pueden ser estratégicas, abordándose temáticas de organización, producción, comercialización, equidad de género, gobernabilidad, derechos indígenas y sustentabilidad ambiental, impulsadas también por organizaciones con perfil muy diverso con enfoque de desarrollo local o sectorial en cultivos como mango, melón, café y frijol.

No obstante, los resultados de estas acciones dependen mucho de la pertinencia, dinámica y calidad con la que se desarrollen los eventos. El 42.8% de las organizaciones han aplicado y utilizado plenamente los conocimientos y habilidades adquiridos en los eventos, en 50% de los casos esa aplicación ha sido parcial y 7.1% prácticamente no los utilizaron. En general puede asumirse que hay una importante aplicación y uso de la información, considerando que en este tipo de intervenciones es muy difícil lograr cambios tangibles de corto plazo.

Los hallazgos cualitativos de campo permiten sostener que los resultados son mejores cuando los eventos son realmente pertinentes, es decir, cuando surgen de procesos participativos y responden a una problemática u oportunidad focalizada en un grupo o territorio; también, cuando se organizan por un tiempo considerable y con una dinámica de “aprender haciendo” y hay cierto seguimiento.

Alrededor del 57% de las organizaciones estudiadas instrumentaron acciones que cumplen con algunas de esas características. El resto, salvo algunas excepciones, si bien son organizaciones grandes, con trayectoria y de influencia nacional, aún pueden mejorar bastante la pertinencia y la calidad de sus eventos. Las organizaciones que manifiestan un uso pleno de conocimientos son las más consolidadas y las que tienen una amplia trayectoria con trabajo de base.

Los principales resultados en estas organizaciones se observan en el fortalecimiento de la capacidad técnica, de gestión, administración y planeación (en casi el 60% de los casos), en la promoción del desarrollo local, y en la atención al tema ambiental, equidad de género y derechos humanos (35.7%). También para casi una tercera parte de las organizaciones los efectos se han registrado en la organización interna y la capacidad de los liderazgos, así como en los procesos productivos. Los efectos directos impactan primero a las estructuras de las organizaciones otorgándoles mayor capacidad de acción; incluso para varias asociaciones, el evento constituyó la actividad sustantiva realizada en el año. En evaluaciones anteriores era común encontrar organizaciones que se habían creado específicamente porque existía la posibilidad de acceder al Programa.

Para los beneficiarios en lo particular, quizá los efectos del Programa son menos tangibles, y en muchos casos se quedan a nivel de sensibilización-concientización.

## Recomendaciones

1. Continuar con la flexibilidad en el diseño del Programa reforzando el trabajo de evaluación (a cargo del equipo dictaminador) de las propuestas presentadas, en el sentido de priorizar las que estén mejor sustentadas, aseguren mayores impactos y que sean consistentes con el monto de inversión solicitado.
  - a. Dar prioridad a las propuestas (tanto de eventos como de proyectos) que puedan demostrar que surgen de ejercicio participativos y que van a resolver problemáticas concretas (p.ej. en términos de territorio, tipo de población y actividades productivas en el caso de eventos).
  - b. Un tema central a revisarse por el equipo dictaminador debe ser el giro productivo, toda vez que muchas de las veces no es una decisión del grupo o si lo es, no cuentan con mayores argumentos de viabilidad. En este análisis de viabilidad debe tenerse el contexto regional para visibilizar si el giro tiene potencial.
  - c. En proyectos es muy importante priorizar propuestas que contemplen servicios técnicos y capacitación y, en dado caso, etiquetar en el convenio entre la SRA y la organización una parte de recursos a la contratación de esos servicios.
  - d. En proyectos, mantener entre las prioridades la coadyuvancia a la atención de conflictos agrarios porque parece tratarse de un tema que ofrece identidad al Programa y que continúa vigente. Sin embargo eso implica seguimiento puntual y trabajar más con un acompañamiento de sensibilización y capacitación.
  - e. En el caso de eventos de capacitación y fomento organizacional se sugiere aumentar la participación de organizaciones de la sociedad civil, independientes y con cierta trayectoria probada.
2. Aprovechar el 20% del presupuesto del Programa (excluyendo los gastos de operación), como lo establecen los Lineamientos, para impulsar proyectos comunitarios de desarrollo que tengan efectivamente un enfoque comunitario.
  - a. Quizá sea necesario incluir en los lineamientos algunas definiciones básicas respecto a las características que debe cumplir un proyecto y establecer criterios de selección o priorización.



3. Establecer o fortalecer el esquema de acompañamiento, seguimiento y monitoreo al desempeño de los proyectos y a los eventos por parte de la Secretaría.

En el caso de proyectos:

- a. Sobre años anteriores, sería importante realizar un balance respecto a la situación en que se encuentran, identificando sobre todo obstáculos y hacer una clasificación de proyectos con base en su desempeño.
- b. En este esquema de seguimiento deberían buscarse también sinergias con los otros programas de la SRA como FAPPA, PROMUSAG y JERFT para aprovechar los recursos de supervisión y promover procesos de intercambio.
- c. Contemplar en las visitas, desde breves sesiones informativas para sensibilizar a los beneficiarios, hasta la capacitación en temas básicos de organización.
- d. Generar un sistema de seguimiento a distancia para monitorear el desempeño global de los proyectos

En los eventos de capacitación y fomento organizacional:

- e. Reforzar el sistema de evaluación *in situ* y en el momento del evento donde puedan valorarse directamente los resultados de esas acciones.
- f. Realizar un sondeo posterior sobre la aplicación de los resultados de los eventos de capacitación.
- g. Que el sistema de evaluación *in situ* y el sondeo sobre aplicación de resultados permitan valorar el desempeño de las organizaciones y tener el antecedente para solicitudes futuras.

## I. INTRODUCCIÓN

Por cuarto año consecutivo la Secretaría de la Reforma Agraria (SRA) de México y la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) mantienen un Acuerdo de Cooperación Técnica para la evaluación de programas. Este Acuerdo incluyó en los tres primeros años la evaluación de los programas *Joven Emprendedor Rural y Fondo de Tierras (JERFT)* y *Fomento al Desarrollo Agrario (FORMAR)*, y para 2011 ha incorporado además los programas *Fondo para el Apoyo a Proyectos Productivos en Núcleos Agrarios (FAPPA)* y el de *Apoyo a la Mujer en el Sector Agrario (PROMUSAG)*, con lo cual se evalúa la estrategia completa de fomento productivo de la Secretaría.

En este informe se presentan los resultados de la evaluación del Programa FORMAR que ha sido evaluado por la FAO en cuatro ocasiones consecutivas, lo cual permite realizar un análisis continuo y dar un seguimiento puntual a su desempeño.

El Programa FORMAR es un instrumento de la Secretaría que completa ocho años en operación y cuyo diseño ha sido ajustado en distintos momentos; sin embargo, esencialmente continúa centrándose en el fortalecimiento del capital humano y social de las organizaciones rurales, además de impulsar emprendimientos productivos y de desarrollo comunitario. Si bien en términos presupuestales el Programa FORMAR es el más pequeño de los cuatro evaluados, su función dentro de la SRA es estratégica al contar con un diseño flexible que permite atender múltiples demandas de las organizaciones y agentes rurales.

La evaluación del Programa responde al marco institucional vigente en torno a la evaluación de programas públicos en México y obedece a la adopción creciente de una cultura evaluativa en la gestión pública que fortalece la toma de decisiones en torno a la asignación de recursos gubernamentales y favorece la rendición de cuentas. Las instituciones que regulan y dan seguimiento a la evaluación en el país son el Consejo Nacional Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), las secretarías de Hacienda y Crédito Público (SHCP) y de la Función Pública (SFP) y, en este caso la propia Reforma Agraria que, en conjunto, han convenido una agenda de evaluación con perspectiva sexenal.

La evaluación convenida entre la FAO y la SRA en 2011 tiene carácter complementario y se orienta a evaluar el conjunto de instrumentos de fomento productivo, con la finalidad de realizar un análisis extensivo que retroalimente la instrumentación de la política agraria, con el fin de potenciar sus resultados. En este Informe se identifican posibles sinergias del FORMAR con el resto de los

programas y áreas de oportunidad para que proyectos y eventos sean más efectivos y eficaces en la detonación de procesos de desarrollo.

Para este año la evaluación del FORMAR, como se muestra en el Cuadro 1, se realizó a 41 organizaciones y a dos tipos de intervenciones:

1) eventos de capacitación y fomento organizacional, estudiando 14 organizaciones seleccionadas junto con la Secretaría de la Reforma Agraria para detectar lecciones de mejora en ese componente; dichas organizaciones fueron apoyadas en 2010 y 5 de ellas también lo fueron en años anteriores habiendo sido evaluadas en 2010;

2) proyectos de desarrollo comunitario, evaluando dos grupos de proyectos, 20 apoyados en 2008 y 2009 que fueron evaluados en 2010 y de los que se tiene una línea de base y 7 proyectos apoyados en 2010 en los que se levantó por primera vez la línea de base en indicadores clave del Programa.

**Cuadro 1. Muestra de organizaciones FORMAR estudiadas en 2011**

<b>Componente</b>	<b>Número de organizaciones</b>
<b>Proyectos de desarrollo comunitario</b>	<b>27</b>
Proyectos 2008	9
Proyectos 2009	11
Proyectos 2010	7
<b>Eventos de capacitación y fomento organizacional</b>	<b>14*</b>
Eventos capacitación 2010	11
Eventos fomento organizacional 2010	3
<b>Total</b>	<b>41</b>

Fuente: Elaboración propia con información oficial del Programa.

En evaluaciones anteriores siempre se analizaron todos los proyectos de desarrollo comunitario (censo), mientras que para este año se hizo una selección de los proyectos de 2008 y 2009 en donde se consideró relevante dar seguimiento y valorar el desempeño a través del tiempo.

El objetivo general de la evaluación del FORMAR fue generar propuestas para mejorar la eficiencia, la instrumentación y los resultados, así como la sinergia entre sus componentes de apoyo y con los otros programas de fomento de la Secretaría.

Específicamente se estimó el valor de los indicadores de la Matriz de Indicadores de Resultado para proyectos comunitarios de 2008 y 2009 y para eventos en 2010, y se estableció la línea de base para proyectos de 2010. Los indicadores clave del Programa son: tasa de sobrevivencia, rentabilidad,

ingreso, sustentabilidad (basado en el enfoque de Medios de Vida Sustentable, para más información revise el Anexo 1), vinculación de los proyectos a conflictos agrarios o demandas de tierra, acceso y uso de servicios técnicos, entre otros. También se analiza la situación de los proyectos en temas complementarios como inserción al mercado e integración productiva, género y medio ambiente. En eventos se valoran características de las organizaciones, características de los eventos y resultados generados.

Adicionalmente se presentan los resultados de dos estudios de caso realizados a una organización atendida con un evento (Fundación Organizados para Servir) y a otra beneficiada con un proyecto de desarrollo comunitario (Grupo Natural's), con el fin de identificar factores de éxito y aprendizajes que puedan retroalimentar la acción del FORMAR. Los estudios de caso completos se publicaron en documento aparte y se usan también para fortalecer el análisis a lo largo de este informe.

La metodología de evaluación del Programa desarrollada por la FAO considera la experiencia previa, sugerencias de funcionarios de la SRA y aportes de un grupo de especialistas incorporados en este año al equipo de evaluación. Para la obtención de la información de campo se elaboraron instrumentos de colecta, se conformó un equipo que recibió capacitación y que levantó, capturó y procesó la información. Además este equipo participó en un taller de retroalimentación de resultados en donde participaron las áreas de la Secretaría responsables del Programa.

Este informe presenta los resultados de evaluación en nueve apartados, incluyendo esta Introducción. En el segundo se encuentran los elementos del diseño y la operación del Programa. En el siguiente, se analizan los valores de los indicadores, llevando a cabo comparaciones con los valores de años anteriores. En los apartados cuarto y quinto se presentan las características centrales de los eventos y proyectos, y de las organizaciones atendidas con el FORMAR. En el sexto se presenta la situación sobre la inserción de los proyectos en los mercados, en el séptimo se analiza la situación ambiental; en el octavo, la participación de la mujer y etnicidad y finalmente, en el noveno y último apartado se hace un balance del Programa a manera de conclusiones y recomendaciones. Se incluye también un anexo sobre el enfoque MVS.

## II. ANTECEDENTES

El Programa de Fomento a la Organización Agraria surgió en 2004 respondiendo a los acuerdos entre el Gobierno Federal, organizaciones campesinas y el Congreso de la Unión<sup>5</sup>, teniendo como objetivos contribuir a la solución de conflictos agrarios mediante el apoyo a proyectos productivos, fortalecer la organización campesina y promover el desarrollo de capacidades de los sujetos agrarios. Sin embargo, en la marcha esta intencionalidad ha sido ajustada, y actualmente su énfasis está en el fortalecimiento de la organización (capital social) y el desarrollo de capacidades (capital humano). En la vertiente de impulso a proyectos de desarrollo comunitario desaparece de manera textual, aunque no en la práctica, la atención a conflictos agrarios y, se abre dicho componente al apoyo de cualquier iniciativa productiva.

En 2011, en los Lineamiento vigentes del Programa se establece que el FORMAR es el instrumento que contribuye a elevar el nivel de desarrollo humano sustentable de la población que habita en el territorio social y, define puntualmente como objetivo general: *apoyar a “Organizaciones”, que de conformidad con su objeto social, beneficien a la población de los “Núcleos agrarios, “Colonias” y/o “Localidades rurales vinculadas” y a “Grupos”, para que fortalezcan sus capacidades, propiciando el desarrollo del capital social en el medio rural.* En lo particular establece que el FORMAR busca impulsar la organización económica y social, la formación de gestores y líderes, el acceso a información para planeación y la implementación de decisiones colectivas. De esta manera, el FORMAR se ha convertido en los últimos años en la única o en una de las fuentes de financiamiento más importantes para el desarrollo de eventos de capacitación y de fomento organizacional para alrededor de 300 organizaciones campesinas, sociales y civiles del país.

La población potencial del Programa son los habitantes de los núcleos agrarios, colonias, y localidades rurales vinculadas, teniendo prioridad las de mayor marginación y las localizadas en zonas de atención prioritaria del Gobierno Federal. En la práctica todos los beneficios del FORMAR se canalizan a través de organizaciones o grupos, que se convierten en los beneficiarios directos. En eventos participan por lo general asociaciones civiles, muchas de ellas con una larga trayectoria y renombre en el sector, mientras que en proyectos predominan figuras organizativas con orientación productiva y comercial, o grupos informales (aunque cada vez menos).

---

<sup>5</sup> Estos compromisos se encuentran en el Acuerdo Nacional para el Campo de 2003, el que más reciente se ha firmado entre las organizaciones campesinas y el Gobierno Federal.

Los componentes de apoyo en 2011 se redujeron de cuatro a tres, desapareció el de Estudios y permanecen: a) Eventos de capacitación —cursos, talleres, seminarios y eventos—, b) Fomento organizacional —participación y comunicación directa entre agremiados— y c) Proyectos comunitarios de desarrollo. En la práctica los dos primeros componentes ejercen más del 90% del presupuesto del Programa. En proyectos comunitarios ha disminuido notablemente la inversión, aun cuando puede ejercerse, según los Lineamientos, hasta el 20% del presupuesto total asignado. En la presente evaluación los proyectos son el componente más estudiado debido a que por la naturaleza de las inversiones es posible obtener información sobre los beneficiarios del Programa.

El monto máximo de apoyo es de un millón de pesos para cualquier componente y con carácter de fondo perdido para el Programa, lo que muestra el potencial que tienen para detonar procesos de desarrollo de capacidades, de organización y productivos en los beneficiarios.

Los criterios de selección de propuestas en el caso de eventos buscan priorizar demandas surgidas de procesos participativos que impliquen a la vez modernización productiva y desarrollo humano y comunitario, formación de capital social, participación de jóvenes, mujeres e indígenas, generación de impactos trascendentes en el ámbito local, regional y que se articulen con otras estrategias de las instancias del Sector. En fomento organizacional se da prioridad a propuestas que busquen la formación de capital social y humano y que incorporen sobre todo a las mujeres, jóvenes e indígenas. En proyectos comunitarios, si bien los criterios de priorización no aparecen explícitamente, en la práctica la atención a demandas vinculadas con ciertos conflictos agrarios o demandas de tierra, sigue siendo un criterio relevante.

El arreglo institucional conformado para la operación del Programa se define por la participación preponderante de las oficinas centrales de la Secretaría de la Reforma Agraria, a través de la Dirección General de Política y Planeación Agraria de la Subsecretaría de Política Sectorial. También existe un Comité que funge como órgano colegiado del Programa y que se integra por diversas áreas de la SRA, el Registro Agrario Nacional y la Procuraduría Agraria. En dicho Comité es donde se autorizan los proyectos o eventos a ser apoyados y se determinan los lineamientos normativos.

El circuito operativo del Programa comienza con la recepción de solicitudes a partir de la segunda semana de febrero y hasta el 15 de octubre. Toda solicitud ingresada es sometida a revisión y evaluación, y aprobada o rechazada en el seno del Comité. Para las solicitudes aprobadas se firma un

convenio con las organizaciones y después se otorgan los recursos, quedando sujetos a la comprobación de acuerdo a los Lineamientos del FORMAR.

En síntesis, si bien el FORMAR es el programa con la asignación presupuestal más baja de los cuatro de la estrategia de fomento, el carácter de su diseño y el tipo de apoyos que ofrece así como la magnitud de los montos, hacen de este Programa un instrumento estratégico que:

- Por su flexibilidad en el diseño le permite a la Secretaría atender múltiples demandas del sector rural organizado, tanto del tradicional como de organizaciones de la sociedad civil, que han incrementado su participación. Este Programa contribuye a mejorar la interlocución y trato del Gobierno con las organizaciones disponiendo de esfuerzos para su profesionalización.
- Contribuye en varios aspectos clave de la SRA: estabilidad y gobernabilidad en proyectos vinculados con conflictos agrarios o demandas rezagadas de tierra y fortalecimiento del capital humano y de la cohesión social de organizaciones.
- Por la magnitud de los montos de apoyo ofrece posibilidades reales de detonar procesos de desarrollo organizativo y productivo.
- Por la diversidad de componentes ofrece la posibilidad de generar sinergias entre el impulso a inversiones en activos productivos y el desarrollo de capacidades y organización.

### III. INDICADORES DEL PROGRAMA

#### 3.1. Proyectos 2008 y 2009

##### 3.1.1. Sobrevivencia, operación y continuidad de los proyectos

El primer indicador a medirse en estos proyectos dado el tiempo transcurrido desde su puesta en marcha —y especialmente en los proyectos de 2008— es la tasa de sobrevivencia de las organizaciones y de las inversiones realizadas. Esta sobrevivencia se mide por dos variables, el porcentaje de proyectos en los que continúan los activos entregados por el FORMAR y, el porcentaje de proyectos que están en operación. De manera complementaria se evalúa si los proyectos continuaron operando en forma grupal o si se dividieron los apoyos y cada uno de los miembros los trabaja de manera individual. También, por las implicaciones a futuro para el Programa y la sostenibilidad de los proyectos se estima la proporción de éstos que por las condiciones en que se desarrollan están por dejar de funcionar.

**Cuadro 2. Sobrevivencia, operación y continuidad de los proyectos**

Concepto de sobrevivencia de proyectos	Porcentaje
Proyectos que conservan los activos	100
Proyectos en operación	85
<i>Proyectos operando en forma grupal</i>	82.3
<i>Proyectos en operación con alto riesgo de NO continuidad</i>	23.5

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta a beneficiarios del FORMAR 2008-2009.

Como se observa en el Cuadro 2, el 85% de los proyectos de 2008-2009 sigue en operación,<sup>6</sup> aunque no siempre de manera grupal ni al mismo nivel de capacidad y desempeño. Bajo la modalidad de operación grupal trabaja el 82.3% del total de proyectos en funcionamiento, en el resto se dio el reparto de activos entre socios y se trabaja de manera individual pero a pequeña escala y con todas las limitaciones que ello implica.

La principal razón por la que el 15% de los proyectos no opera aun cuando dispone de los activos es porque el proveedor falló y no terminó de construir el activo (caso invernadero). Estos

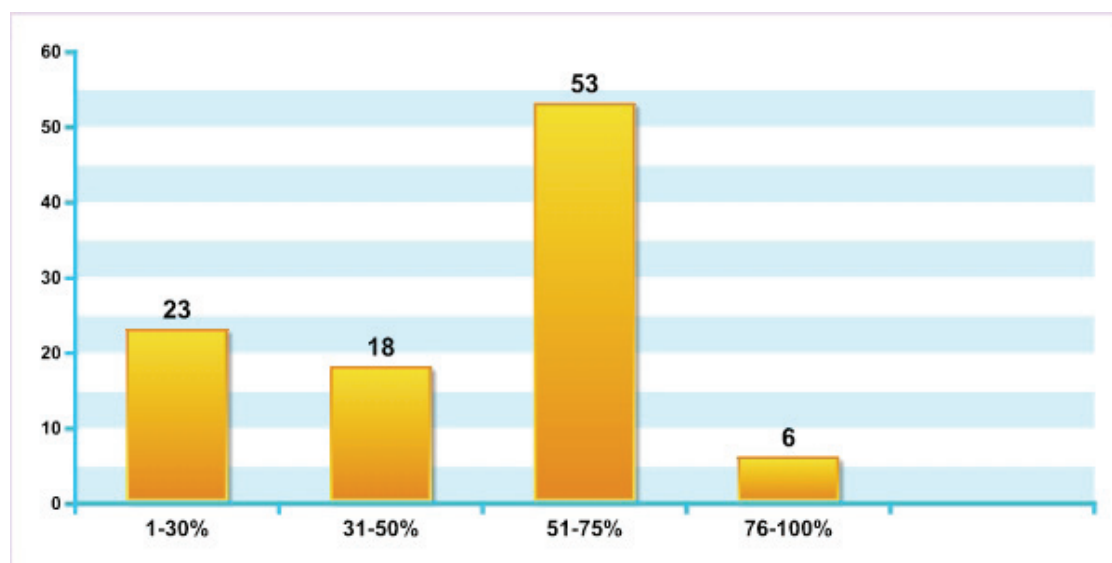
<sup>6</sup> En la evaluación de 2010 se encontró una tasa de sobrevivencia o de proyectos en operación del 93% (promedio de proyectos 2008 y 2009 seleccionados para la evaluación), y en la evaluación de 2009 —realizada a los proyectos de 2008— la tasa de sobrevivencia fue mucho más baja (80.9%) debido a que los recursos de los proyectos se utilizaron para fines (aunque vinculados) distintos a los propuestos y en algún caso se repartieron los apoyos.



proyectos podrían reactivarse pero se requiere de recursos, interés y proactividad de los socios. En otros casos aún no se termina la fase de instalación (se han tardado mucho) y algunas veces les falta capital de trabajo.

De los proyectos en operación, como se observa en la Gráfica 1, casi el 60% aprovecha adecuadamente la capacidad instalada del proyecto (del 76 al 100%) y generalmente éstos muestran avances respecto a años anteriores. Aunque una cuarta parte —principalmente de proyectos de 2009— trabaja a menos del 30% de su capacidad ya que se retrasaron en la construcción de los activos y no cuentan con suficiente capital de trabajo.

**Gráfica 1. Nivel de operación de los proyectos en relación a su capacidad potencial (% de proyectos por rango de nivel de operación)**



Fuente: Elaboración propia con datos de la evaluación realizada en 2011.

En los proyectos en operación se distinguen claramente dos grupos: uno integrado por proyectos que sortearon de cierta manera las limitaciones e influencia negativa del entorno y con posibilidades para seguir funcionando y, otro grupo de proyectos —aunque de menor proporción (23.5%, según Cuadro 2) — que continúa pero está prácticamente por terminar operaciones. Ello debido, en orden de importancia, a la desorganización interna (ausencia de interés común y descontento entre socios), la baja escala de producción y altos costos, la falta de asesoría y problemas de mercado. Todos los proyectos que están en ese riesgo son de producción pecuaria (borregos, conejos y bovinos).

**Recuadro 1. Hallazgos del seguimiento multianual a los proyectos.**

***Caso Fundación Organizados para Servir***

La sobrevivencia de los proyectos en el tiempo depende sobre todo de la cohesión interna del grupo y de su capacidad para responder a contingencias. Aunque también influyen factores como la calidad de participación de los proveedores o técnicos en el Programa.

De los proyectos de 2008, que en este año completan casi cuatro años en operación, los que funcionan son los que surgieron con un fuerte capital social y humano, que además han ido fortaleciendo con el tiempo. Similar situación ocurre en los proyectos de 2009, mostrando en ambos casos la influencia positiva de una acertada inserción de los proyectos en los mercados. Algunos obstáculos que frenan el desempeño de los proyectos podrían evitarse si existiera un seguimiento más cercano.

En el estudio de caso Fundación Organizados para Servir (FOSAC), apoyada con eventos de FORMAR en varios años, se encontró una tasa de sobrevivencia de proyectos FAPPA y PROMUSAG (la Fundación ha gestionado alrededor de 150 proyectos en varios años) de casi 100%, lo que ha sido posible gracias a que los proyectos realmente surgen como propuestas de los grupos y en giros donde algunos o todos los socios tenían experiencia, a que la mayoría son agrupaciones familiares o de socios con muchos lazos de confianza y a que cuentan con un permanente acompañamiento técnico y asesoría y se les capacita regularmente. (Ver Documento de Estudios de Caso)

**3.1.2. Rentabilidad, cambio en el ingreso y efectos en los umbrales de pobreza**

Uno de los principales objetivos del FORMAR con el apoyo a proyectos, es contribuir a mejorar la calidad de vida de los beneficiarios —y por consiguiente superar los umbrales de pobreza—, mediante el aumento en sus ingresos. Sin embargo, los efectos directos del FORMAR no siempre se reflejan en la rentabilidad, sino más bien en aspectos de estabilidad y gobernabilidad o acceso a la tierra.

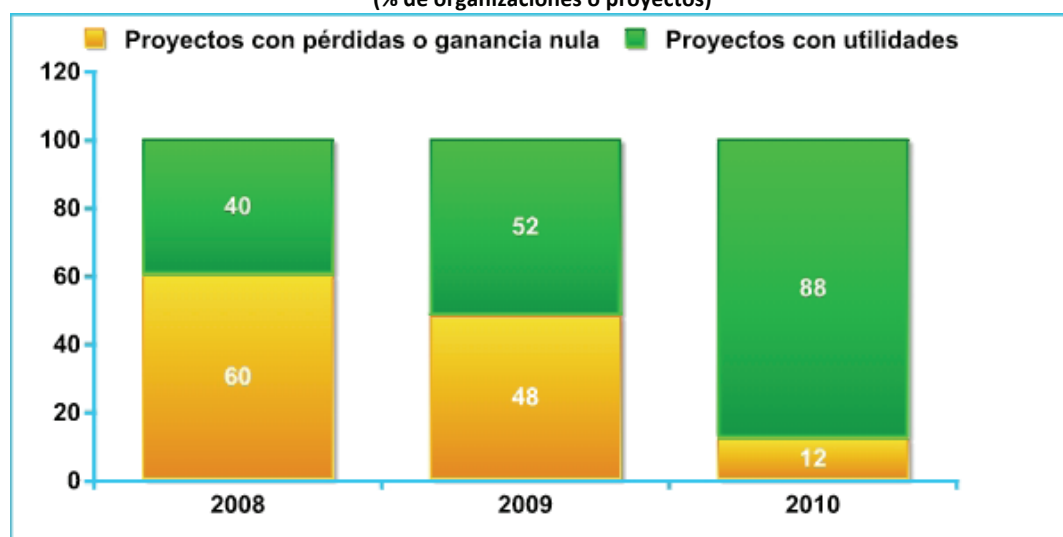
Para experimentar cambios al nivel de ingreso de los beneficiarios es necesario que los proyectos operen adecuadamente, generen utilidades y sean rentables, lo cual se estudia en los siguientes apartados.

## **Rentabilidad**

En esta evaluación se trata de la rentabilidad<sup>7</sup> obtenida durante 2010. Para la estimación de la rentabilidad se requiere de dos variables: la utilidad y el valor actualizado de la inversión.

En el 88% de los proyectos estudiados en esta evaluación<sup>8</sup> se generó una utilidad neta positiva, lo cual significó un aumento notable respecto a 2008 y 2009<sup>9</sup> (Gráfica 2). Este cambio positivo se explica por el tiempo transcurrido en la maduración de los proyectos y a la curva de aprendizaje desarrollada. En 2008 buena parte de los proyectos que recibieron apoyo recién iniciaban operaciones y trabajaban a baja capacidad, como también sucedió en los proyectos de 2009 analizados en 2010. Para 2011 algunos proyectos de 2008 llevan al menos dos años en operación y los de 2009 cumplen al menos un año entero.

**Gráfica 2. Generación de utilidades netas por los proyectos FORMAR en los últimos tres años evaluados (% de organizaciones o proyectos)**



Fuente: Elaboración propia con información de las bases de datos de la evaluación realizada en 2009, 2010 y 2011

<sup>7</sup> Para la estimación de la rentabilidad se aplicó un esquema financiero de **estado de resultados** del proyecto en el año (2010) que registra todos los **ingresos** (derivados de la venta de productos, subproductos y desechos mas la valoración económica del autoconsumo) y todos los **egresos** (costos de producción, de venta, de administración, depreciaciones y, si aplica, gastos financieros e impuestos), con lo cual se obtiene la **utilidad neta**. Posteriormente esa utilidad se divide entre el valor actualizado de la inversión y de ahí se obtiene la **rentabilidad** del proyecto.

<sup>8</sup> 17 de los 20 proyectos están en operación pero de uno no fue posible obtener información consistente ante la poca disposición del entrevistado (se trataba de un proyecto individual). Por ello este análisis incluye 16 proyectos.

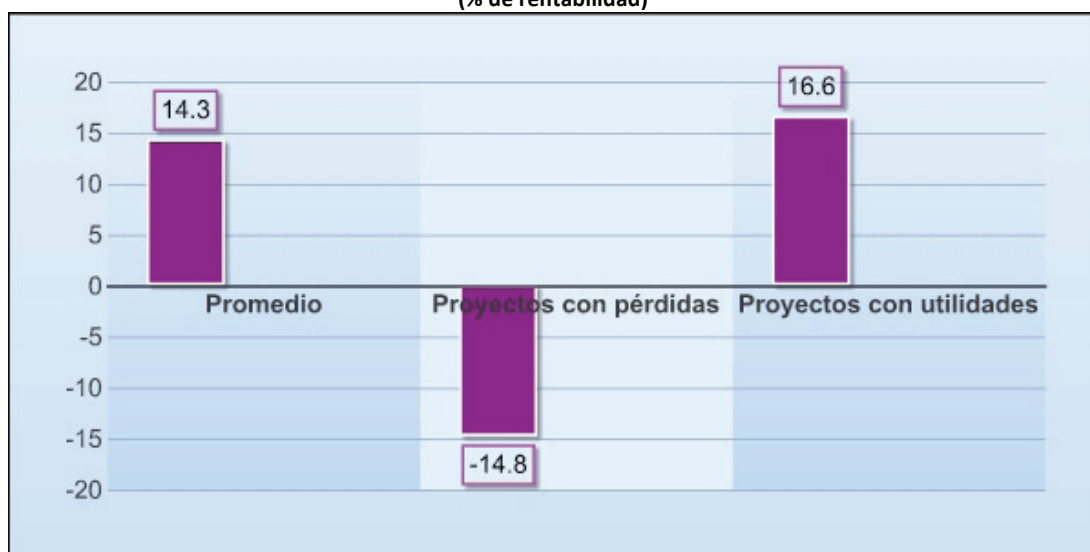
<sup>9</sup> En 2009 el FORMAR realizó la evaluación a un conjunto de 21 proyectos apoyados en 2008; durante 2010, a 15 proyectos seleccionados de los apoyados en 2008, así como a 15 nuevos proyectos apoyados en 2009. En la evaluación 2011 se estudió una selección de 20 proyectos apoyados en 2008 (9) y 2009 (11).

Si bien la proporción de proyectos con generación de utilidades aumentó en 2010 el monto de éstas —que equivale a 104,779.3 pesos por proyecto— disminuyó significativamente con relación a 2009 y especialmente en proyectos grandes como Escobas y Trapeadores, Campesinos con Experiencia en Lucha y Desarrollo Autónomo (CELDA) y Santa María y la Esperanza Puxmetacán; en estos proyectos la utilidad promedio de este año es menos de la mitad de la utilidad en 2009. Estas empresas trabajaron a menor capacidad y por consiguiente obtuvieron ingresos más bajos, lo cual se debió a diversos obstáculos internos y externos. En cuanto a los primeros, se identifica falta de cohesión grupal, indefinición de reglas claras y escasa transparencia en la gestión, mientras que en la parte externa tuvo una influencia bastante clara la crítica situación económica del país de ese año.

Los proyectos con utilidades más bajas, nulas o que están perdiendo, generalmente son los que trabajan con altos costos de producción o que son de pequeña escala. Son proyectos que ante la falta de conocimiento y experiencia en la actividad e inadecuadas asesorías (por ejemplo en producción de conejos y borregos) incurrieron en el uso de paquetes tecnológicos muy costosos, a lo cual se sumó la inexperiencia y desconocimiento del mercado.

La tasa de rentabilidad promedio para el conjunto de proyectos estudiados en esta evaluación fue de 14.3%, para los que generan utilidades fue del 16% y para los que pierden, 14% (Gráfica 3).

**Gráfica 3. Tasa de rentabilidad para el conjunto de proyectos 2008 y 2009 estudiados en 2011 (% de rentabilidad)**

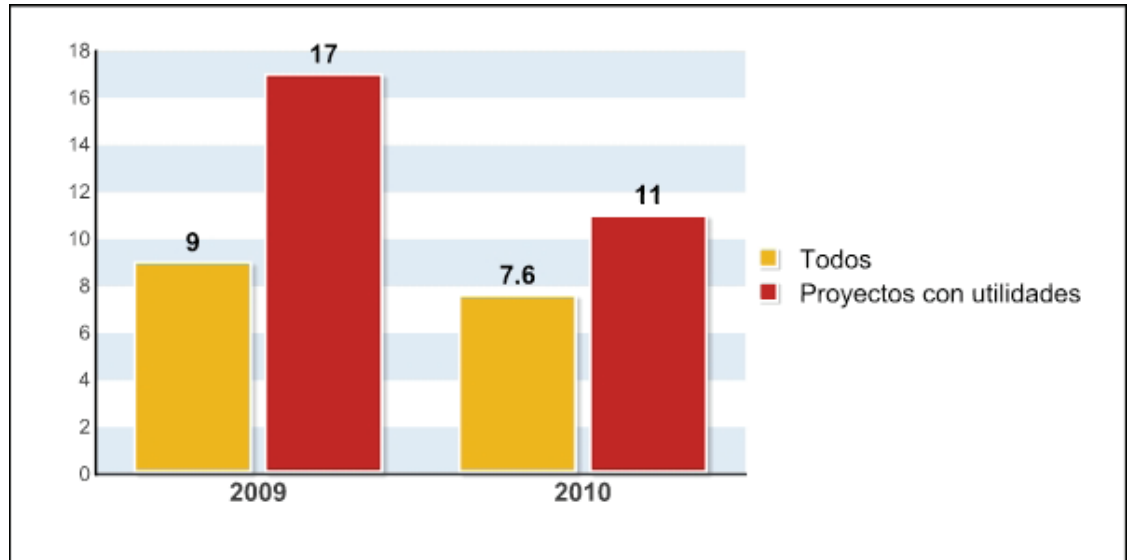


Fuente: Elaboración propia con información de la base de datos de la evaluación realizada en 2011.

La tasa promedio para el conjunto es positiva y similar al promedio nacional en este tipo de proyectos, aunque nuevamente influida empresas con cierto grado de desarrollo (como CELDA, Escobas y Trapeadores, El Pochote, Durango Daboxtha, entre otras), que trabajan desde antes de recibir el apoyo del FORMAR.

Si en el análisis de rentabilidad de 2011 sólo se incluyen los proyectos apoyados en 2008, para los que se colectó información en las últimas dos evaluaciones, se observa (Gráfica 4) una caída en la tasa de rentabilidad de 9 a 7.6% para el conjunto y de 17 a 11% aquéllos que generan utilidades, lo que resulta consistente con lo anteriormente señalado respecto a que las utilidades y también la rentabilidad de los proyectos de 2008 habían disminuido. Además, varios proyectos con utilidades y rentabilidad aceptables han modificado notablemente sus esquemas de trabajo y de distribución de beneficios, tendiendo a la concentración de los mismos en algunos de los socios.

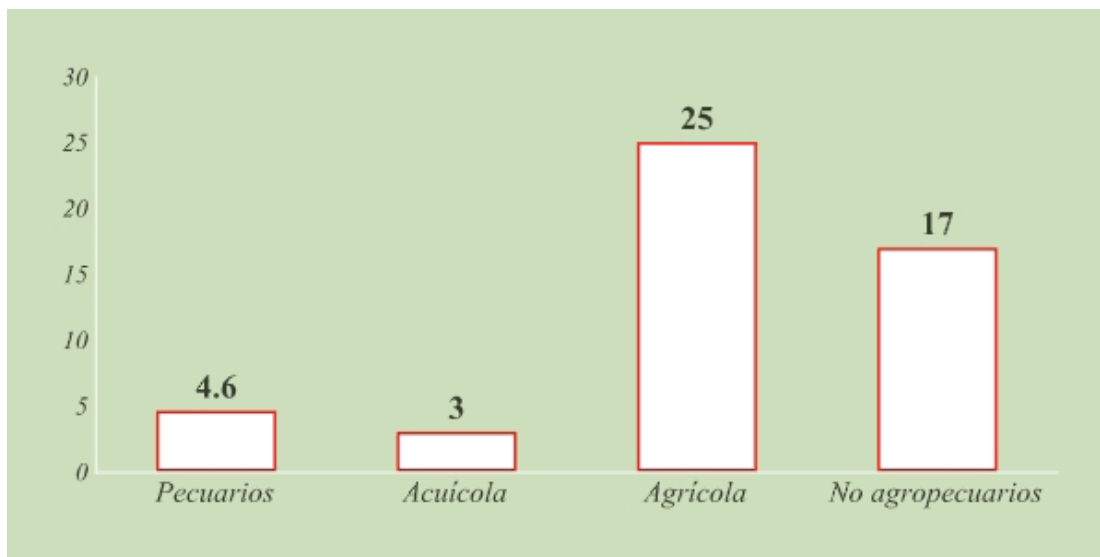
**Gráfica 4. Tasa de rentabilidad de los proyectos apoyados en 2008 y estudiados en 2011 (% de rentabilidad)**



Fuente: Elaboración propia con información de bases de datos de la evaluación realizada en 2010 y 2011.

Por otro lado, si la rentabilidad de los proyectos se analiza considerando la actividad productiva establecida con el Programa se tienen diferencias importantes, que se observaban desde años anteriores (Gráfica 5).

**Gráfica 5. Tasa de rentabilidad para el conjunto de proyectos de 2008 y 2009 estudiados en 2011, por actividad productiva (% de rentabilidad)**



Fuente: Elaboración propia con información de la base de datos de la evaluación realizada en 2011.

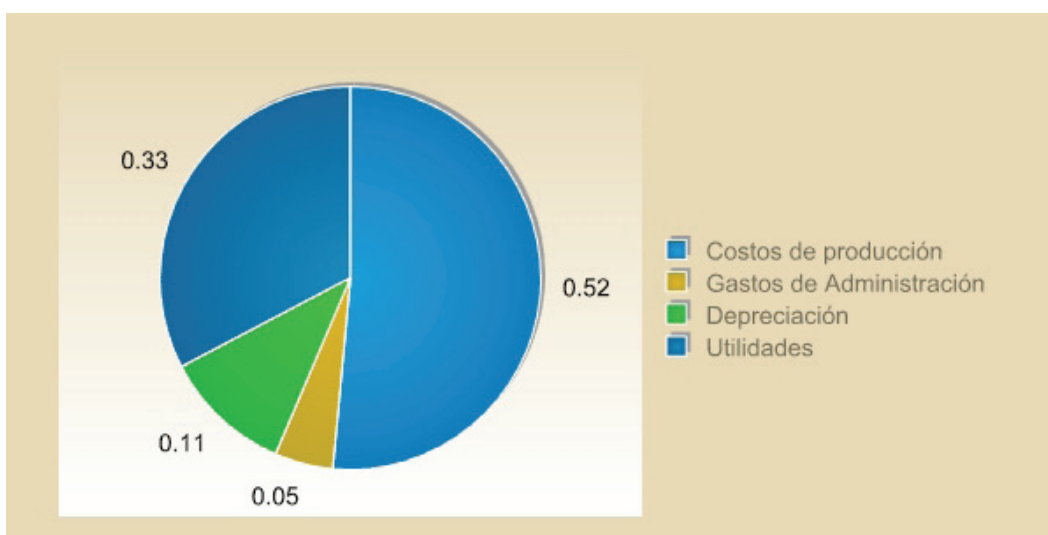
Las actividades pecuarias, que históricamente han sido promovidas en más de la mitad de los proyectos FORMAR para cada ejercicio fiscal —aunque cada vez menos—, generan una tasa de rentabilidad de apenas 4.6%, mientras que los proyectos de agricultura y de actividades no agropecuarias alcanzan las tasas más altas. Esto último se debe a que se trata de proyectos de agricultura protegida tecnificados, con asistencia técnica y mercado aceptable, y de producción orgánica, vinculados todos a nichos de mercado que pagan mejores precios. Las actividades no agropecuarias corresponden a la venta del servicio de maquila (retroexcavadora y camión, por ejemplo) y a industriales como el de escobas y trapeadores. Es importante considerar estos resultados porque el éxito o no del proyecto depende en gran medida del giro productivo y del grado de apropiación del proyecto por parte de los socios. Sin embargo, en varias ocasiones no han sido los beneficiarios los que seleccionaron las actividades productivas sino más bien los técnicos.

La ganadería ha sido la principal actividad apoyada en los últimos años, sin embargo, en algunos casos se otorgaron los apoyos sin garantizar la existencia de condiciones necesarias como el acceso o disponibilidad de terreno para el pastoreo y la experiencia o conocimiento. De hecho la mayoría de los proyectos que están en riesgo de terminar operaciones son pecuarios.

Por otro lado, de cada peso de ingreso generado por un proyecto del FORMAR estudiado en 2011, más de la mitad se utiliza en la producción del bien o servicio, 5% se usa para gastos de

administración, 11% corresponde a la depreciación y el resto (33 centavos de cada peso) son las utilidades (Gráfica 6). Sin embargo, al relacionar la utilidad con la inversión el beneficio o desempeño del Proyecto (medido por la rentabilidad) baja a 14 centavos por cada peso invertido. Esto se debe a que la inversión en los proyectos es muy alta (en promedio cada proyecto tiene invertidos alrededor de 500 mil pesos) y las utilidades de esa inversión aún son bastante bajas, por lo que habrá que aumentar significativamente el uso de esos activos, la capacidad productiva y por tanto los ingresos y utilidades. Es común encontrar proyectos con una gran cantidad de activos, subutilizados por falta de mercado, capital de trabajo y asesoría.

**Gráfica 6. Distribución del ingreso generado por un Proyecto FORMAR de 2008-2009 estudiado en 2011 (centavos por peso de ingreso generado)**



Fuente: Elaboración propia con información de la base de datos de la evaluación realizada en 2011.

### **Ingreso y efectos en los umbrales de pobreza**

Los resultados del indicador de ingreso se presentan en dos apartados, uno en donde se muestran las líneas de base del ingreso de los beneficiarios estimadas en años anteriores y la línea de base resultante en este conjunto de proyectos estudiados en 2011, así como sus valores recalculados en años anteriores<sup>10</sup>. Todos estos valores de línea de base corresponden a ingresos de los

<sup>10</sup> Para la determinación de los indicadores de línea de base en el ingreso de los beneficiarios de los proyectos de 2008, estudiados en 2009, se consideraron 21 proyectos y alrededor de 32 beneficiarios (en la mayoría de los casos dos beneficiarios por proyecto), en la evaluación de 2010 se consideraron 15 proyectos y alrededor de 30 beneficiarios, y en 2011 sólo nueve proyectos y 17 beneficiarios. Para proyectos de 2009, en 2010 se analizaron por primera vez 15 casos y 29 beneficiarios y en 2011, once proyectos y 19 beneficiarios.

beneficiarios por actividades que realizan al margen del proyecto. En otro apartado se muestran los valores del ingreso de los beneficiarios considerando el efecto del Programa tanto de la generación de autoempleo remunerado como por el reparto de utilidades.

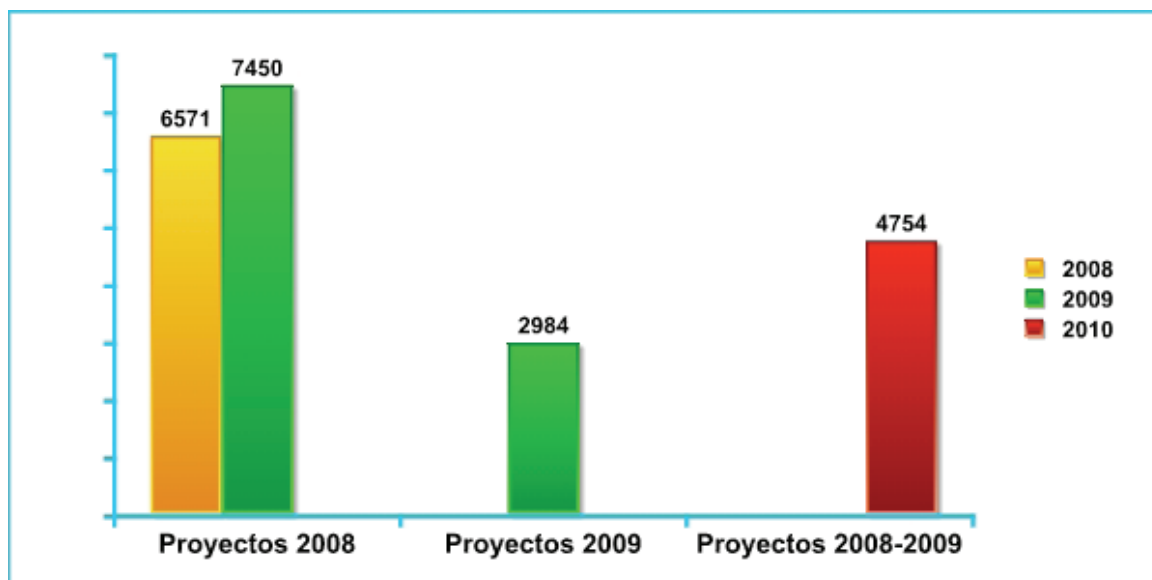
Adicionalmente se presenta un breve apartado sobre la presencia de pobreza en los beneficiarios y su avance logrado como efecto del Programa.

**a) Líneas de base en el ingreso de los beneficiarios (sin incluir efecto del Programa)**

Durante 2010 el ingreso promedio mensual de los beneficiarios de los proyectos 2008 y 2009 fue de 4,754 pesos. En los beneficiarios de los proyectos 2009 ese valor fue significativamente más bajo, lo que contrasta notablemente con los montos de ingreso de los beneficiarios de proyectos 2008, que tanto durante 2010 como en 2009 alcanzaron valores bastante superiores (Gráfica 7).

Sin embargo, en esa diferencia incide el hecho de que el Programa tuvo mejor focalización en los proyectos de 2009, cuando llegó a un grupo de población de bajos ingresos, muchos de ellos avocindados o pequeños ejidatarios y amas de casa sin ingreso, mientras que en 2008 llegó sobre todo a grandes productores agropecuarios dedicados a actividades comerciales y con extensiones importantes de terreno y a pobladores dedicados a autoempleos bien remunerados como la albañilería, la renta de algunos activos, etc.

**Gráfica 7. Ingreso neto percibido por los beneficiarios de proyectos en distintos años (pesos mensuales de 2010)**

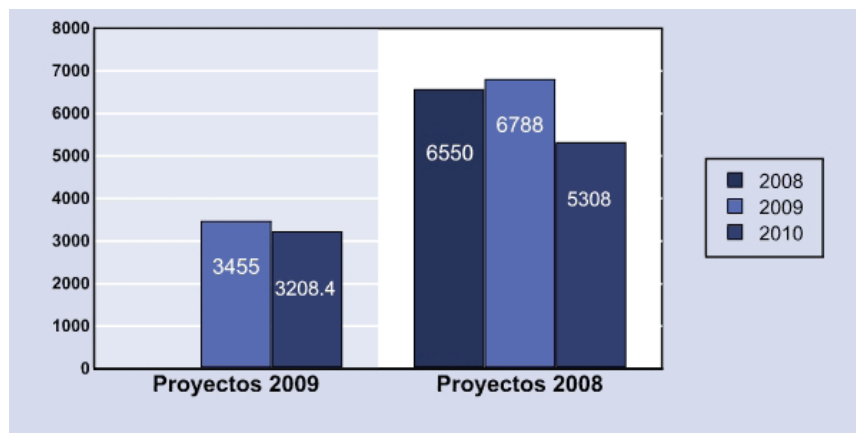


Fuente: Elaboración propia con información de las bases de datos de evaluaciones realizadas en 2009, 2010 y 2011.



La línea base (ingreso antes del proyecto) de los beneficiarios de 2008 fue de \$6,550 (en pesos 2010). Durante 2009 obtuvieron un ingreso 3.6% mayor y en 2010 su ingreso disminuyó 20%, ubicándose en 5,308 pesos (Gráfica 8). Esos cambios generalmente se presentaron en los beneficiarios que dependen de las actividades agropecuarias y que están sujetas a factores climatológicos y a variaciones en los mercados, o también en aquellos que dependen de negocios como la construcción, muy vinculados al comportamiento de la economía en general.

**Gráfica 8. Ingreso neto percibido por los beneficiarios de proyectos de 2008 y 2009 estudiados por separado en 2011 (pesos mensuales de 2010)**



Fuente: Elaboración propia con información de las bases de datos de la evaluación realizada en 2009, 2010 y 2011.

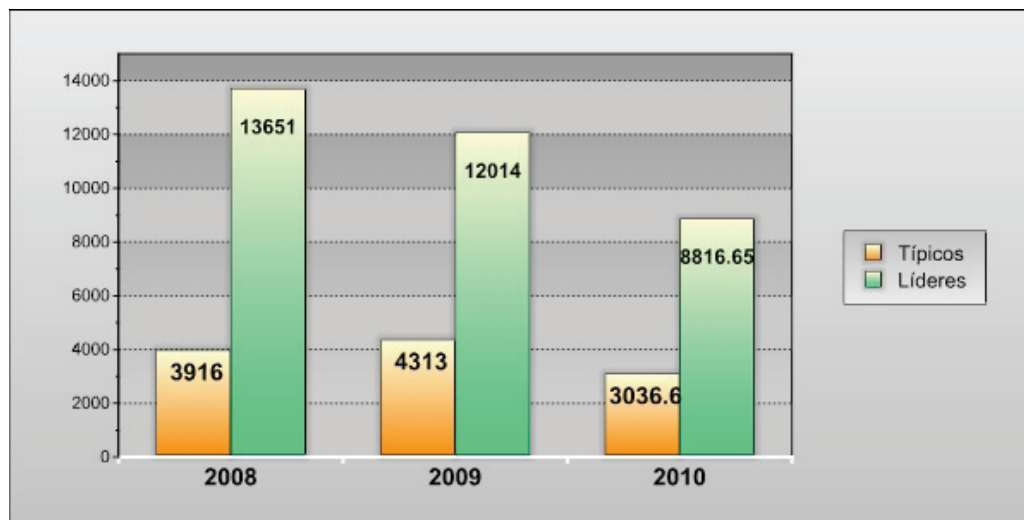
Por otra parte, para los beneficiarios de los proyectos 2009 el ingreso mensual promedio correspondiente a la línea de base 2009 fue de 3,455 pesos y para 2010, al igual que en lo observado en los proyectos 2008, tuvo una baja ubicándose en 3,208 pesos (Gráfica 9). Los cambios en estos casos generalmente se deben a que algunos beneficiarios dejaron de realizar alguna actividad propia o a que su negocio se vio afectado por factores climatológicos o por bajas en las ventas.

En los proyectos de 2008, dadas las marcadas diferencias entre el ingreso de beneficiarios líderes o representantes de los grupos y el resto de integrantes, el análisis se realizó separando la estimación del ingreso de los beneficiarios “líderes” y beneficiarios “típicos”. En los proyectos de 2009, no se presentaron diferencias tan marcadas y por tanto se asumió un solo promedio de ingreso para todos los beneficiarios.

La línea de base estimada para los beneficiarios *típicos* de los proyectos de 2008 fue \$3,916 (a pesos de 2010); el ingreso que estos beneficiarios obtuvieron durante 2009 fue \$4,313 y en 2010 fue \$3,036 con lo que se observa una caída del 22.4% después de haber mostrado un ligero aumento en 2009 (Gráfica 9).

En los beneficiarios líderes la tendencia de crecimiento del ingreso ha sido decreciente y ello se debe a que en el último conjunto de proyectos de 2008 se excluyeron algunos proyectos con beneficiarios líderes de altos ingresos y a que desde 2009 algunos de ellos enfrentaron problemas de mercado derivados de los efectos de la crisis en ese año y que aún no se recuperan plenamente.

**Gráfica 9. Ingreso neto percibido por los beneficiarios *típicos* y *líderes* de los proyectos 2008 (pesos mensuales de 2010)**

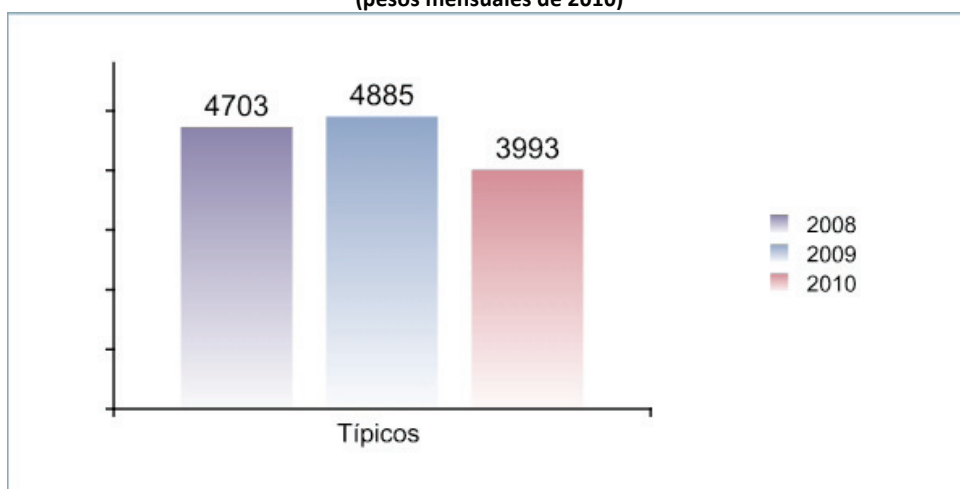


Fuente: Elaboración propia con información de las bases de datos de la evaluación realizada en 2009, 2010 y 2011.

Considerando la evolución del ingreso sólo para los beneficiarios de proyectos 2008 estudiados en 2011<sup>11</sup> y exclusivamente para casos típicos (que es la mayoría de la muestra), al recalcular el valor y actualizarlo a pesos de 2010, en 2008 la línea de base resulta en \$4,703, misma que crece 3.8% para 2009, y baja a \$3,993 para 2010 (Gráfica 10). Los montos obtenidos, así como el comportamiento de su evolución son muy similares a lo observado en las muestras que se analizaron en evaluaciones anteriores.

<sup>11</sup> Con información de 2010.

**Gráfica 10. Ingreso neto mensual percibido por los beneficiarios típicos evaluados en 2011 en proyectos de 2008 (pesos mensuales de 2010)**



Fuente: Elaboración propia con información de las bases de datos de la evaluación realizada en 2009, 2010 y 2011.

#### **b) Cambio real en el ingreso derivado de los apoyos del Programa**

En torno al cambio en el ingreso de los beneficiarios, como se observa en la Gráfica 11, en los tres conjuntos de proyectos analizados en distintos años hay un cambio positivo, presentándose el mayor incremento al ingreso logrado durante 2010 en los proyectos de 2008-2009, con un cambio de 18.5%. Para los proyectos 2009, en particular se tuvo un incremento debido al Programa de alrededor de 14%<sup>12</sup>, mientras que en los proyectos 2008 el cambio fue de 8.3% para el año 2009.

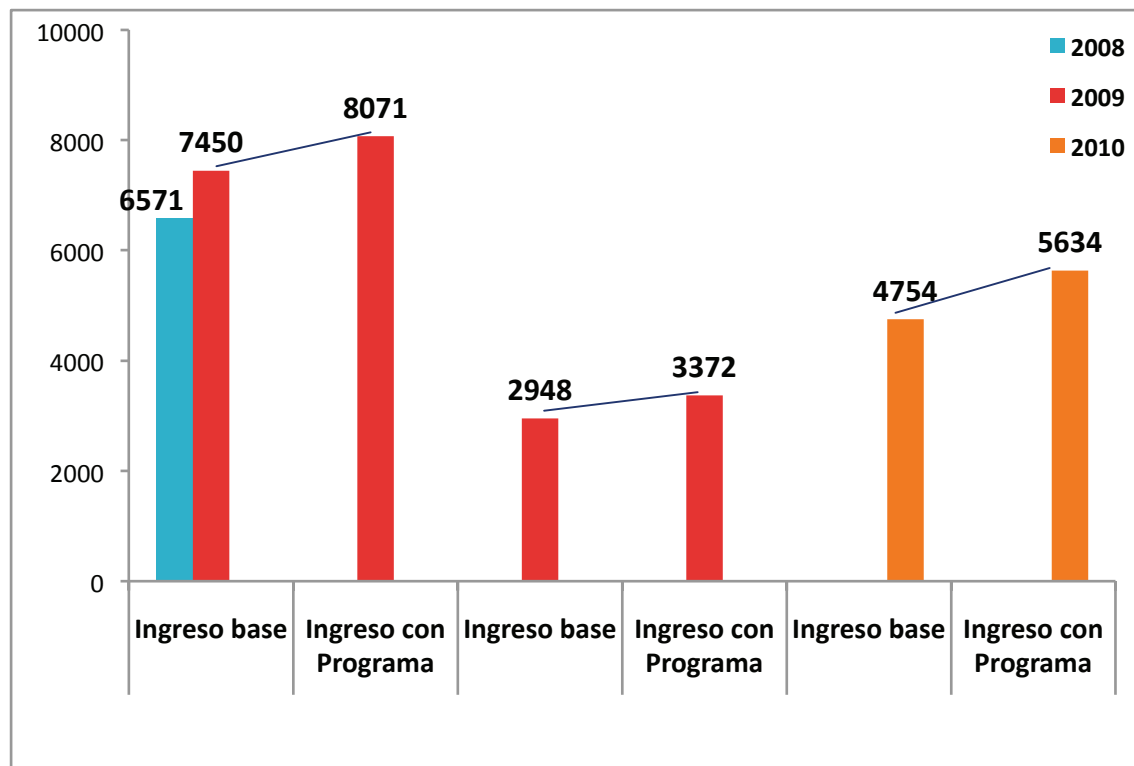
De los proyectos de 2008 y 2009 estudiados en 2011<sup>13</sup>, el incremento de 18.5% proviene en un 12.5% por el *supuesto* reparto de utilidades<sup>14</sup>, y un 6% derivado de los ingresos que se obtienen por el autoempleo o trabajo remunerado dentro del Proyecto, aunque este último se dio por primera vez y sólo en el 12% de los beneficiarios en proyectos con mucho potencial que se han ido consolidando, como Natural's, la Unidad Hortícola y El Pochote.

<sup>12</sup> Los datos sobre los efectos del Programa se tomaron como una aproximación debido a que en algunos casos, dado el corto tiempo de operación de los proyectos, se hicieron estimaciones para poder completar la información para un año entero de operación.

<sup>13</sup> Con información de 2010.

<sup>14</sup> En todos los años se supuso que las utilidades generadas se repartieron entre los socios activos, porque la proporción que efectivamente se reparte aún es baja.

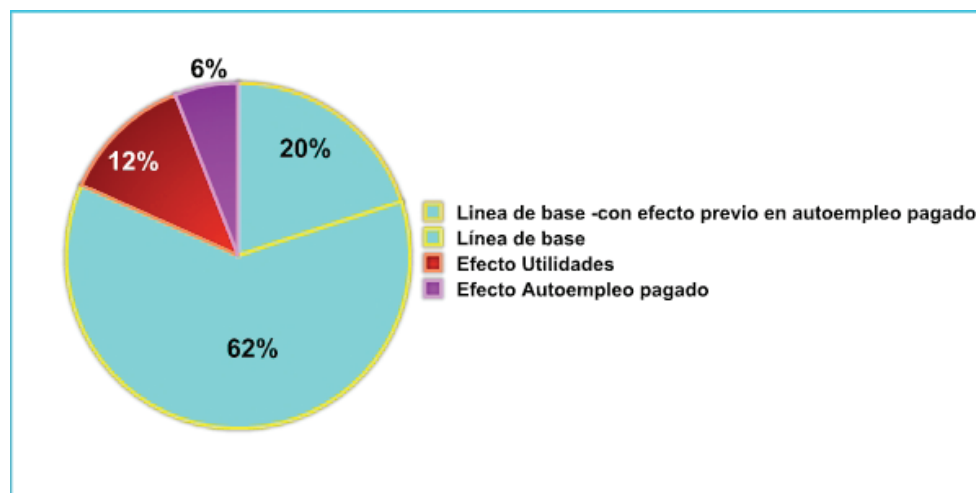
**Gráfica 11. Cambios en el ingreso neto percibido por los beneficiarios de los proyectos evaluados en distintos años (pesos mensuales de 2010)**



Fuente: Elaboración propia con información de las bases de datos de la evaluación realizada en 2009, 2010 y 2011.

Para tener una perspectiva más clara de los efectos del Programa en el nivel de ingreso obtenido durante 2010 por los beneficiarios de proyectos de 2008 y 2009, el cual fue 5,634 pesos mensuales, en la Gráfica 12 se muestra como el 82% de ese monto proviene de la línea de base (es decir de lo que obtienen los beneficiarios de las actividades que realizan por cuenta propia), aunque en ese valor un 20% proviene de efectos del Programa en años previos en autoempleo remunerado. Este caso corresponde a las beneficiarias de Escobas y Trapeadores que iniciaron su proyecto desde 2004 impulsado inicialmente por el PROMUSAG. Sin embargo, a la fecha de la evaluación esta empresa había cambiado radicalmente su orientación reduciendo el número de socias y cambiando su esquema de repartición de beneficios hacia una empresa constituida por acciones y en la que algunas socias concentran la titularidad de la mayoría de esas acciones.

**Gráfica 12. Composición del ingreso neto después del apoyo percibido por los beneficiarios de los proyectos de 2008 y 2009 (%)**



Fuente: Elaboración propia con información de la base de datos de la evaluación realizada en 2011.

Por otra parte, el 12% del monto del ingreso promedio de los beneficiarios después del apoyo proviene de las utilidades generadas por los proyectos y el 6% por el autoempleo pagado (Gráfica 12).

En algunos proyectos el efecto del Programa sobre el ingreso de los beneficiarios está subvalorado porque se trata de proyectos comunitarios cuyos beneficios se destinan a mejorar la infraestructura y servicios públicos de la comunidad agraria (comuneros o ejidatarios)<sup>15</sup> y por tanto su valor no estriba sólo en el posible cambio del ingreso de un grupo de individuos. En otros casos el efecto del Programa no sólo se registró en el aumento de los ingresos, sino que además contribuyó a que algunos beneficiarios adquirieran extensiones de terreno (utilizado en un proyecto que apoyó a vecindados para la construcción de sus propias viviendas y en otro para destinarlas a la producción).

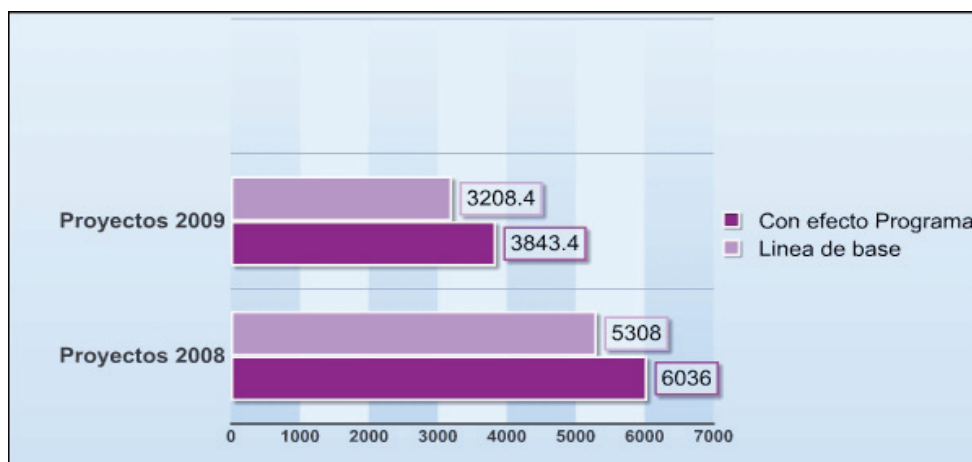
De manera adicional, los beneficiarios del Programa disponen de un importante acervo de activos productivos, ya que a cada beneficiario de los proyectos estudiados en 2011 le corresponderían 70,139.9 pesos de activos, monto que rebasa en 24% el valor de su salario anual. En algunos casos extremos, especialmente donde se repartieron los apoyos y que se usan de manera individual (proyectos ganaderos en Chiapas otorgados a vecindados que no tienen

<sup>15</sup> Sin embargo para poder medir el efecto en el ingreso de los beneficiarios se supone que las utilidades de esos proyectos se dividen entre el número de socios (que además son muchos, como en el caso de Santa María Puxmetacán donde la comunidad agraria y por tanto los proyectos apoyados a ésta, se integran por alrededor de 500 miembros).

terreno propio), los activos (vacas) otorgados por el FORMAR juegan un papel fundamental en el escaso o patrimonio inexistente de estos beneficiarios, permitiéndoles hacer frente a ciertas eventualidades. Sin embargo, desde el punto de vista financiero esos proyectos son prácticamente insostenibles.

Por otro lado, del total de beneficiarios que observaron incrementos en el ingreso neto mensual, 15.3% corresponde a proyectos que enfrentan serios problemas de organización interna, altos costos y falta de mercado de para sus productos, y quizá éste fue el último año que funcionaron como grupo con resultados aceptables. También hay que destacar que además de Escobas y Trapeadores en otros proyectos como el de Grupo Natural’s los beneficios tienden a concentrarse en menos beneficiarios de los que originalmente integraban a los grupos (ver Documento de Estudios de Caso).

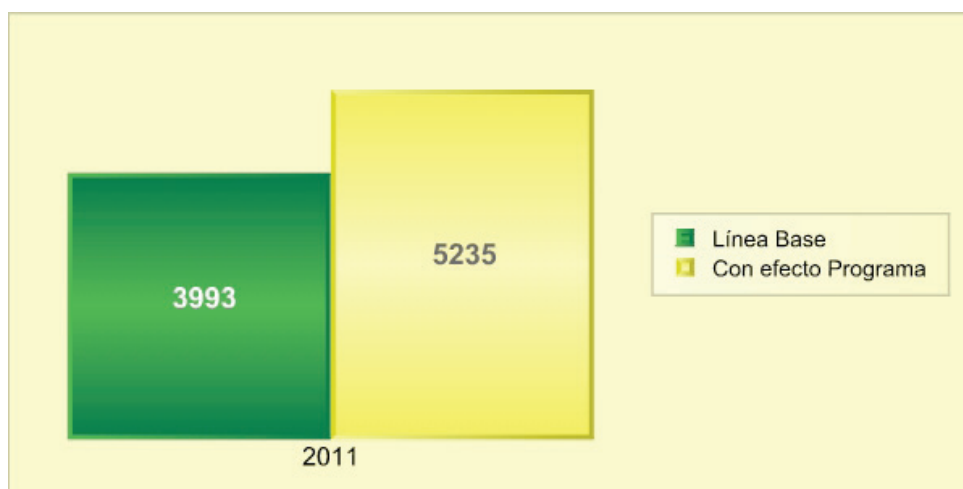
**Gráfica 13. Cambios en el ingreso de beneficiarios de proyectos 2008 y 2009 estudiados en 2011 (pesos mensuales)**



Fuente: Elaboración propia con información de la base de datos de la evaluación realizada en 2011.

En los proyectos de 2008 estudiados en 2011, como se observa en la Gráfica 13, el cambio en el ingreso fue de \$5,308 a \$6,036 mensuales, lo que significa un aumento de 13.7%, mientras que en los beneficiarios de proyectos 2009 dicho incremento fue de casi 20%. Los beneficiarios que mostraron el mayor aumento corresponden a aquellos proyectos de organizaciones consolidadas que incluso trabajaban desde antes de que se les otorgara el apoyo, están vinculadas adecuadamente a ciertos mercados, gozan de cohesión interna y corresponden a actividades de bajo costo como la ganadería extensiva que aprovecha la disponibilidad de pastizales con bajo costo. Sobre el cambio a nivel de los beneficiarios típicos en la Gráfica 14 se muestra también un cambio relevante en su ingreso.

**Gráfica 14. Cambios en el ingreso de beneficiarios típicos de los proyectos 2008 estudiados en 2011 (pesos mensuales)**



Fuente: Elaboración propia con información de la base de datos de la evaluación realizada en 2011.

### c) Umbrales de pobreza y cambios generados por el Programa

En la evaluación del año pasado se encontró que el 9% de los beneficiarios de los proyectos 2008 estaba en situación de pobreza<sup>16</sup> cuando llegó el FORMAR (3.03% en pobreza alimentaria y 6.06% en pobreza de capacidades y patrimonial)<sup>17</sup> y un año después del apoyo se había logrado disminuir a la mitad la proporción en pobreza de capacidades y patrimonial.

Sin embargo para esta evaluación ningún beneficiario se encuentra en esa situación pero ello se debe a que la evaluación se hizo sólo a una selección de proyectos de 2008 (y en los grupos seleccionados coincidentemente no se encontraron los beneficiarios encuestados anteriormente que estaban en situación de pobreza).

Por ello este análisis se centra en los proyectos seleccionados de 2009 porque es donde se encuentran, beneficiarios en situación de pobreza.

<sup>16</sup> No obstante esta estimación es apenas una aproximación ya que por restricciones de tiempo y recursos en la evaluación el ingreso se estimó de manera individual y no a nivel del hogar (obteniendo el ingreso promedio considerando todos los miembros del hogar) como se hace en la metodología oficial.

<sup>17</sup> De acuerdo con CONEVAL (versión anterior de estimación de líneas de pobreza) se encuentra en pobreza alimentaria en el ámbito rural quien percibe entre 1 y 658 pesos mensuales y en pobreza patrimonial y de capacidades quien gana entre 659 y 1,228 pesos mensuales. En esta evaluación se volvió a utilizar esta definición respecto a los umbrales de pobreza, a fin de poder observar cambios.

En los proyectos de 2009, el 45.4% de los beneficiarios padecía pobreza, en su gran mayoría, alimentaria (36.3%) y en menor medida, de capacidades y patrimonial (9.1%). Un año después, como efecto de la intervención del Programa, 13.6% de los beneficiarios superó el umbral de pobreza alimentaria (pasando al umbral de capacidades). En otra proporción igual hubo un ligero incremento en su nivel de ingreso (sobre todo porque prácticamente no tenían ingreso o éste era muy bajo (catalogados todos en pobreza alimentaria) pero continúan en el umbral de pobreza alimentaria. En el resto de los beneficiarios no se presentaron cambios debidos al Programa.

Finalmente, se muestran algunos datos sobre el perfil de los beneficiarios apoyados por el Programa, específicamente con los proyectos de 2008 y 2009 estudiados en esta evaluación. El primer dato es que la mayoría de éstos son vecindados (59%), seguido de ejidatarios y comuneros (30%), lo cual es consistente con el tipo de población objetivo que se plantea tanto la SRA como el mismo Programa.

La edad promedio de los beneficiarios es de 46 años, lo que contrasta de manera importante con el promedio de edad de los sujetos agrarios. Por la edad, seguramente esta población beneficiaria del FORMAR aún cuenta con potencial para el desarrollo de procesos productivos.

Más de la tercera parte (35%) de los beneficiarios habla alguna lengua indígena y casi la misma proporción de proyectos u organizaciones se ubica en una zona catalogada como indígena.

El 57% de los beneficiarios encuestados en 2011 son jefes de familia que tienen a su cargo a 2.7 miembros (en promedio) y aportan al hogar alrededor del 93.5% de los ingresos totales. Los beneficiarios dependientes (43%) del ingreso del hogar —aunque también llegan a realizar un aporte— son principalmente las esposas que se desempeñan en el hogar (sin percibir ingresos), los adultos mayores que dependen del apoyo de los hijos y los jóvenes que aún no tienen una fuente segura de ingreso.

Más de la mitad (55%) de los líderes de los grupos logra animar la participación, aunque carecen de habilidades de negociación y mediación. Este aspecto es muy importante porque mucho del éxito del grupo u organización depende del desempeño de sus representantes. Es evidente que varios líderes realizan un buen trabajo de manera empírica pero requieren de mayor información, instrucción y orientación, lo que en parte se podría lograr promoviendo el intercambio de experiencias. Destaca que un 15% de líderes han sabido conducir acertadamente a sus grupos u organizaciones y que cuentan con visión y experiencia, generalmente son líderes regionales formados desde hace tiempo en torno a una actividad muy concreta —por ejemplo, la producción de agave—, o también en torno a una demanda por tierra pero con un enfoque orientado a resultados en la mejora de vida de la gente.



Existe también un 25% de “líderes” sólo de nombre o muy autocráticos. Corresponden de hecho a grupos u organizaciones que ni siquiera han terminado de instalar su proyecto o que enfrentan serios problemas de división interna y que están a punto de desaparecer.

### 3.1.3. Índice de Sustentabilidad de las Organizaciones (MVS)

Desde la segunda evaluación la FAO sobre la operación del Programa se añadió un indicador que valora de manera holística el grado de desarrollo de las organizaciones o grupos y que se basa en el Enfoque de Medios de Vida Sostenible (Ver Anexo 1). Este Indicador evalúa la situación de los grupos respecto a cinco capitales estratégicos para el desarrollo: capital humano, social, físico, financiero y natural.

Los resultados de años anteriores en este Índice permiten sostener que FORMAR se ha orientado, especialmente en el caso de proyectos, a organizaciones con un bajo respaldo de capitales, que sin embargo, ha aumentado como resultado de la intervención del Programa.

En las dos últimas evaluaciones se estudiaron los proyectos de 2008 y 2009 y se identificaron cambios. En 2011 la evaluación se orienta a evaluar un conjunto de proyectos de 2008-2009 con base en su desempeño alcanzado en 2010. En general, los proyectos de 2008 tienen un grado de desarrollo ligeramente más alto que los proyectos de 2009, y ello se observa en el Cuadro 3 en donde el Índice global en 2009<sup>18</sup> fue de 2.2 para los primeros y de 1.66 para los segundos. Aunque los proyectos de 2008 completan ya casi tres años en operación y desde un inicio comenzaron con una base más alta en el valor de los capitales.

**Cuadro 3. Índice de Sustentabilidad de las Organizaciones en distintos años**

Capital	Proyectos 2008			Proyectos 2009		Proyectos 2008-2009
	Antes del apoyo	2008	2009	Antes del apoyo	2009	2010
Humano	1.20	1.47	1.99	0.92	1.53	2.07
Social	1.33	2.13	2.61	1.4	1.99	2.31
Financiero	0.87	1.6	2.26	0.49	1.65	1.86
Físico	0.93	2.07	2.72	0.61	2.13	2.67
Natural	0.87	0.87	1.47	0.87	0.99	1.79
Índice Global	1.04	1.63	2.2	0.86	1.66	2.14

Fuente: Elaboración propia con información de las bases de datos de la evaluación realizada en 2009, 2010 y 2011.  
Nota: 0= ausencia de valor positivo y 4= presencia completa de valor positivo y basado en una meta inicial.

<sup>18</sup> Nuevamente, la información de los capitales se refiere al año previo al evaluado, así, por ejemplo, los resultados de la evaluación 2011 en el Cuadro 3 corresponden a 2010.

En el Cuadro 3 se muestra cómo las organizaciones apoyadas comienzan por lo general con una mejor calificación en los capitales humano y social gracias a la larga trayectoria de algunas de ellas en la búsqueda de soluciones a conflictos o a demandas de tierra. En otros casos son grupos que venían trabajando, aunque a baja escala, en torno a un proyecto productivo.

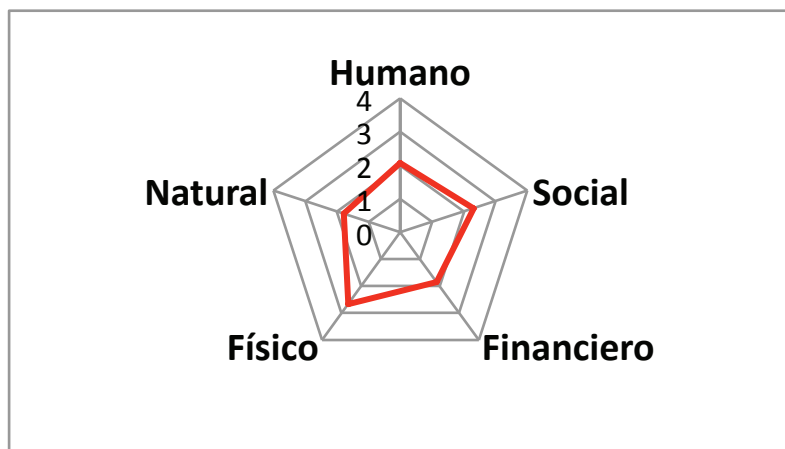
Con el paso del tiempo además de contar con los valores más altos en capital humano y social también mejoran sustantivamente el capital físico gracias a las inversiones financiadas por el Programa (el valor de los activos productivos por proyecto es bastante alto) y, en algunos casos, especialmente en los proyectos de 2008 el valor del capital financiero también se encuentra entre los más altos. El capital natural si bien avanza continúa siendo el más rezagado debido a la escasa cultura por el cuidado y conservación del ambiente.

En lo general se registran cambios importantes impulsados por el Programa aunque quizá dichos avances todavía resultan insuficientes considerando que han pasado casi tres años (caso de proyectos 2008) desde la instalación de los proyectos.

Para el conjunto de proyectos de 2008 y 2009 el índice global de sustentabilidad 2010 fue 2.14, lo que se traduce en un ligero aumento respecto al valor obtenido por los proyectos 2008 (en 2009) y un aumento importante para el valor de los proyectos 2009 (en 2009).

El capital físico registra el valor más alto (2.67) debido a que los proyectos cuentan con un respaldo de capital productivo bastante importante, aunque no se aprovecha a su plena capacidad. Los capitales humano y social se encuentran muy cerca de la mitad del valor óptimo (4), estando todavía más rezagado el financiero y natural (Gráfica 15).

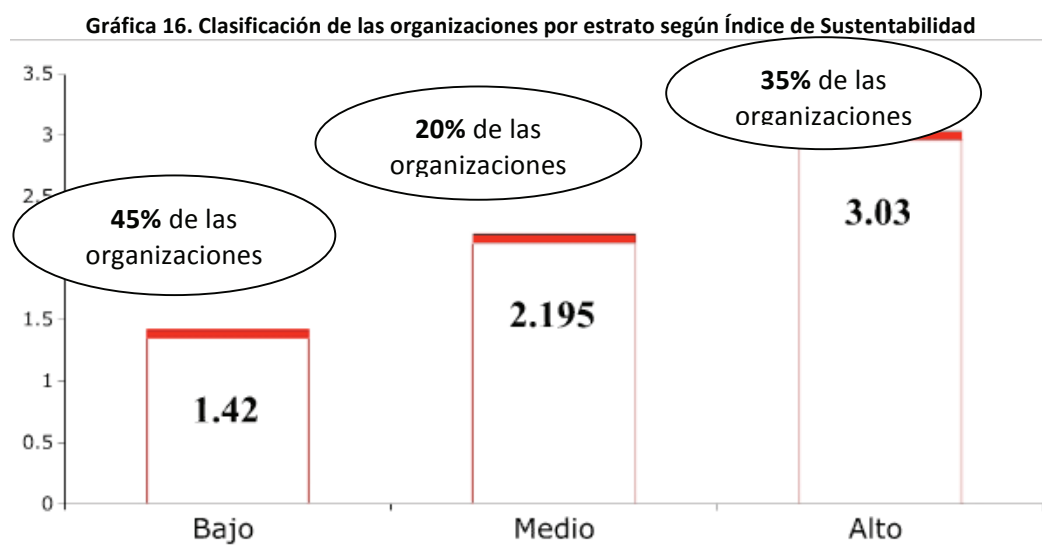
**Gráfica 15. Índice de Sustentabilidad de las Organizaciones en 2008-2009, estudiadas en 2011**



Fuente: Elaboración propia con información de la base de datos la evaluación realizada en 2011.

Nota: 0= ausencia de valor positivo y 4= presencia completa de valor positivo y basado en una meta inicial.

De las organizaciones estudiadas en 2011, más del 65%<sup>19</sup> se ubica en estratos que alcanzan un Índice de Sustentabilidad medio y bajo, aunque también destaca que 35% cuenta con un Índice alto. Las organizaciones con Índice bajo alcanzan en promedio un valor de 1.42 (en escala de 0 a 4), mientras que las más desarrolladas (Índice alto) logran más de 3 puntos (Gráfica 16).



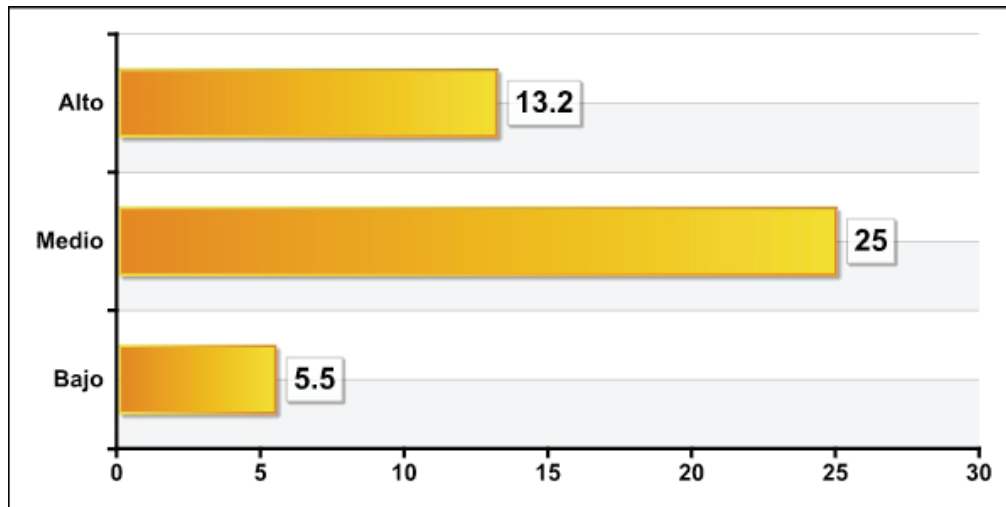
Fuente: Elaboración propia con información de la base de datos de la evaluación realizada en 2011.

En las organizaciones menos desarrolladas sus socios trabajan de manera individual, con una a baja escala de producción, altos costos y con problemas de organización interna. En este grupo se encuentran los proyectos que no están funcionando y aquellos en los que se augura que dejen de hacerlo. Por su parte, las organizaciones más desarrolladas tenían cierta experiencia organizativa y productiva antes de la llegada del apoyo y están orientadas a un mercado bastante seguro.

En las organizaciones con Bajo Índice de Sustentabilidad sólo el 44% de los proyectos tiene rentabilidad positiva alcanzando un una tasa de 5.5%, mientras que en las de Índice Medio esos valores son de 75% y 25%; en las organizaciones más desarrolladas todas tienen rentabilidad positiva. Esos datos muestran que existe una relación directa entre el grado de desarrollo de las organizaciones y los resultados en la rentabilidad de los proyectos (Gráfica 17).

<sup>19</sup> Se clasificó a las organizaciones con base en tres estratos de desarrollo: el primero con un índice *bajo* en un rango de 0 a 1.8, el segundo en un rango de 1.81 a 2.5 (medio), y el tercero en un rango de 2.51 a 4 (alto).

**Gráfica 17. Tasas de rentabilidad según grado de desarrollo de las organizaciones  
(% de rentabilidad por estrato de organizaciones según Índice de Sustentabilidad)**



Fuente: Elaboración propia con información de la base de datos de la evaluación realizada en 2011.

La evolución del Índice en las organizaciones apoyadas en 2008 y en 2009 y estudiadas en 2011<sup>20</sup> se puede apreciar en las Gráficas 18 y 19, respectivamente.

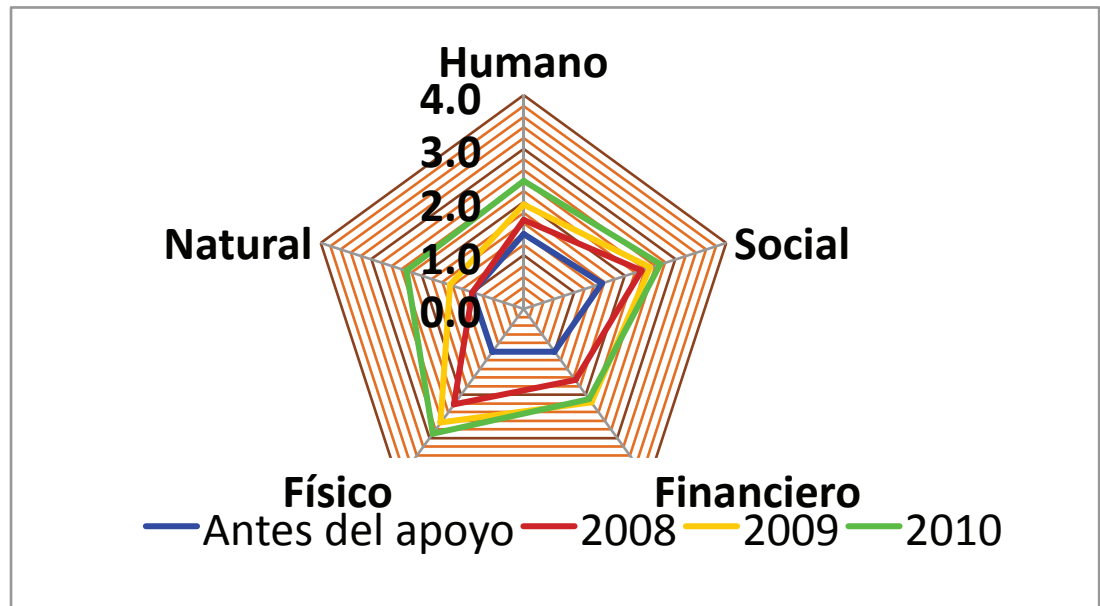
En las organizaciones apoyadas en 2008 se aprecia un crecimiento global liderado por el capital físico (casi alcanza el valor del 3 para 2010), que registró el mayor crecimiento a pesar del rezago que tenía junto con el capital natural y financiero antes de que llegara el apoyo.

Los capitales humano y social tenían los valores más altos desde antes de la llegada del apoyo e incrementaron de manera importante, aunque a diferentes ritmos entre ellos, el capital social tuvo su mayor aumento en el primer año y después su crecimiento fue más lento. El capital natural se mantuvo prácticamente igual en el primer año, pero de 2009 a 2010 tuvo un avance significativo gracias a que varios proyectos comenzaron a instrumentar medidas de conservación y manejo sustentable de los recursos naturales, sobre proyectos ganaderos.

El capital financiero tenía uno de los valores más bajos desde el inicio, pero creció de manera importante hasta 2009; en el último año prácticamente no tuvo cambios debido a que buena parte de los beneficiarios aún no reciben el reparto de utilidades.

<sup>20</sup> Se recalcularon los valores históricos para el grupo de organizaciones de 2008 seleccionadas para estudiarse en 2011.

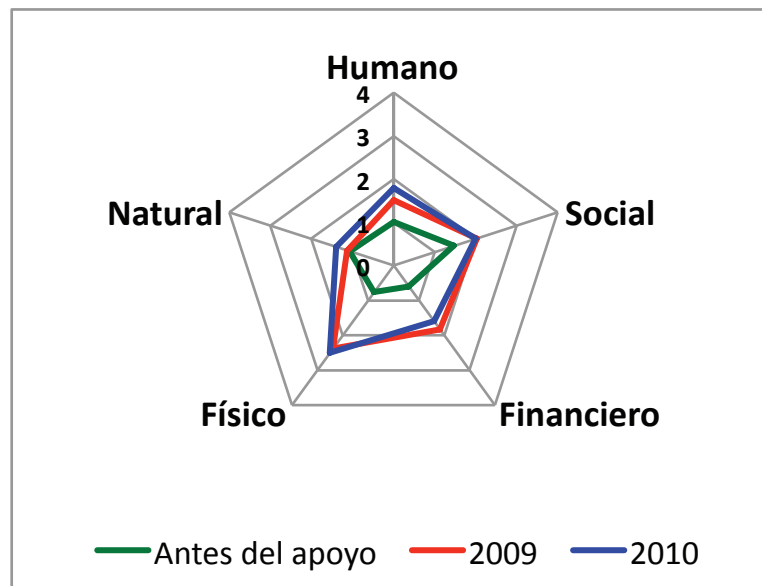
Gráfica 18. Evolución del Índice de Sustentabilidad de las organizaciones de 2008 estudiadas en 2011



Fuente: Elaboración propia con información de la base de datos de la evaluación realizada en 2011.

En los proyectos de 2009, como se observa en la Gráfica 19, el nivel de desarrollo inicial de estas organizaciones era más bajo que el de las anteriores, siendo el capital social el activo más importante. Nuevamente el capital físico es el que alcanza el valor más alto después de dos años de intervención y principalmente en el primer año. Igualmente el capital natural es uno de los que alcanza el valor más bajo y que mostró un menor crecimiento.

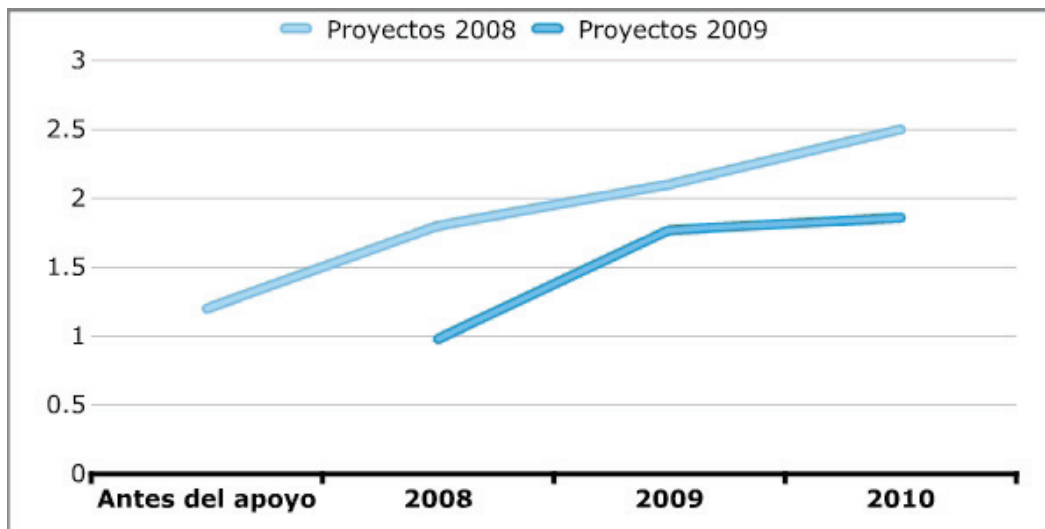
Gráfica 19. Evolución del Índice de Sustentabilidad de las organizaciones 2009 estudiadas en 2011



Fuente: Elaboración propia con información de la base de datos de la evaluación realizada en 2011.

Finalmente, en la Gráfica 20 se presenta la evolución del Índice Global de las organizaciones de 2008 y 2009, mostrándose claramente que las primeras experimentan un incremento mayor y más regular.

**Gráfica 20. Evolución del Índice Global de Sustentabilidad de las organizaciones de 2008 y 2009 estudiadas en 2011.**



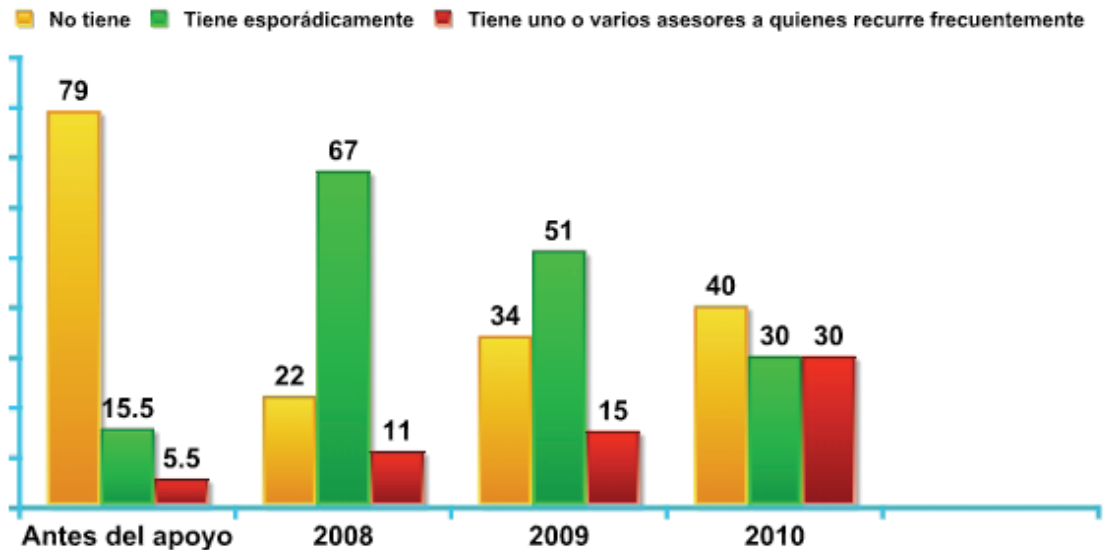
Fuente: Elaboración propia con información de la base de datos de la evaluación realizada en 2011.

### 3.1.4. Acceso y uso de asistencia técnica y/o capacitación

El uso de servicios técnicos y de capacitación de calidad puede jugar un papel fundamental en el desempeño de los proyectos, lo que se confirmó en evaluaciones anteriores donde se encontró que los proyectos con mejores resultados fueron los que contaron con la presencia de algún asesor. Sin embargo, en el Programa no se establece explícitamente en el componente de proyectos comunitarios que se tengan que contratar estos servicios, más bien se deja a decisión del grupo solicitante.

En los proyectos estudiados en esta evaluación (y analizados desde 2008) se encontró que la proporción que no tenía asistencia bajó drásticamente entre el Antes del apoyo (79%) y el primer año de operación de los proyectos (22%), sin embargo, hacia 2009 y 2010 dicha proporción aumentó nuevamente hasta llegar a 40% para 2010 (Gráfica 21). Esto ocurre así porque al inicio del Proyecto prácticamente todas las organizaciones contratan a un técnico que diseña el proyecto y a la vez brinda asesoría y capacitación. Sin embargo, en los siguientes años tanto por la falta de recursos como por los bajos resultados económicos en el primer año algunos grupos desisten de esos servicios.

Gráfica 21. Acceso de las organizaciones de 2008 y 2009, estudiadas en 2011, a la asistencia técnica y/o capacitación en los últimos años (% de organizaciones)



Fuente: Elaboración propia con información de las bases de datos de la evaluación realizada en 2009, 2010 y 2011.

De las organizaciones que acceden a estos servicios (60% en 2010) la mitad lo hace esporádicamente y el resto acude a un técnico con más frecuencia, siendo cada vez más importante este último esquema de acceso (Gráfica 21). Las organizaciones más desarrolladas como Escobas y Trapeadores y la Unidad Hortícola cuentan con múltiples asesorías y además en forma regular, mientras las demás por lo general sólo reciben orientación al inicio por parte de los técnicos que elaboran y gestionan los proyectos.

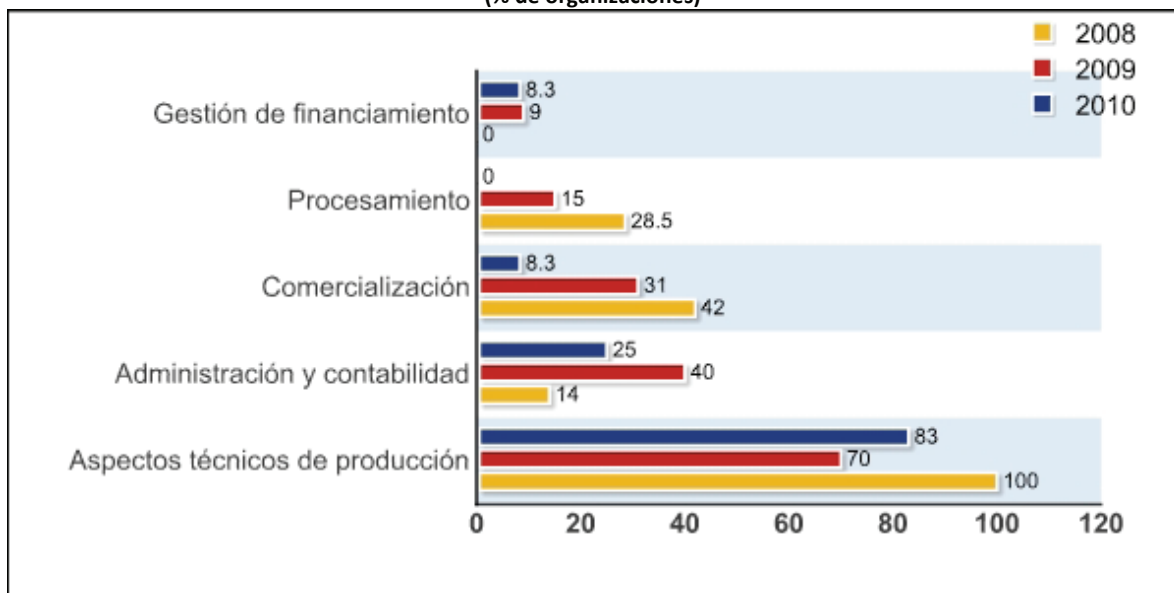
En 2010 cada organización recibió en promedio 187 horas de asesoría equivalentes a 23 días al año, lo que significa una presencia puntual y esporádica con carácter de consultas o visitas específicas a la unidad de producción. Si bien este tiempo de asesoramiento es mayor al recibido Antes del apoyo con relación al de 2009 disminuyó (413 horas) debido a que en ese año varios proyectos contaron un técnico de manera permanente. Sobre todo en estos últimos casos los proyectos se han desarrollado gracias al empuje y visión del técnico.

Aunque también hay casos opuestos donde la presencia del técnico significó una experiencia negativa al generar serios problemas a los beneficiarios por una mala recomendación en torno a los paquetes tecnológicos o la construcción de alguna instalación.

La asesoría se ha enfocado principalmente —sobre todo el primer año— a los aspectos técnico-productivos, aunque no como un acompañamiento técnico continuo sino más bien como asesorías puntuales. También se ha procurado atender en alguna medida la comercialización, la administración y la contabilidad, aunque en el primer tema aún se enfrentan grandes retos de acceso a mercados.

Si bien algunos proyectos han contado con acompañamiento técnico la mayoría carece de un respaldo más sistemático para consolidarse como negocio. Es evidente la falta de asesorías como las contempladas en los esquemas de tutoría o *coaching* de negocios o mercado y en algunos casos las deficiencias son más básicas y tienen que ver con la cohesión grupal y visión empresarial.

**Gráfica 22. Temas de asesoramiento a las organizaciones estudiadas en 2011, durante los últimos años (% de organizaciones)**

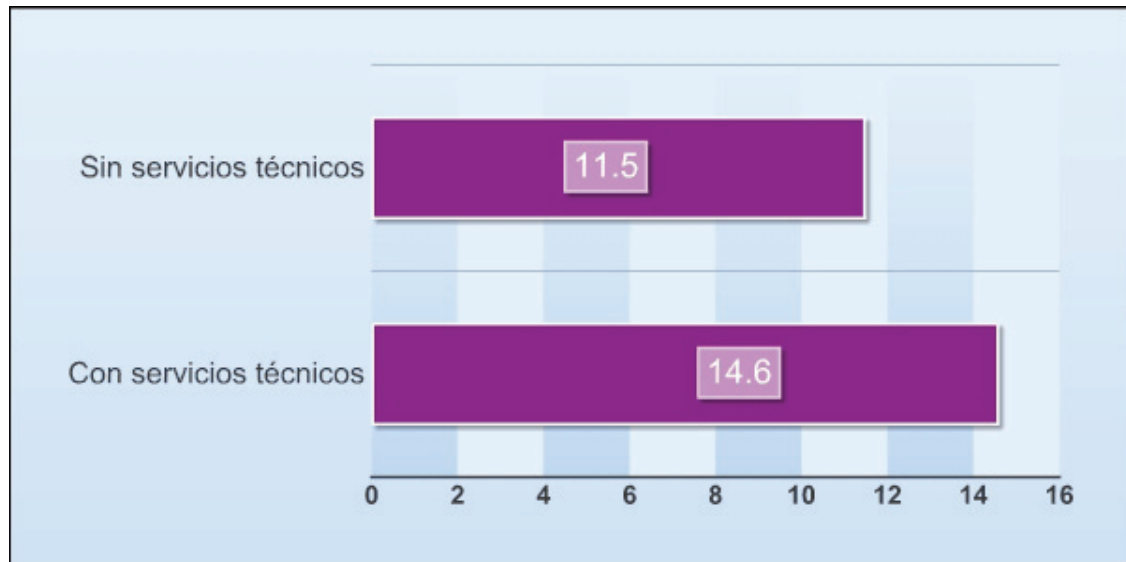


Fuente: Elaboración propia con información de las bases de datos de la evaluación realizada en 2009, 2010 y 2011.

En la Gráfica 23 se muestran los efectos de los servicios de asesoría en la rentabilidad de los proyectos tomando como referencia las organizaciones de 2008 y 2009 estudiadas en 2011 y en las cuales puede apreciarse que las organizaciones con servicios técnicos tienen una tasa de rentabilidad ligeramente mayor.



**Gráfica 23. Incidencia de los servicios técnicos en rentabilidad de los proyectos de 2008 y 2009 evaluados en 2011 (% de rentabilidad)**

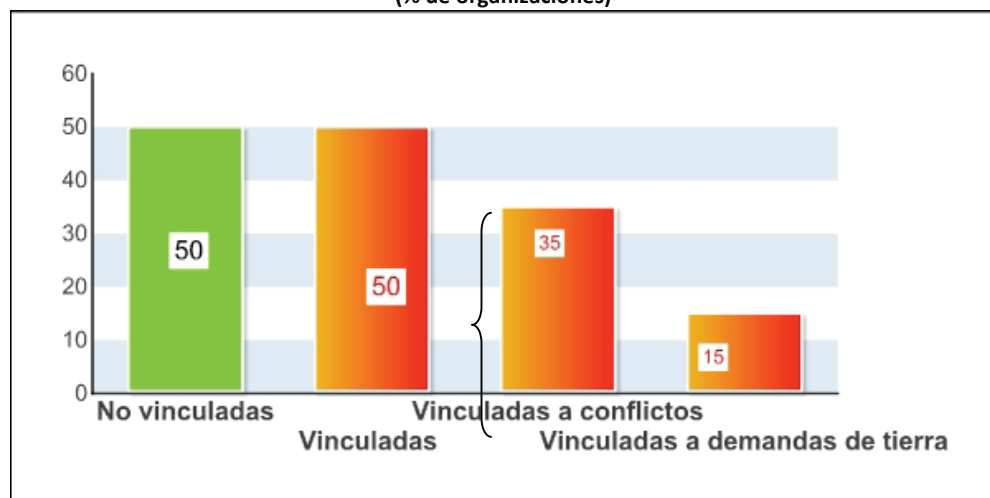


Fuente: Elaboración propia con información de la base de datos de la evaluación realizada en 2011.

### 3.1.5. Contribución a la atención de conflicto agrarios y demandas de tierra

En varios apartados se ha reiterado que el FORMAR aún contribuye de manera importante a la atención de conflictos y demandas de tierras actuando como un instrumento de compensación. De las estudiadas en 2011 en el 50% el origen del proyecto estuvo vinculado a alguna situación de conflicto agrario o de demanda histórica de tierra (Gráfica 24). Santa María Puxmetacán y CELDA en Oaxaca, La Esperanza Monixcam en Puebla, los Durango Daboxtha I y II, Ovando Turquía, La Perla Perdida y Acuacultura Haz de Oros en Chiapas, entre otras, son ejemplo de este tipo de organizaciones.

**Gráfica 24. Vínculo de las organizaciones de 2008 y 2009, estudiadas en 2011, con conflictos agrarios y demandas de tierra (% de organizaciones)**



Fuente: Elaboración propia con información de las bases de datos de la evaluación realizada en 2011.

El 35% de las organizaciones estudiadas en 2011 desde el inicio estuvieron vinculadas a algún conflicto agrario y el 15% a una demanda histórica de tierra. Sin embargo, en la primera proporción se puede aseverar que con el tiempo ha habido un reenfoque de la organización, centrándose ahora en aspectos más de desarrollo económico productivo. Las otras organizaciones vinculadas a demandas por tierra si bien han valorado positivamente el apoyo del FORMAR no en todos los casos el proyecto apoyado constituyó una respuesta efectiva a sus demandas. En algunos casos el FORMAR apoyó a los grupos con un proyecto ganadero pero como no tenían tierra se dividieron el apoyo y tuvieron que rentar los pastizales lo que hace prácticamente inviable el proyecto. En otro caso el apoyo fue realmente de gran impacto porque un grupo de avecindados<sup>21</sup> gracias al apoyo del FORMAR se hizo de pequeños lotes que son utilizados para establecer su vivienda (existe incluso el proyecto de crear un nuevo núcleo poblacional) y además adquirió un terreno para establecer estanques para la producción de tilapia, con lo que se espera tener una fuente de autoempleo, ingreso y alimentación.

Medida por Índice de Percepción<sup>22</sup>, la contribución del Programa a la estabilidad en estas organizaciones estudiadas en 2011 aumentó de 2009 a la fecha y se debe a que los resultados positivos obtenidos en algunos proyectos influyen para que se terminen los conflictos de manera definitiva (Gráfica 25).

**Gráfica 25. Evolución del Índice de Percepción sobre Gobernabilidad y Estabilidad en las Organizaciones.**



Fuente: Elaboración propia con información de las bases de datos de la evaluación realizada en 2009, 2010 y 2011.

<sup>21</sup> Este caso se presentó en Chiapas y se trata de avecindados que nunca han tenido un lugar de vivienda. Generalmente crecieron en los ranchos o propiedades de los patrones y en algún espacio se han acomodado junto con sus familias. El Programa les otorgó cerca de medio millón de pesos y una parte de ese monto la destinaron a la adquisición de los terrenos mientras la otra, para construir estanques para la producción de tilapia.

<sup>22</sup> Este índice busca estimar la proporción de organizaciones que habiendo sido apoyadas para atender algún conflicto o demanda de tierra ya perciben como plenamente resuelta la situación y manifiestan que no existe riesgo de resurgir conflicto o demanda algunos.

### 3.2. Proyectos 2010

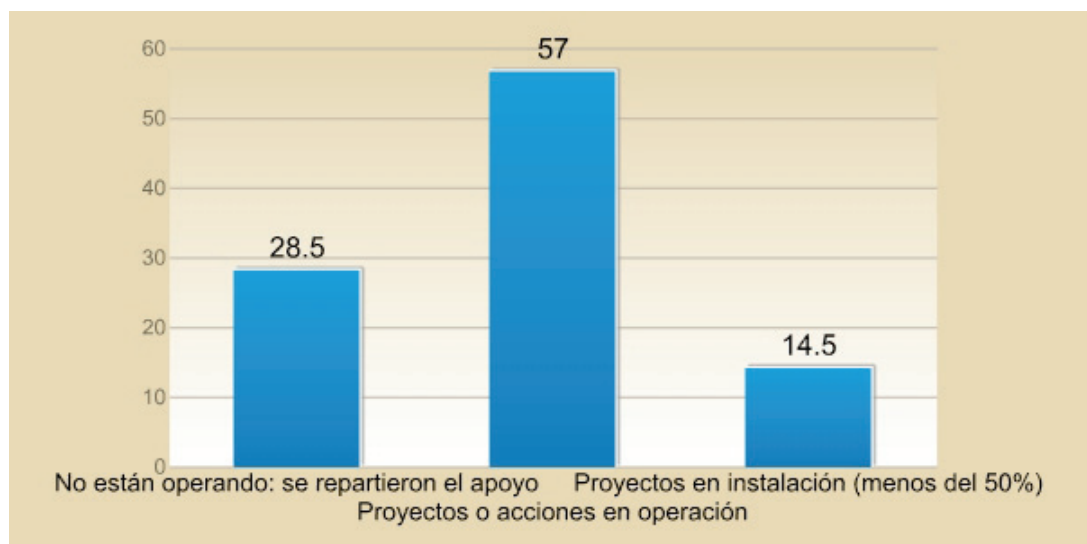
#### 3.2.1. Permanencia de los grupos, proyectos y nivel de operación

En el ejercicio fiscal 2010 dentro del rubro de proyectos comunitarios se apoyó, además de los proyectos de inversión, la elaboración de estudios de viabilidad de la actividad económica regional para varias comunidades de Oaxaca. Ese apoyo significó el 42% de las acciones/proyectos de ese año.

De los proyectos que continúan en operación o que están instalándose pero cuyos grupos siguen vigentes (71.5% del total), todos trabajan en forma colectiva, e incluso el 80% involucra a todos los miembros de los núcleos agrarios a los que pertenecen (Gráfica 26).

Los proyectos en instalación tienen buenas perspectivas y los beneficiarios continúan trabajando en grupo, aunque se ha retrasado la adquisición y establecimiento de los activos. En algunos de ellos desde ahora se identifica como muy necesario conocer con mayor precisión el mercado, sobre todo porque se trata de productos no muy comunes (venta de tortillas hechas a mano a gran escala).

**Gráfica 26. Supervivencia de los proyectos de 2010**  
(% de organizaciones o proyectos)



Fuente: Elaboración propia con información de la base de datos de la evaluación realizada en 2011.

De los estudios se podrán obtener resultados de mucho interés que pudieran incluso orientar la canalización de otros proyectos de la Secretaría con una lógica de desarrollo regional.

Aunque habrá también que trabajar en la parte organizativa de estas comunidades agrarias para promover su reenfoque hacia esquemas económico empresariales.

En algunos proyectos de Chiapas y Sinaloa vinculados a conflictos las organizaciones aún no están plenamente satisfechas y están en espera de otro apoyo, de acuerdo con ellos, convenido ya con la SRA.

### **3.2.2. Ingreso y situación de pobreza de los beneficiarios**

El ingreso promedio neto de línea de base para estos beneficiarios es de 3,389.49 pesos mensuales<sup>23</sup>, con un valor máximo de \$7,950 y un mínimo de 1,300 pesos. Sólo 7.1% no percibe ingreso, correspondiente a las mujeres dedicadas al hogar (Gráfica 27).

Con relación a las líneas de base de los proyectos 2008 y 2009, respectivamente, hay una mayor similitud con la de proyectos de 2009 (2,845.5 pesos mensuales), que con la de proyectos de 2008 (5,957.6 pesos mensuales). Con la línea de base estimada para beneficiarios de proyectos 2009 estudiados en 2011, también guarda mucha similitud (3,208.4 pesos mensuales) (Gráficas 11 y 13).

Estos cambios en las líneas de base reflejan la flexibilidad del Programa en cuanto al tipo de proyectos y población por atender y muestra que en algunos años se ha beneficiado más a una población de mayor poder adquisitivo que en otros. Sin embargo, esto se debe a que el FORMAR atiende demandas muy diversas de organizaciones o grupos como las ligadas a conflictos o demandas de tierras y es difícil aplicar algunos criterios de focalización. En los proyectos de 2008 generalmente se apoyó a productores con un buen nivel de ingreso en general y contrastante entre el de los líderes y el resto de los socios.

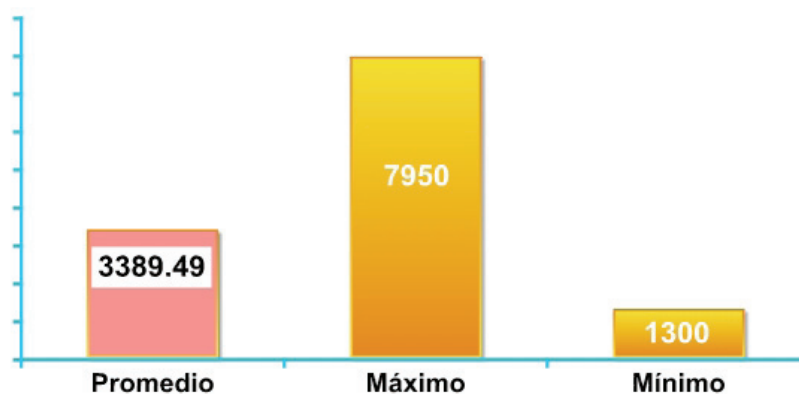
En 2010 se muestra que el Programa se orientó a una población que si bien no percibe ingresos muy altos respecto al promedio nacional (cada beneficiario gana alrededor de 133 pesos

---

<sup>23</sup> Este ingreso se estimó para 2 miembros de cada uno de los grupos u organizaciones encuestadas, teniendo en total 14 observaciones.

diarios, suponiendo que trabajan 24 días al mes), tampoco se encuentran de manera generalizada en situación de pobreza (apenas 7.1% de los beneficiarios se ubicó en pobreza alimentaria)<sup>24</sup>.

**Gráfica 27. Ingreso de línea de base de beneficiarios de proyectos en 2010 (pesos mensuales)**



Fuente: Elaboración propia con información de la base de datos de la evaluación realizada en 2011.

La edad promedio de estos beneficiarios es de 51 años, superior a la documentada en los proyectos de 2008-2009, y cercana al promedio de los sujetos agrarios en el país. Estos individuos estudiaron la primaria completa y 71% son hombres. La participación de la mujer es aquí inferior a la de los otros casos estudiados, y se debe a su vinculación con núcleos agrarios donde predomina la presencia de hombres como sujetos de derechos. A diferencia de los proyectos de 2008 y 2009, aquí el 78.5% de los beneficiarios son sujetos agrarios (55% comuneros y el resto ejidatarios). El 35.7% de los beneficiarios habla alguna lengua indígena específicamente de etnias ubicadas en Oaxaca y Chiapas (maya).

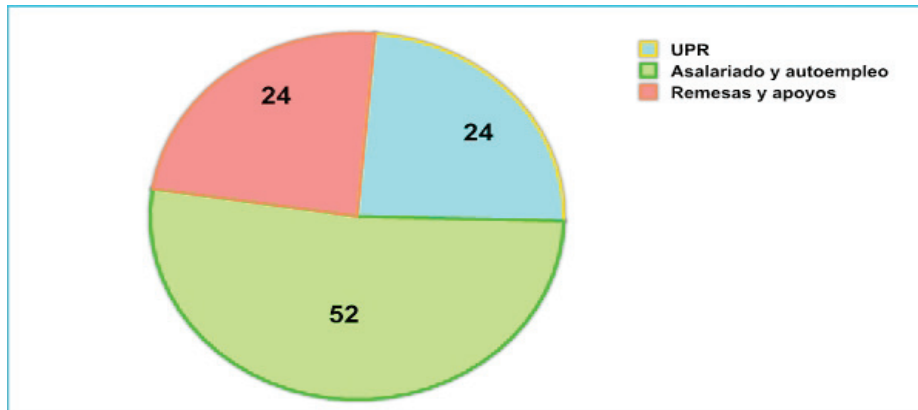
El 71.4% son jefes de familia y el resto son independientes. Los primeros tienen a su cargo a 3 miembros y aportan el 98.5% del ingreso del hogar.

El 28.5% tiene dos fuentes de ingreso, generalmente trabajo asalariado o unidad de producción rural (UPR) combinadas con la recepción de remesas, apoyos de gobierno o familiares. De hecho 50% de los beneficiarios tienen estas últimas fuentes de ingreso (apoyos y remesas) como las principales. La siguiente es el trabajo asalariado para 42.8% de los beneficiarios, y en menor medida la unidad de producción rural (35.7%) y el autoempleo (28.5%). Destaca un 28.5% de beneficiarios que no tiene ninguna fuente de ingreso recibiendo sólo apoyos y/o remesas.

<sup>24</sup> Sin embargo 78.5% de los encuestados corresponde a representantes o líderes, lo que puede estar sesgando el promedio hacia un valor ligeramente mayor, ya que la experiencia indica que los representantes tienen un ingreso superior gracias a sus capacidades de gestión y vinculación.

Considerando los ingresos de cada fuente se encontró que los salarios y las ganancias de algún autoempleo aportan el 52% del ingreso promedio de los beneficiarios, mientras que la UPR y los apoyos o remesas contribuyen con el 24%, respectivamente (Gráfica 28).

**Gráfica 28. Composición del monto de ingreso de los beneficiarios según fuente (porcentaje)**



Fuente: Elaboración propia con información de la base de datos de la evaluación realizada en 2011.

### 3.2.3. Índice de Sustentabilidad de las Organizaciones 2010

Los proyectos 2010 comenzaron con un mejor nivel del desarrollo que los de 2008 y 2009, alcanzando un índice global de 1.17, contra 1.04 y 0.86, respectivamente (Cuadro 4, 3 y Gráfica 29). Esta valoración más alta se deriva del buen acervo en los capitales humano y físico y también en el natural. A diferencia de los proyectos de 2008 y 2009 aquí el capital natural y el físico parten de un valor aceptable, gracias a que se trata de organizaciones pertenecientes y dependientes de núcleos agrarios (comunidad o ejido) que cuentan con un acervo significativo de activos físicos (desde tierra, alguna maquinaria e instalaciones) y recursos naturales, como las comunidades agrarias de Oaxaca

**Cuadro 4. Índice de Sustentabilidad de las Organizaciones 2010**

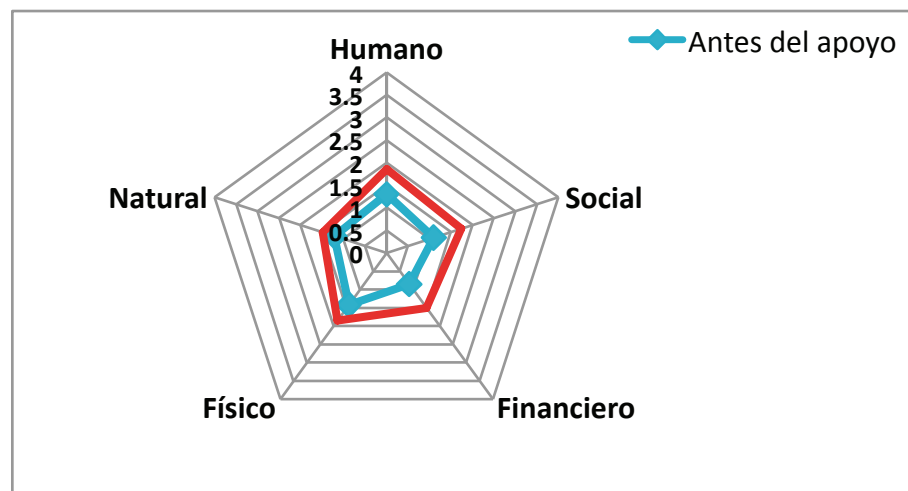
Capital	Antes del apoyo	Después del apoyo
Humano	1.3	1.85
Social	1.1	1.74
Financiero	0.85	1.5
Físico	1.42	1.85
Natural	1.21	1.48
Índice Global	1.17	1.68

Fuente: Elaboración propia con información de la base de datos la evaluación realizada en 2011

Nota: 0= ausencia de valor positivo y 4= presencia completa de valor positivo y basado en una meta inicial.

Entre el Antes del apoyo y el actualmente (que corresponde generalmente a un año después) los cambios en todos los capitales son positivos. El capital financiero y el social fueron los que crecieron más, el primero por la inyección de recursos y el incremento de activos y el segundo por la consolidación interna de la organización y por las alianzas institucionales que generalmente se tejen cuando se gestiona el apoyo. Después del apoyo, los capitales humano y físico continúan con los valores más altos y el primero en estos proyectos ha sido bastante atendido porque en casi todos los proyectos se contempló el componente de asesoría y capacitación (especialmente en donde se realiza el estudio de viabilidad) (Gráfica 29).

Gráfica 29. Índice de Sustentabilidad de las Organizaciones 2010



Fuente: Elaboración propia con información de la base de datos la evaluación realizada en 2011

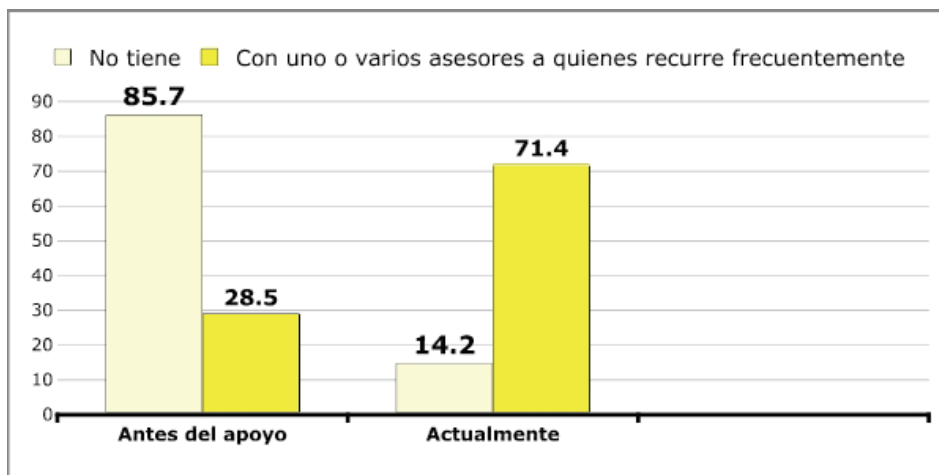
#### 3.2.4. Acceso y uso de la asistencia técnica y/o capacitación

De las organizaciones apoyadas en 2010 por el FORMAR se encontró que el 71.4% tuvo acceso a la asesoría u orientación de uno o varios técnicos, con lo que se tuvo un cambio sustancial respecto a la situación de Antes del apoyo en donde el 85.7% no tenía ningún acceso (Gráfica 30).

De los proyectos con ese servicio 60% corresponde a organizaciones apoyadas con el estudio para de viabilidad en Oaxaca, contando con un consultor especializado hace el estudio y además brinda información y asesoría. Esa asesoría se ha dado para la constitución de figuras legales, impacto ambiental y trabajo en equipo. Los otros proyectos con asesoría desarrollan una actividad económica y reciben orientación sobre el proceso productivo.

Las organizaciones que se repartieron el apoyo sólo recibieron asesoría para la gestión del proyecto.

**Gráfica 30. Acceso de las organizaciones 2010 a la asistencia técnica y/o capacitación (% de organizaciones)**



Fuente: Elaboración propia con información de la base de datos de la evaluación realizada en 2011.

El tiempo de asesoramiento es sumamente limitado (32 horas al año) y se da principalmente en la gestión del proyecto (en 80% de las organizaciones) y después sobre producción y cuestiones técnicas (40%).

### 3.2.5. Contribución a la atención de conflictos agrarios y demandas de tierra

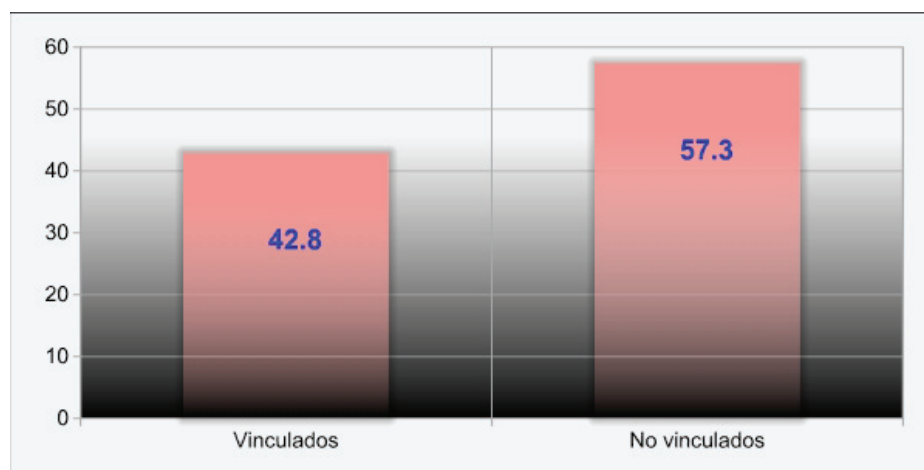
Más del 40% de los proyectos 2010 están relacionados con algún conflicto agrario o demanda de tierra (Gráfica 31). La mayoría se vincula a organizaciones (ubicadas en Sinaloa) con una demanda de histórica de dotación de tierras y en menor medida a conflictos agrarios (caso Chiapas). Las organizaciones con demanda histórica de tierra recibieron el apoyo y se lo repartieron, asumiéndolo como una compensación a su lucha de varios años<sup>25</sup> (y además precisan que aún les falta otra compensación). En el caso de las organizaciones de Chiapas se han aprovechado los recursos para una actividad productiva, que además está teniendo resultados y al parecer ha fortalecido a la organización.

En todos los casos vinculados a conflictos o demandas de tierra aún no hay una plena resolución, por lo que existen riesgos de que se presenten problemas. Por ello, el Índice de Percepción sobre la gobernabilidad y estabilidad del Programa en esta intervención aún es muy bajo.

<sup>25</sup> Se repartieron el monto del apoyo después de pagar los respectivos servicios del gestor; a cada ejidatario (se trata de un ejido) le tocaron alrededor de 14 mil pesos.



**Gráfica 31. Vinculación de las organizaciones 2010 a conflictos agrarios o demandas de tierra (% de organizaciones)**



Fuente: Elaboración propia con información de la base de datos de la evaluación realizada en 2011.

### 3.3. Eventos de capacitación y fomento organizacional 2010

Estos componentes de apoyo ejercen la mayoría de los recursos del FORMAR cada año y permiten que alrededor de 300 organizaciones campesinas y de la sociedad civil impulsen eventos de desarrollo de capacidades y de fomento organizacional tanto de sus cuerpos técnicos y directivos como de sus agremiados o miembros. El Programa es para muchas de ellas, la única o la principal fuente de financiamiento para el cumplimiento de su misión.

**Cuadro 5. Tipo de eventos y organizaciones apoyadas en 2010 y evaluadas en 2011**

Evento	Organización
Formación y capacitación de socios	AMUCCS - Microfinanzas rurales
Gobernabilidad campesina y enfoque de equidad y género	ANEC- Comercialización y desarrollo local
Buenas prácticas de café	COMETA-Producción agropecuaria y reivindicativa
Hidroponía familiar: seguridad alimentaria y economía familiar	Fundación H+Xm, A.C.- Desarrollo local
Capacitación para construcción de sanitarios secos, manejo integral de aguas, hornos y estufas	Fundación Murrieta-Desarrollo local
Estructuración de foro organizativo	FUNADER- Desarrollo local, parteras, energía
Capital humano-trabajo en equipo	FOSAC- Desarrollo local
Capacitación en producción y comercialización de frijol	Plan de Ayala-Desarrollo local-reivindicativa
Derechos de la mujer indígena	QUIEGO- Equidad de género, derechos indígenas
Capacidades para promotores por la equidad en territorios	RENAMUR - Desarrollo local-equidad de género
Capacidades organizativas y participación de mujeres	Sueños de mujeres - Desarrollo local - equidad de género
Capacitación para enlazamiento de la cadena mango	Transformando el campo de Oaxaca - Gestión
Agricultura sustentable	Transform-Arte, A.C.- Desarrollo local y atención a grupos vulnerables
Fortalecimiento del manejo productivo melón	U Muuk'il Meyah, A.C.- Desarrollo local

Fuente: Elaboración propia con información de la base de datos de la evaluación realizada en 2011

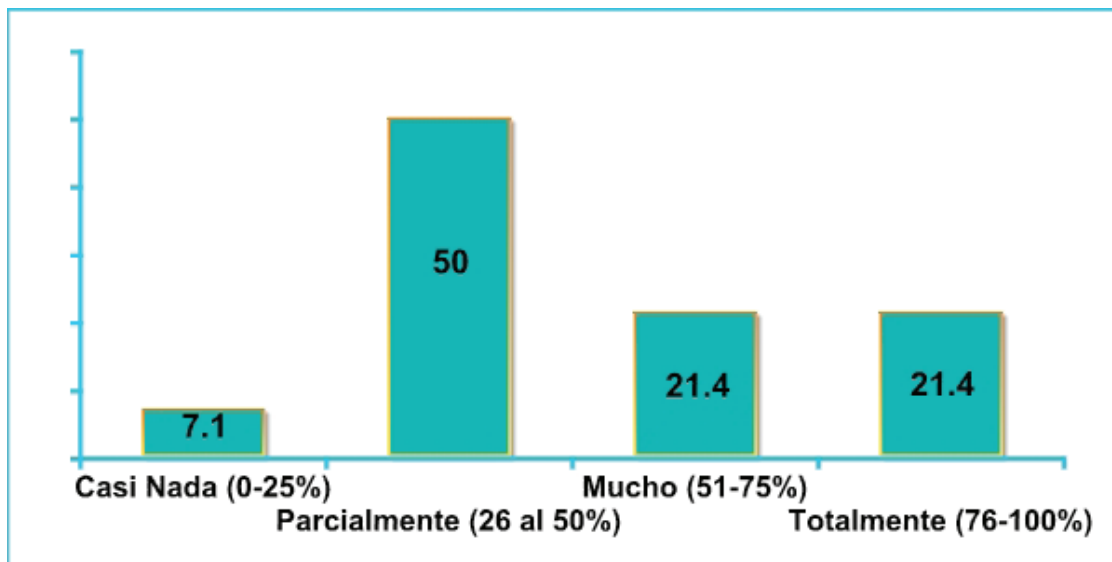
En el Cuadro 5 se observa que el programa impulsa acciones muy diversas pero que pueden ser estratégicas, abordándose temáticas de organización, producción, comercialización, equidad de género, gobernabilidad, derechos indígenas y sustentabilidad ambiental, impulsadas también por organizaciones con perfil muy diverso con enfoque de desarrollo local o sectorial en cultivos como mango, melón, café y frijol.

No obstante, los resultados de estas acciones dependen mucho de la pertinencia, dinámica y calidad con la que se desarrollen los eventos, tema que más adelante se analiza. Un indicador para medir el resultado de las acciones es la utilidad y aplicación de los conocimientos y habilidades adquiridos.

### 3.3.1. Aplicación y Utilidad de los conocimientos y habilidades adquiridos

De acuerdo con los resultados de las encuestas, en el 42.8% de las organizaciones se han aplicado y utilizado plenamente los conocimientos y habilidades adquiridos en los eventos. En 50% esa aplicación ha sido parcial y en un 7.1% casi no se utilizaron (Gráfica 32). En general puede asumirse que hay una importante aplicación y uso, considerando que en este tipo de intervenciones es muy difícil lograr cambios tangibles de corto plazo.

Gráfica 32. Aplicación y utilidad de los conocimientos y habilidades adquiridos



Fuente: Elaboración propia con información de la base de datos de la evaluación realizada en 2011

Los hallazgos cualitativos de campo permiten sostener que los resultados son mejores cuando los eventos son realmente pertinentes, es decir, que surgen de procesos participativos y responden a una

problemática u oportunidad focalizada además en un grupo o territorio; también cuando se organizan por un tiempo considerable y con una dinámica de “aprender haciendo” y hay cierto seguimiento.

Con base en lo anterior, alrededor del 57% de las organizaciones estudiadas instrumentaron acciones que cumplen con algunas de esas características. El resto, salvo algunas excepciones, si bien son organizaciones grandes, con trayectoria y de influencia nacional, aun pueden mejorar bastante la pertinencia y la calidad de sus eventos.

Las organizaciones que manifiestan un uso pleno de conocimientos y habilidades son las más consolidadas (como ANEC, QUIEGO, Sueños de Mujeres, Organizados para Servir) y que tienen una amplia trayectoria con trabajo de base. Además tienen esquemas, caso específico de la ANEC, para medir si se aplica lo abordado en las capacitaciones y pueden dar seguimiento (Ver Documento de Estudios de Caso).

Las organizaciones que aplican parcialmente los conocimientos y habilidades son algunas de las desarrolladas y también se encuentra alrededor de un 20% de las de reciente creación que no cuentan con experiencia de trabajo con la gente y en los temas que impulsaron con el evento, con lo que dicho evento resultó poco pertinente y de parcial calidad. En otro grupo de organizaciones bien consolidadas, y que significan también alrededor del 20%, la aplicación y uso parcial se debió a que los beneficiarios requerían incorporar otros elementos como ciertas inversiones (caso hidroponía, ecotecnias, paquetes tecnológicos en cultivos).

Algunas lecciones que se generan sobre este tema son: a) organizar eventos que realmente surjan de la base, y que resuelvan problemas sentidos y vividos por los beneficiarios, b) utilizar formas de instrucción y didácticas que apunten más a un “aprender haciendo” y a esquemas de acompañamiento, c) contar con un sistema de seguimiento y monitoreo de aplicación de lo aprendido, d) formar a los cuerpos técnicos de las organizaciones para que luego éstos repliquen el conocimiento o habilidades a los miembros de base, e) incluir en los eventos tanto acciones informativas o de sensibilización respecto al tema y —sobre todo— acciones prácticas, f) siempre que se aborden temáticas cuya aplicación implique hacer otras inversiones, procurar hacer sinergias con otros programas e instituciones.

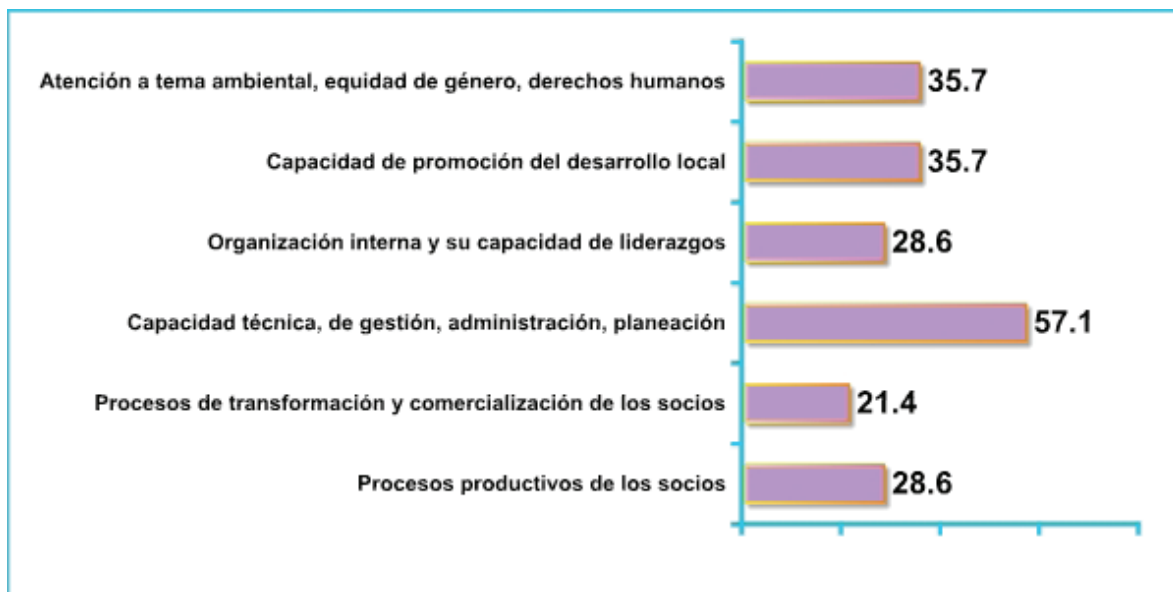
### **3.3.2. Principales resultados del evento en las organizaciones**

Los principales resultados en estas organizaciones se observan, según la Gráfica 33, en el fortalecimiento de la capacidad técnica, de gestión, administración y planeación (en casi el 60%), en la promoción del desarrollo local, y en la atención al tema ambiental, equidad de género y derechos humanos (35.7%, respectivamente). También para casi una tercera parte de las organizaciones los

efectos se han registrado en la organización interna y la capacidad de los liderazgos, así como en los procesos productivos, respectivamente.

Los efectos directos impactan primero a las estructuras de las organizaciones otorgándoles mayor capacidad de acción; incluso para varias el evento constituyó la actividad sustantiva realizada en el año. En evaluaciones anteriores era común encontrar organizaciones que se habían creado específicamente porque existía la posibilidad de acceder al Programa.

**Gráfica 33. Aspectos en los que ha mejorado la organización después del apoyo (% de organizaciones por aspecto)**



Fuente: Elaboración propia con información de la base de datos de la evaluación realizada en 2011.

En el fortalecimiento de la capacidad técnica, de gestión, administración y planeación es evidente la contribución del Programa, ya que gracias a éste se capacita también a cuadros directivos o técnicos directamente (o indirectamente cuando participan en los talleres o eventos a los beneficiarios). Además, realizar los eventos generalmente implica que se coordinen o establezcan ciertas relaciones con otras instituciones. Las organizaciones grandes y con gran trayectoria están aprovechando los recursos para impulsar a sus cuadros directivos y técnicos y también para fortalecer su acción directamente con los miembros de base.

La contribución del Programa a la capacidad de promoción del desarrollo local también se da de manera importante, toda vez que buena parte de las organizaciones estudiadas en 2011 tienen esa orientación y por tanto un instrumento como el FORMAR les brinda herramientas de capacitación o

acercamiento para impulsar sus temas eje. Un ejemplo claro al respecto es la Fundación Organizados para Servir que aprovecha —durante varios años ya— los recursos del FORMAR para fortalecer los proyectos de inversión que también gestiona —a través del FAPPA, PROMUSAG, FONAES y de otros programas— brindándoles acompañamiento y capacitación en diversos temas como trabajo en equipo, administración, liderazgo (Ver Documento de Estudios de Caso).

La atención a temas estratégicos relegados en la instrumentación de políticas públicas, como sustentabilidad ambiental, equidad de género y derechos humanos, también se abordó en los eventos.

De hecho en la selección de organizaciones estudiadas se encuentra un grupo emblemático y pionero a nivel nacional respecto al impulso de temas como equidad de género, derechos humano e indígenas (QUIEGO, RENAMUR, Sueños de Mujeres). También destaca la presencia de organizaciones como ANEC y AMUCCS que son referentes nacionales en la comercialización y finanzas rurales, respectivamente.

Para beneficiarios en lo individual, los efectos del Programa quizá son menos tangibles, y en muchos casos se quedan a nivel de sensibilización-concientización.

En los procesos productivos los efectos también son bajos, expresándose a nivel de conocimiento o sensibilización sobre nuevas técnicas. En un evento de producción de melón los productores manifestaron que derivado de los talleres habían adaptado algunas técnicas que mejoraron rendimientos y costos. En otros eventos en cultivos como frijol, café y mango al parecer la dinámica y la misma pertinencia del evento fueron bastante mejorables, y en el mejor de los casos se apenas se contribuyó a sensibilizar sobre algunos temas relevantes del cultivo.

Las organizaciones con presencia local tienen mayor efecto en los beneficiarios individuales porque generalmente tienen contacto frecuente con ellos y vienen trabajando desde antes. Por ejemplo QUIEGO ha hecho una labor intensa para defender los derechos indígenas y el papel de la mujer, AMUCSS para sensibilizar a la gente sobre el ahorro, crédito y seguros.

Finalmente, el Programa ha impulsado procesos de sensibilización y cambio en algunos casos sobre nuevas técnicas, ha aumentado la cohesión entre los agremiados, puesto sobre la mesa temas de gran relieve como el uso de fuentes alternativas de energía, trato a partera rurales, uso de traspatios, etc. Y en algunos casos se concretaron acciones al establecer por ejemplo unidades de género en ANEC, y al estandarizar herramientas para mejorar la transparencia, rendición de cuentas y democracia, entre otros.

### 3.3.3. Indicador de Sustentabilidad de las Organizaciones

En evaluaciones anteriores se ha encontrado que las organizaciones atendidas con eventos tienen un mayor Índice de Sustentabilidad y por tanto mayor desarrollo que las de proyectos. En esta ocasión se presenta la misma situación, pues el Índice es de 2.53, mostrando un leve avance con respecto al valor previo al apoyo (2.53), lo cual contrasta con los valores en proyectos 2008 (1.04), 2009 (0.86) y 2010 (1.17).

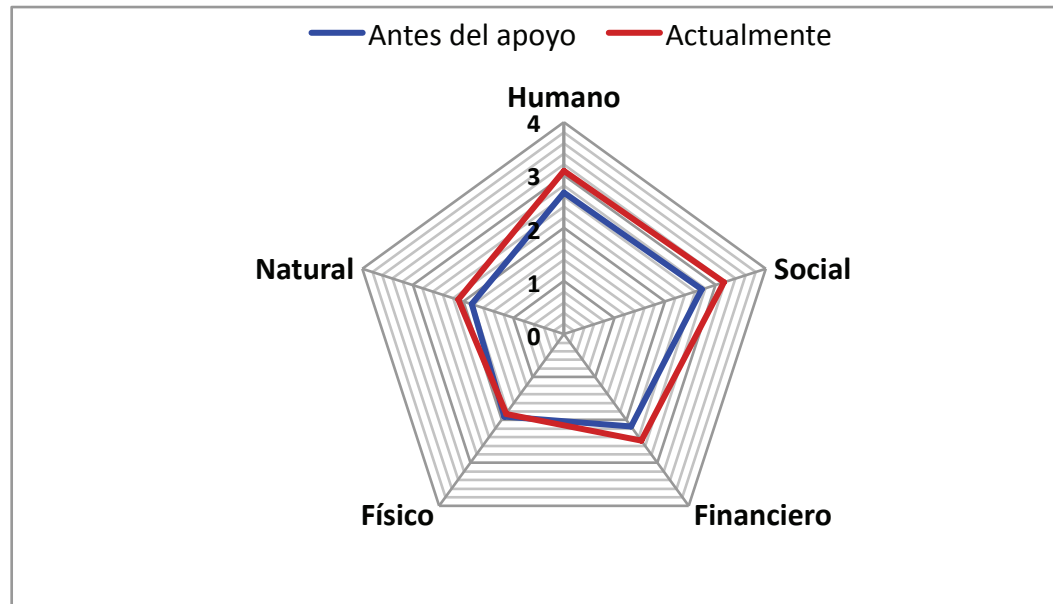
Cuadro 6. Índice de Sustentabilidad de las Organizaciones apoyadas con eventos en 2010

Capital	Antes del Apoyo	Después del Apoyo
Humano	2.67	3.08
Social	2.73	3.17
Financiero	2.15	2.48
Físico	1.92	1.86
Natural	1.83	2.1
Global	2.26	2.53

Fuente: Elaboración propia con información de la base de datos de la evaluación realizada en 2011.

Nuevamente son los capitales social y humano los que alcanzan los mayores valores Antes de la intervención del Programa y Actualmente, sin embargo en el caso de eventos sólo en estos capitales tienen incidencia directa del Programa. El capital físico decreció ligeramente debido a que algunas organizaciones se deshicieron de algún equipo o mobiliario. El capital natural adquiere uno de los valores más bajos, como en las organizaciones con proyectos, porque aunque algunas organizaciones están a favor del cuidado del ambiente en general es un tema poco atendido. El capital financiero tuvo un ligero incremento y ello se debe en parte a la liquidez que inyecta el FORMAR para realizar sus actividades sustantivas y a las gestiones realizadas con otras instituciones (Gráfica 34).

Gráfica 34. Índice de Sustentabilidad de las Organizaciones apoyadas con eventos 2010



Fuente: Elaboración propia con información de la base de datos de la evaluación realizada en 2011

25% de las organizaciones alcanza un Índice mayor de 3 (en escala de 0 a 4) y son las que tienen una trayectoria relevante o cuentan con esquemas de acción eficientes, entre ellas se encuentra la ANEC, Sueños de Mujeres y la Fundación Organizados para Servir. Por otra parte, el 14% corresponde a organizaciones con un Índice inferior a 1.44 y corresponden a organizaciones recientes sin estructura directiva y técnica y con poco trabajo de base.

Al 36% de las organizaciones se les da seguimiento y en esta evaluación (con información de 2010) tuvieron un Índice de 2.96, con lo que se logró un ligero avance en relación a 2009 (2.69). En estas organizaciones el efecto tiende a ser menor, ya que cuentan con un grado de desarrollo bastante importante y logran gestionar recursos con más instituciones desde hace tiempo.

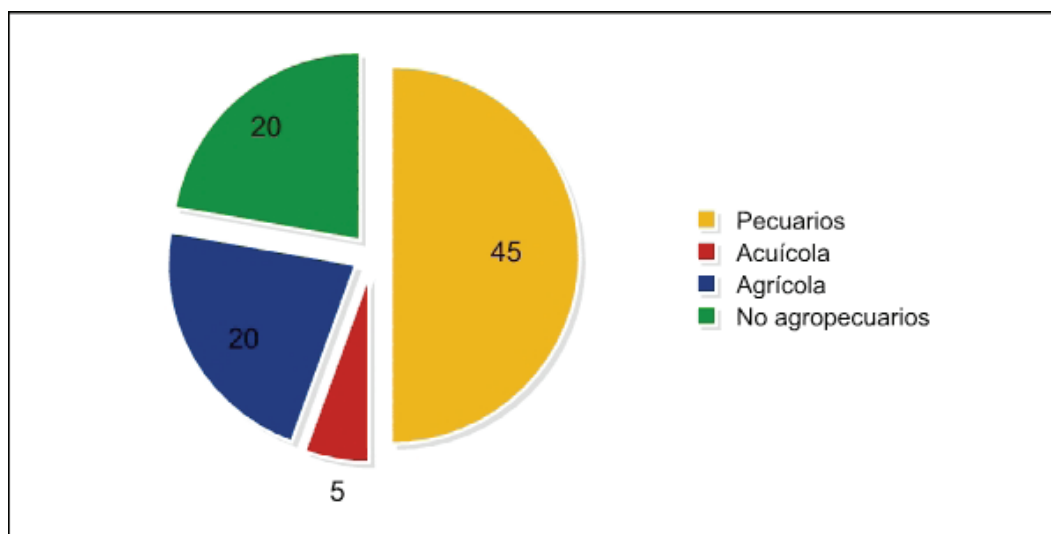
## IV. CARACTERÍSTICAS DE LOS PROYECTOS Y EVENTOS

### 4.1. Proyectos de 2008 y 2009

De los proyectos estudiados en 2011 el 45% recibió entre 900 mil y un millón de pesos de apoyo, 15% entre 600 y 800 mil y 20% 500 mil pesos; en promedio cada proyecto se benefició con 474 mil pesos. Con estos montos de apoyo realmente se trata de una fuerte inyección de recursos públicos con potencial de detonar iniciativas productivas y de desarrollo, y más aún cuando los grupos se integran por un reducido número de beneficiarios (en promedio cada organización inició con 12 socios fundadores<sup>26</sup>). Así el subsidio promedio per cápita fue superior a los 40 mil pesos.

El giro productivo para el 45% de los proyectos es pecuario, principalmente de ganado bovino y en menor medida de ovinos y conejos. Después se encuentran proyectos con actividad agrícola en cultivos como jamaica orgánica y producción de jitomate bajo invernadero y, proyectos con actividad no agropecuaria como elaboración de escobas y trapeadores, planta purificadora de agua, renta de maquinaria, entre otros (Gráfica 35).

Gráfica 35. Giros productivos de los proyectos 2008-2009 estudiados en 2011 (% de proyectos)



Fuente: Elaboración propia con información de la base de datos de la evaluación realizada en 2011

<sup>26</sup> Se excluye en este promedio una comunidad agraria de Oaxaca que cuenta con alrededor de 500 comuneros que además usan los beneficios del proyecto para obras y servicios comunitarios.

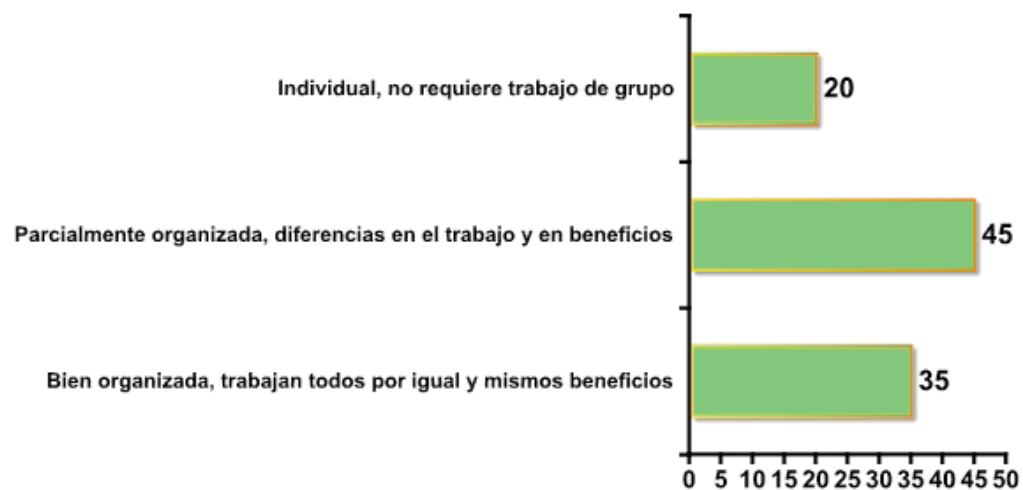


En el apartado de rentabilidad se mostraron algunos datos por giro productivo, observándose que las menores tasas de rentabilidad se obtienen en proyectos pecuarios y las más altas en los agrícolas y no agropecuarios. Además, se especifica que todos proyectos que están por cerrar operaciones (más del 20% del total) son de giros pecuarios.

El sistema de producción de los proyectos se divide entre tradicional (44.4%) y de tecnificación intermedia (44.4%) y sólo poco más del 10% cuenta con un sistema tecnificado en proyectos dinámicos como Escobas y Trapeadores y el laboratorio de medicina naturista. El hallazgo relevante es que 15% de los proyectos que no están operando, cuenta con una alta tecnificación.

El 35% de los proyectos está bien organizado, trabajan todos los socios por igual y reciben los mismos beneficios, y por lo general son las organizaciones que venían trabajando desde antes del FORMAR como CELDA, Durango Daboxtha I y II y Santa María Puxmetacán (Gráfica 36).

**Gráfica 36. Grado de organización y forma de trabajo en los proyectos  
(% de proyectos)**

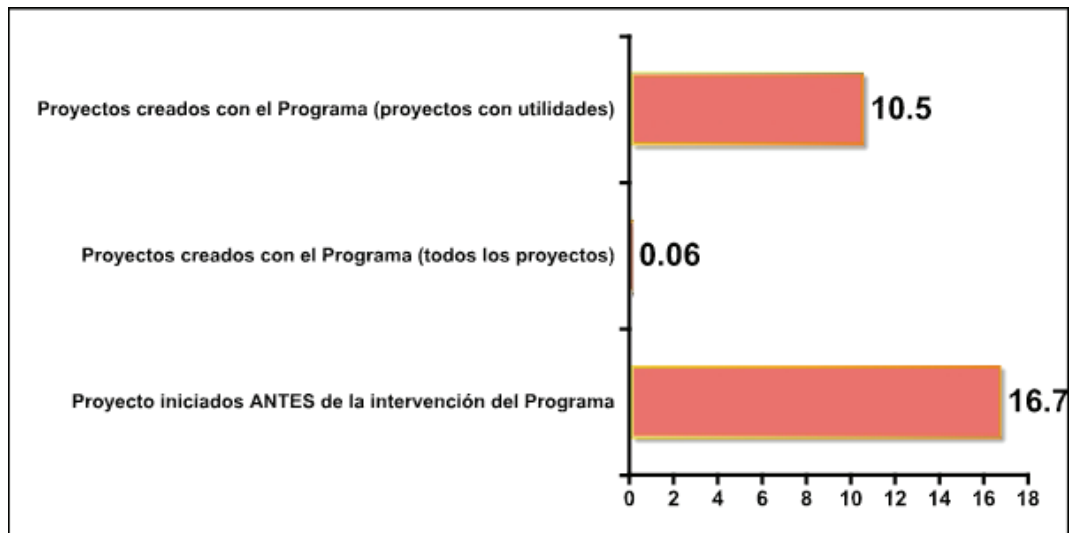


Fuente: Elaboración propia con información de la base de datos de la evaluación realizada en 2011

Otra proporción significativa trabaja con ciertos problemas de organización y diferencias entre sus socios y un 20% definitivamente realiza la actividad de manera individual. Entre estos dos grupos se encuentran organizaciones con división interna y que están a punto de desaparecer como proyecto. En esta categoría se clasifican organizaciones que siempre se habían calificado con un desempeño bastante destacado, debido a que se presentaron diferencias internas sobre la forma de conducir la empresa.

La correlación entre la experiencia en la actividad del proyecto y la tasa de rentabilidad arroja que la experiencia es una variable determinante en la rentabilidad de los proyectos del FORMAR (Gráfica 37).

Gráfica 37. Correlación entre la experiencia en el proyecto y la tasa de rentabilidad (% de rentabilidad)



Fuente: Elaboración propia con información de la base de datos de la evaluación realizada en 2011.

#### 4.2. Proyectos 2010

El subsidio promedio por proyecto o acción fue de 610 mil pesos pero con grandes variaciones ya que 43% (estudios de viabilidad) recibió 174 mil pesos por organización y al otro 43% se le otorgó un millón de pesos. Nuevamente se observa que las cantidades son bastante significativas y tienen potencial para detonar procesos de desarrollo. El número de integrantes de los grupos es muy variable, algunos (28.5%) se conforman por 16 individuos en promedio, mientras que la gran mayoría tiene más de 50, encontrándose un caso de una comunidad agraria en Oaxaca con más 700 sujetos agrarios. Sin embargo, lo que se busca en las comunidades agrarias es la creación de empresas comunitarias con beneficios para todos.

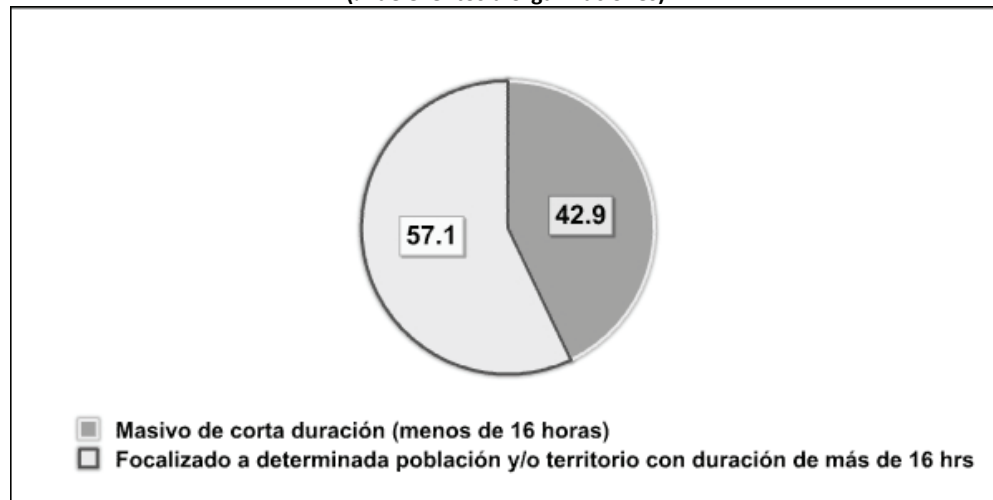
Los giros productivos (se excluye 28.5% de proyectos en los que se repartió el apoyo y el 42.8% en los que se financió el estudio) son ganadería y actividades no agropecuarias (elaboración de tortillas hechas a mano).

#### 4.3. Eventos de 2010

Cerca del 60% de los eventos se llevaron a cabo con un grupo poblacional y/o en un territorio concreto, atendándose generalmente los miembros de base de las organizaciones y teniendo una duración de más de 16 días (Gráfica 38). Aunque dentro de esta proporción hay eventos (14.2% del total 2011) bien focalizados en cultivos específicos como mango y café y en territorios concretos pero que no respondieron a demandas surgidas de ejercicios participativos; más bien tuvieron un carácter

inductivo. Esto último debido a que se realizaron por organizaciones de reciente creación y con poca experiencia en los temas abordados y en la promoción del desarrollo local.

**Gráfica 38. Tipo y orientación del evento en 2010  
(% de eventos u organizaciones)**



Fuente: Elaboración propia con información de la base de datos de la evaluación realizada en 2011.

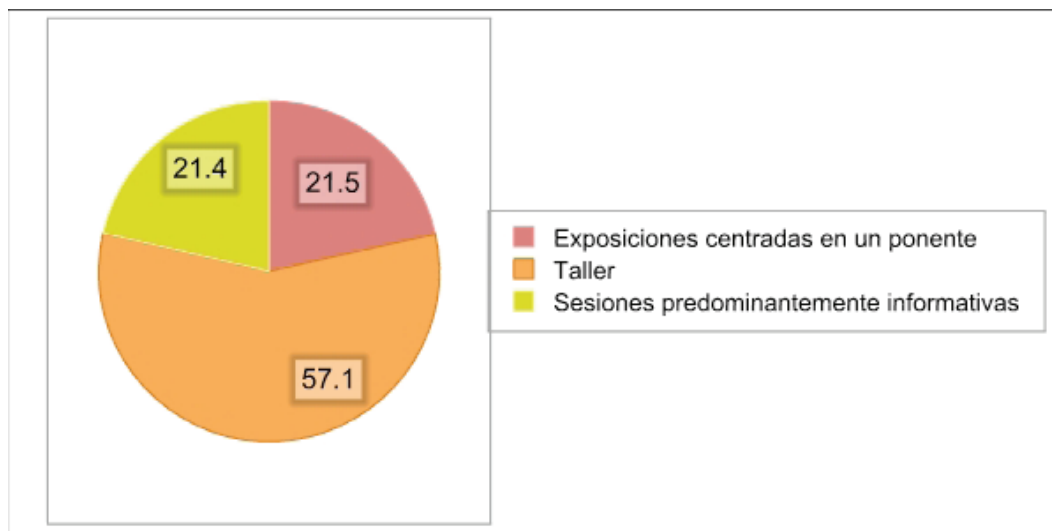
Por otra parte, el 42.9% tuvo un carácter masivo y de corta duración y sus resultados dependieron mucho de la organización que los llevó a cabo, siendo más útiles en el caso de las que tienen trayectoria y trabajo de base, como QUIEGO, Fundación Murrieta y Fundación Nacional Para el Desarrollo Rural y Urbano Las Adelitas, A.C. En otros casos se generaron escasos resultados (en alrededor de 14% del total de eventos) porque las organizaciones privilegian otros intereses distintos a los buscados con los eventos y porque desconocen a los beneficiarios. Es común que aborden temáticas “esnobistas” (o de moda) pero con poca pertinencia y efectividad.

La congruencia entre la especialidad temática de la organización y el contenido del evento apenas se presentó claramente en el 50% de los eventos (Cuadro 5), por ejemplo, AMUCSS capacitó sobre temas de ahorro y microcréditos, QUIEGO, sobre temas de derechos de la mujer indígena y posibilidades de financiamiento a sus proyectos, FOSAC capacitó sobre fortalecimiento de la organización y el trabajo en equipo, fundamental para los grupos que tienen un pequeño negocio. En el otro 50% de las organizaciones los temas se vinculan parcialmente con el trabajo de la organización debido a que su margen de acción es muy amplio.

La duración de los eventos masivos de corta duración fue de 14.3 horas en promedio, mientras que los focalizados duraron 118.3 horas (más de 14 días efectivos) en diversos eventos con grupos más pequeños y con enfoque de talleres.

Sobre lo anterior, el 50% de los eventos consistió en talleres con un enfoque práctico que contempló elementos teóricos y aplicaciones, mientras que el resto fueron prácticamente eventos tipo conferencia basados en exposiciones de un ponente, o sesiones predominantemente informativas. Es más probable que en los talleres se puedan adquirir habilidades, mientras que en los eventos tipo conferencia sobre todo se puede lograr sensibilización y transmisión de información (Gráfica 39).

**Gráfica 39. Dinámica del evento 2010**  
(% de eventos u organizaciones)



Fuente: Elaboración propia con información de la base de datos de la evaluación realizada en 2011.

En el 50% de los eventos organizados en 2010 se pudo identificar claramente su orientación hacia la atención de la agricultura en cultivos como café, mango, melón, granos básicos, además destaca que en general más del 57% de los participantes en los eventos fueron mujeres.

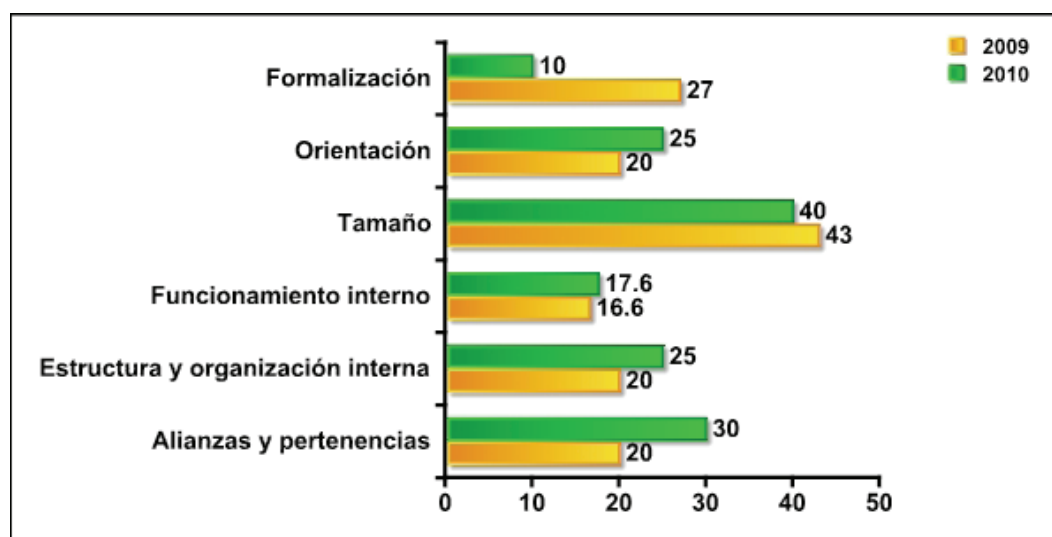
## V. CARACTERÍSTICAS DE LAS ORGANIZACIONES

### 5.1. Proyectos 2008 Y 2009

El perfil, la representatividad y el grado de consolidación de las organizaciones determinan los resultados de los proyectos. Las organizaciones estudiadas en 2011 tienen grados de desarrollo muy distintos, presentándose algunas que se han consolidado con el apoyo y otras que prácticamente están por desaparecer.

El cambio organizacional en general ha sido bajo en los últimos años y se ha concentrado en las organizaciones más dinámicas. Los temas con mayor cambio han sido el tamaño de las organizaciones (43 y 40% de las organizaciones en 2009 y 2010, respectivamente) y la construcción de alianzas (20 y 30%, respectivamente) (Gráfica 40). A menudo ocurre un proceso de depuración de socios en el que se separan los que no se apegan a las reglas colectivas, los que se retiran por propia decisión —sobre todo porque no perciben beneficios tangibles— o porque nunca tuvieron un papel activo al ser parte de grupos simulados<sup>27</sup>.

Gráfica 40. Cambio en las características centrales en proyectos de 2008 y 2009 (% de organizaciones)



Fuente: Elaboración propia con información de la base de datos de la evaluación realizada en 2011.

<sup>27</sup> Son grupos que inicialmente incluyen a un determinado número de beneficiarios para cumplir alguna formalidad o para mostrar que el proyecto es incluyente (muchos de esos socios son familiares o conocidos), pero en la práctica los socios reales con igualdad de derechos y obligaciones son menos.

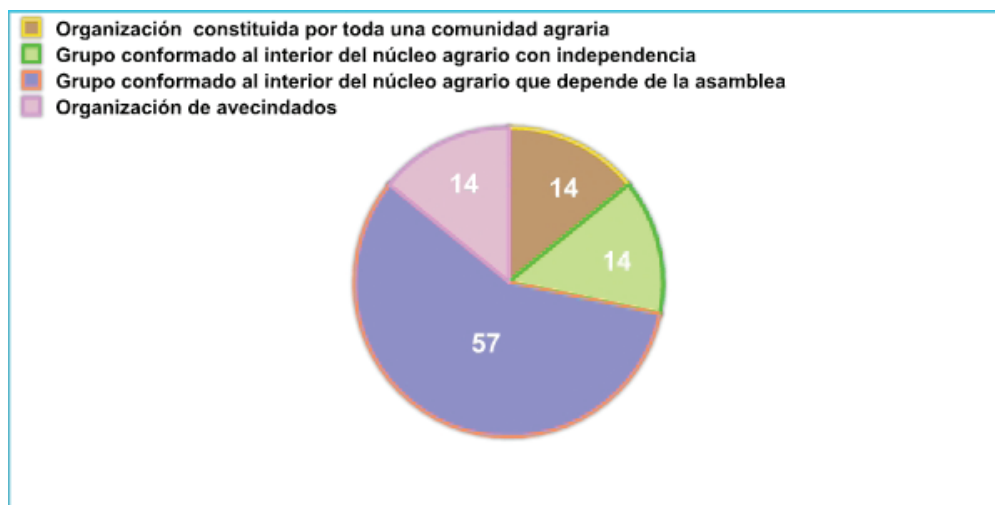
Muchos proyectos desde que comienzan tienen un importante capital social que siguen acrecentando al relacionarse con otros actores e instituciones como asociaciones ganaderas (proyectos pecuarios), nuevos clientes o prestadores de servicios. Las organizaciones con mejores relaciones son las que mejor trabajan. En lo referente a organización interna también hay cambios en la gobernanza y participación, cristalizados en ajustes al reglamento interno y en la distribución de funciones. Aunque también hay casos negativos donde las relaciones entre socios se han deteriorado y la estructura de la organización y el reparto de beneficios cambió radicalmente.

La formalización de las organizaciones para convertirse en figuras jurídicas es un tema con pocos cambios porque la mayoría están constituidas legalmente.

## 5.2. Proyectos de 2010

Más de la mitad de las organizaciones apoyadas dependen de los núcleos agrarios, por lo que la gestión del proyecto es decisión de esos los órganos de representación de los núcleos y por tanto los posibles beneficios son de carácter comunitario (Gráfica 41).

Gráfica 41. Vinculación de la organización o grupo con el núcleo agrario (% de organizaciones)

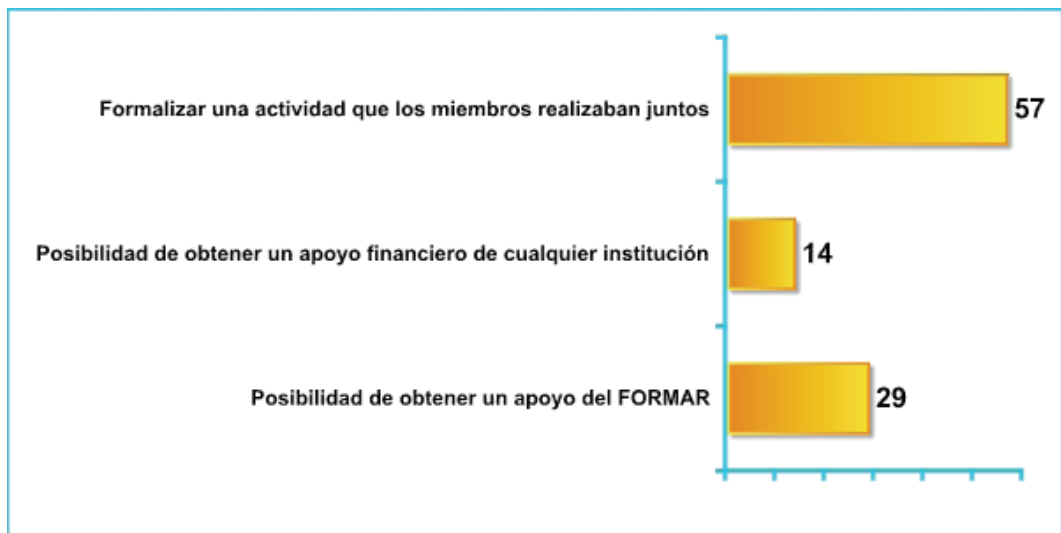


Fuente: Elaboración propia con información de la base de datos de la evaluación realizada en 2011.

La gran mayoría de las organizaciones (85.7%) se creó hace menos de tres años, sin embargo, buena parte de ellas cuentan con el respaldo de núcleos agrarios de larga data. El tamaño de dichas organizaciones es muy variable, hay desde núcleos agrarios con más de 300 miembros hasta grupos pequeños con 12 socios.

Casi 60% surgió para formalizar una actividad que ya realizaban previamente, aunque a una baja capacidad y quizá con un nivel tecnológico más atrasado, ejemplos de éstas son los núcleos agrarios de Oaxaca y una de Puebla que busca producir tortillas hechas a mano. El 29% se conformó sólo para recibir recursos del FORMAR y corresponde a las que se repartieron el apoyo (Gráfica 42).

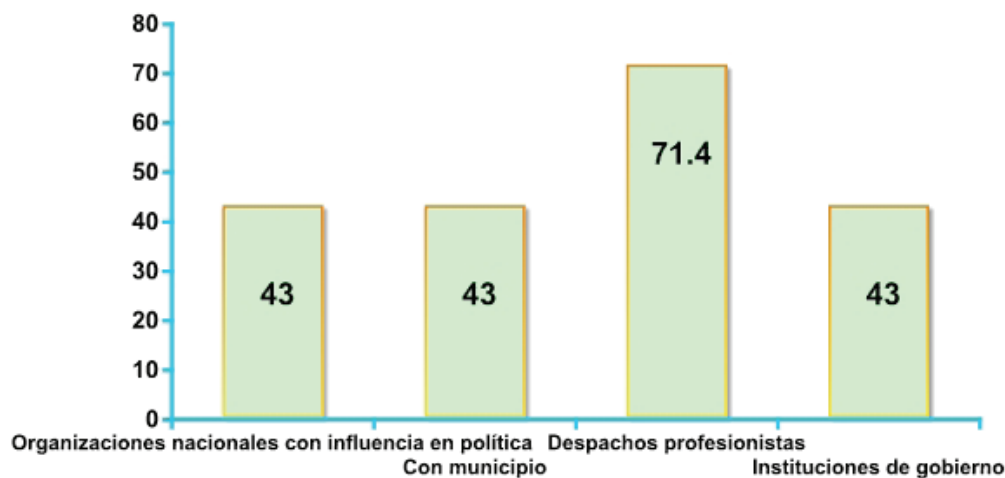
**Gráfica 42. Razón por la que se creó la organización  
(% de organizaciones)**



Fuente: Elaboración propia con información de la base de datos de la evaluación realizada en 2011.

Más del 70% de las organizaciones tiene alguna alianza con despachos profesionales o técnicos encargados de la gestión de los proyectos, casi la mitad se vincula con las autoridades locales, instituciones de gobierno (incluida la SRA), y con organizaciones con influencia en política. Esta información demuestra que las organizaciones tienen un camino recorrido en la gestión y han construido un aceptable acervo de capital social (Gráfica 43).

Gráfica 43. Vinculación de las organizaciones con otros actores e instituciones (% de organizaciones)



Fuente: Elaboración propia con información de la base de datos de la evaluación realizada en 2011.

### 5.3. Eventos de 2010

Todas las organizaciones beneficiarias de estos componentes tienen una figura jurídica (Asociación Civil predominantemente), se constituyeron por un número reducido de socios<sup>28</sup> y su población meta o atendida es mucho más extensa que los socios. El 14% tiene trabajo directo con más de 50 mil personas (ANEC y AMUCCS, etc.) y en contraste un 28% trabaja con menos de mil personas.

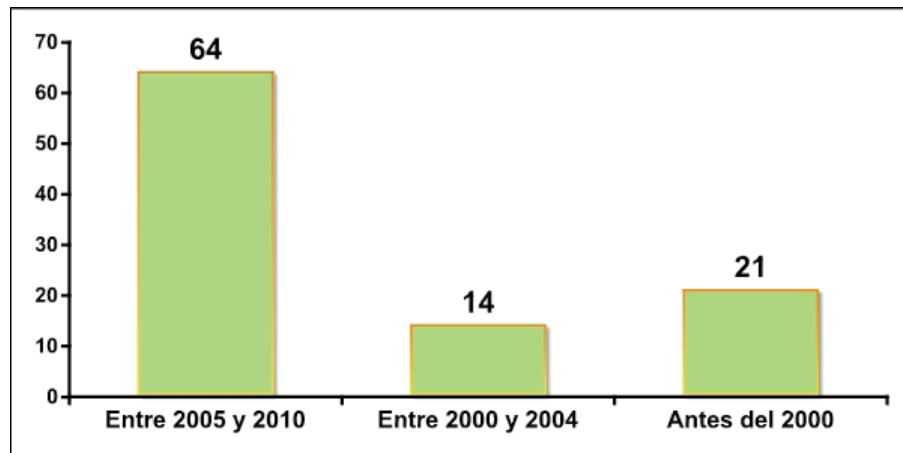
Las organizaciones son relativamente jóvenes ya que el 64% se constituyó en el último quinquenio, aunque un 21% lo hizo antes del año 2000, encontrándose organizaciones con reconocimiento nacional y emblemáticas como ANEC, AMUCCS y Fundación Murrieta.

De las organizaciones recientes el 66% se constituyó en 2008 ó 2009, impulsadas algunas de ellas por el posible acceso al Programa (Gráfica 44).

<sup>28</sup> Muchas de las veces profesionistas con intereses afines o por figuras morales en el caso de organizaciones de tercer nivel.



**Gráfica 44. Antigüedad de las organizaciones 2010**  
(% de organizaciones)

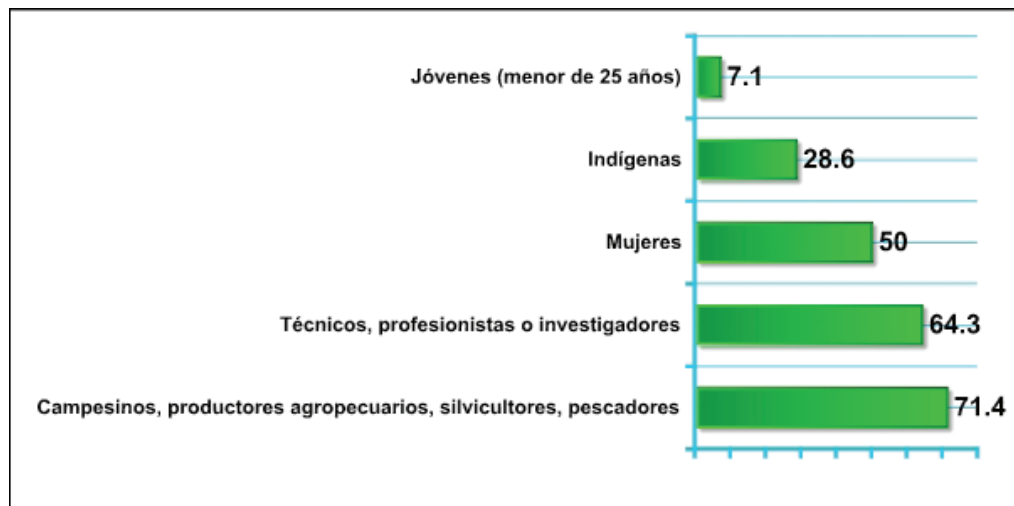


Fuente: Elaboración propia con información de la base de datos la evaluación realizada en 2011.

La mayoría de las organizaciones se integran principalmente por campesinos o productores agropecuarios (71.4% de las organizaciones) y en segundo lugar por técnicos o profesionistas como U Muuk'il Meyah, Transformando el Campo y Regiones de Oaxaca, entre otras (Gráfica 45).

En menor proporción, pero muy importante para el Programa, el 50 y 28.6% de dichas organización tiene como socios predominantes a las mujeres e indígenas, respectivamente. Ejemplo de lo anterior son RENAMUR, Sueños de Mujeres, QUIEGO, otras.

**Gráfica 45. Conformación de las organizaciones según grupos de la población predominante**  
(% de organizaciones)

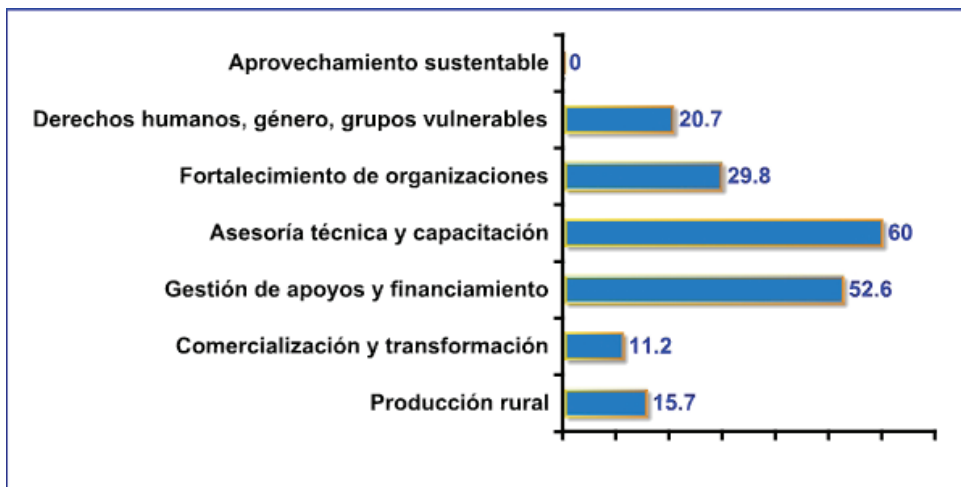


Fuente: Elaboración propia con información de la base de datos de la evaluación realizada en 2011.

La mitad de las organizaciones se compone de individuos de una localidad en particular, otra proporción exactamente igual se compone de organizaciones de segundo nivel o de *organización de organizaciones* (tercer nivel), tales como ANEC y AMUCS. Su orientación mayoritaria es hacia el desarrollo económico productivo o local (72.4% del total) y un 28.5% se reconoce como una organización reivindicativa o gremial que busca la defensa de determinados intereses.

Las principales tres áreas de acción de las organizaciones estudiadas son: 1) asesoría y capacitación (60% de las organizaciones), 2) gestión de apoyos y financiamiento y 3) fortalecimiento de la organización (29.8%). Casi todas las organizaciones grandes tienen un área destinada a la capacitación y otra a la gestión y en todas independientemente de su grado de desarrollo se cuenta al menos con esas dos áreas. También hay organizaciones centradas derechos humanos, género y comercialización (Gráfica 46).

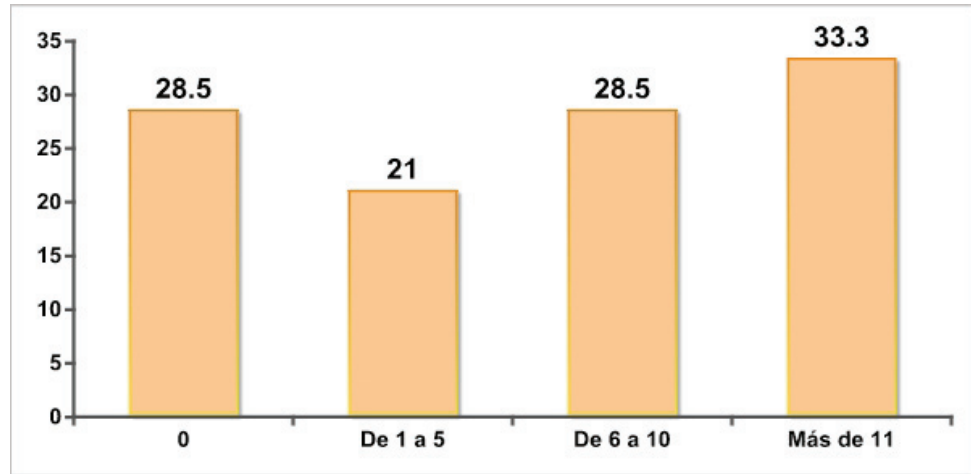
**Gráfica 46. Áreas de acción de la organización  
(% de organizaciones)**



Fuente: Elaboración propia con información de la base de datos de la evaluación realizada en 2011.

En promedio, cada organización cuenta con 10.4 empleos permanentes y 6 eventuales lo que significa que existen organizaciones consolidadas con una estructura directiva y técnica. Aunque en el extremo casi 30% prácticamente no tienen ningún personal y corresponden a las de reciente creación o las que no tienen una estructura de base. El 33.3% son organizaciones de gran trayectoria que emplean a más de 11 personas de manera permanente al año (Gráfica 47).

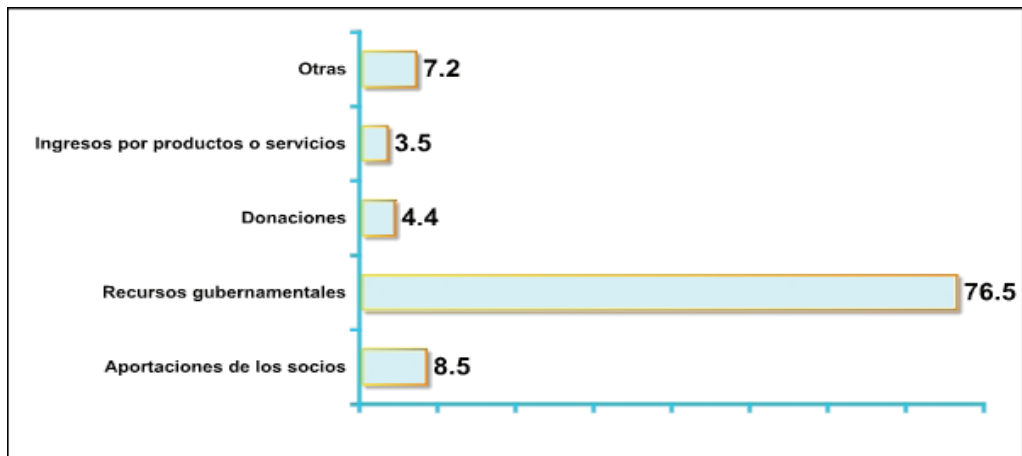
**Gráfica 47. Empleos permanentes ocupados en las organizaciones  
(% de organizaciones por Empleos por rango)**



Fuente: Elaboración propia con información de la base de datos de la evaluación realizada en 2011.

La principal fuente de financiamiento de las organizaciones son las instituciones y programas de Gobierno, incluyendo el FORMAR. De los ingresos en el años 2010, el 76.5% provino de recursos gubernamentales y en menor medida de otras fuentes. Las organizaciones grandes y consolidadas a menudo obtienen recursos de SAGARPA, SEDESOL y SRA, entre otras fuentes (Gráfica 48).

**Gráfica 48. Composición del ingreso durante 2010 según fuentes de financiamiento  
(% de ingreso por fuente)**



Fuente: Elaboración propia con información de la base de datos de la evaluación realizada en 2011.

Un 35.7% de las organizaciones tiene como fuente única los recursos gubernamentales y específicamente al Programa FORMAR. Esta situación si bien muestra la importancia del Programa y de los recursos públicos en el fortalecimiento de las organizaciones rurales, también evidencia cierta dependencia hacia esos recursos, lo que las hace vulnerables en el mediano plazo.

## VI. INSERCIÓN DE LOS PROYECTOS EN LOS MERCADOS

En este apartado se analiza la vinculación de los proyectos estudiados en 2011 con el mercado de insumos y el mercado de productos, considerando que de esa interacción depende en mucho la rentabilidad de la actividad productiva.

### 6.1. Mercado de insumos

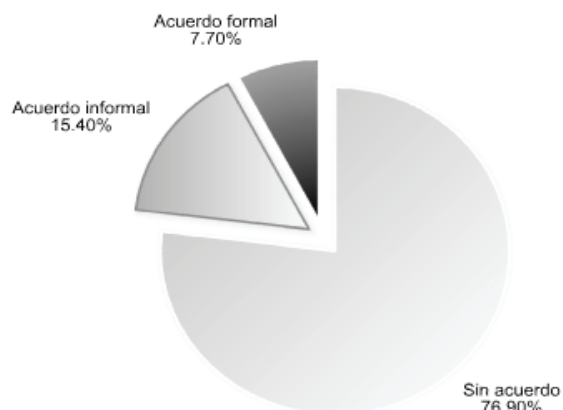
Dentro de las relaciones mercantiles establecidas en la mayoría de los proyectos para la adquisición de insumos, que son clave en el control de costos de producción y en la productividad de la actividad, se encontró lo siguiente:

- La compra del principal insumo se realiza de manera grupal para poco más de 69% de los proyectos<sup>29</sup>, lo que generalmente repercute en mayor capacidad de negociación y, por ende, en la posibilidad de obtener mejores precios y calidad, así como de tener menores costos de transacción (transporte, por ejemplo). No obstante, en casi 31% de los proyectos se compra individualmente, lo que dificulta este proceso y refleja el problema de construir y mantener decisiones y acciones colectivas.
- La mayoría de los proyectos (casi 77%) no ha establecido acuerdos para efectuar estas compras, es decir, las realiza con base en la oferta y demanda que predomine en sus zonas de influencia, con los riesgos que ello pueda implicar. En cambio, en 23.1% de los casos existen algún tipo de convenio, generalmente de tipo informal; estos acuerdos tienen el potencial de atenuar riesgos de variaciones de precios y criterios de calidad. En muy pocos proyectos (7.7%) se han formalizado los convenios, lo que en teoría deriva en relaciones más simétricas con los proveedores, que por lo general se traduce en precios y condiciones más ventajosas para los beneficiarios (Gráfica 49).

---

<sup>29</sup> Aunque esto obedece a que los proyectos se desarrollan de manera grupal y no tanto a una decisión de gestión del proyecto.

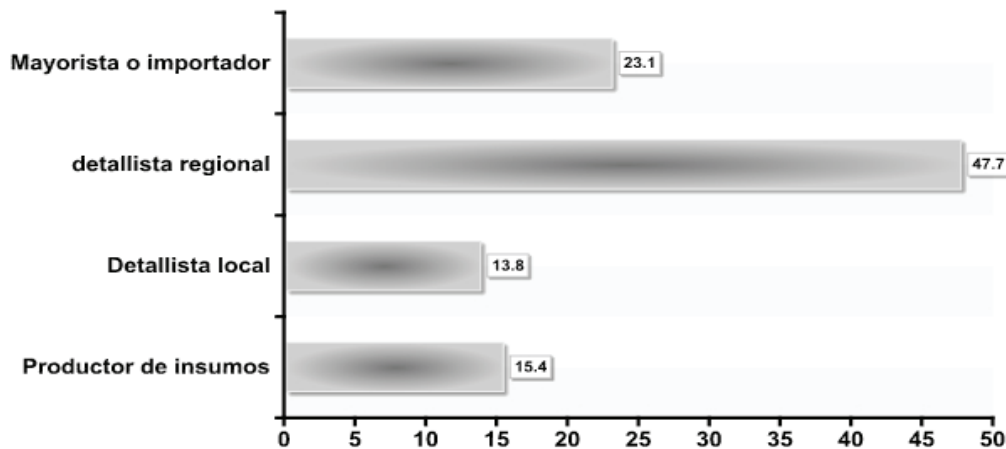
**Gráfica 49. Tipo de acuerdos para la adquisición de insumos en proyectos apoyados en 2008 y 2009 y estudiados en 2011 (% de proyectos)**



Fuente: Elaboración propia con información de la base de datos de la evaluación realizada en 2011.

El 48% de los proyectos negocia con los detallistas regionales, quienes generalmente ofrecen condiciones poco ventajosas en cuanto a precio, calidad y entrega oportuna de los insumos. Poco más del 15% se vincula directamente con otros productores de insumos, pudiendo reducir con ellos los márgenes comerciales y que corresponden a proyectos ganaderos, dada su frecuente interacción con los productores de forrajes. El 23.1% de los proyectos se compra con mayoristas o importadores, quienes tienden a ofrecer mejores precios y apoyos logísticos (Gráfica 50), respecto a los proveedores antes referidos, sin embargo, ellos ofrecen facilidades cuando existe compras en volumen y de manera frecuente, por lo que esta alternativa se podría potenciar si se privilegian las relaciones por medio de organizaciones de beneficiarios. Los detallistas locales aparecen con casi 14%, es decir, con una participación modesta, quienes suelen brindar pocas ventajas a sus clientes.

**Gráfica 50. Proveedores de insumos en Proyectos financiados por el FORMAR (% de proyectos)**



Fuente: Elaboración propia con información de la base de datos de la evaluación realizada en 2011.

Por otro lado, en casi 33.3% de los casos se admitió que en las regiones donde funcionan los proyectos se identifican más de cinco proveedores, por lo que se puede afirmar que en estos casos existe cierta competencia en este segmento. Por el contrario, 58.3% de los proyectos se encuentran entre dos y cinco proveedores.

Adicionalmente, el 53.8% valora la cercanía de los proveedores como criterio para seleccionarlos, figurando en segundo nivel de importancia un aspecto más objetivo, como es la calidad de los insumos (42.6% de los casos); como tercera prioridad se identificaron las facilidades logísticas (23.1%).

El 23.1% de los ejecutores de proyectos opta por la autoproducción de insumos lo que básicamente correspondió, de acuerdo a las respuestas captadas, a tres justificaciones principales: reducir costos de producción, evitar incertidumbre en el abastecimiento y por la mejor calidad de los insumos. Es muy posible que sean principalmente los proyectos ganaderos que estén considerados en esta lógica de autoproducción de insumos o integración hacia atrás.

En síntesis, la adquisición de insumos por parte de los proyectos del FORMAR se realiza de manera tradicional y con pocas prácticas que les permitan la optimización de este proceso. Entre éstas últimas destacan las compras de manera colectiva, que de mantenerse y mejorarse, pueden representar una base para elevar la viabilidad y rentabilidad de los proyectos en el corto plazo.

Aunque poco más de dos tercios de los Proyectos no aprecia que la organización sea una opción para mejorar este proceso de compra de insumos, bajo dos razones primordiales: dificultad de organizarse y desconfianza de socios potenciales.

## **6.2. Mercado de productos**

Esta segunda inserción en el mercado o también conocida como coordinación hacia adelante, es considerada esencial en el desarrollo de los proyectos, pues implica la realización de la producción y, en gran medida, la tasa de retorno financiero que se alcanza después de instrumentado el proyecto y que se registraría cuando el proyecto alcance su máxima capacidad de operación.

Un primer hallazgo es que los proyectos participan en un mercado competido, pues 46.2% identifica a más de cinco vendedores de productos similares al suyo en su área de influencia. Otra cantidad similar funciona en mercados de entre dos cinco vendedores. Entre los agentes que obtienen productos similares a los de los proyectos, la mayoría (57.9%) afirma que tienen una escala productiva similar a la suya, 31% menciona que tienen una escala mayor y 17% que tienen un tamaño menor. Es decir, la competencia en estos mercados no es especialmente desventajosa. Por el lado de compradores de sus productos, la mayoría (68.4%) ubica más de cinco en su zona de influencia, reflejándose que existen ciertas opciones de canales comerciales que les pueden brindar condiciones de negociación, si se adopta una estrategia proactiva. Casi 16% identifica entre dos y cinco clientes y otro tanto ubica a un solo cliente, es decir, estructuras de mercados más cerrados, donde es necesaria desplegar estrategias que permitan encontrar los mejores clientes.

Conforme se registró en el apartado anterior, las ventas se hacen principalmente por medio de organizaciones (78.5%) y en menor medida de manera individual, aunque se reitera que aun cuando lo hacen de manera organizada la escala es bastante pequeña (Gráfica 51).

**Gráfica 51. Forma de venta de productos por Proyectos financiados por el FORMAR (% de proyectos)**



Fuente: Elaboración propia con información de la base de datos de la evaluación realizada en 2011.

En cuanto al lugar de venta, sobresale que la mayoría vende en la propia unidad productiva (41%) y en el mercado local (casi 17%), opciones que por lo general circunscriben a los vendedores que ofrecen condiciones limitadas. En el mercado regional negocian 25% y, de manera destacada, casi 12% accede al mercado nacional (Cuadro 7). Estos dos últimos lugares de venta suelen ser los más atractivos, porque tienden a ofrecer mejores condiciones, aunque también son más exigentes en cuanto a volumen, calidad y acondicionamiento de los productos, por lo que es más accesible cuando se comercializa a través de una organización.

**Cuadro 7. Lugar de venta de productos por Proyectos financiados por el FORMAR (% de proyectos)**

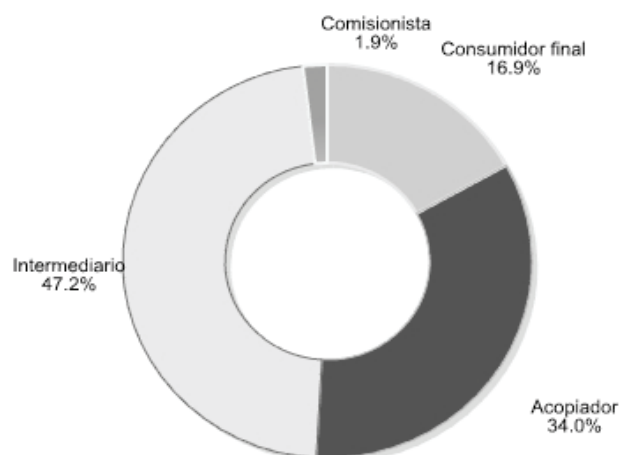
Unidad Productiva	Mercado local	Mercado regional	Mercado nacional	Mercado internacional
41.2	16.8	25.4	4.7	11.9

Fuente: Elaboración propia con información de la base de datos de la evaluación realizada en 2011.

En lo relativo al tipo de clientes, sobresalen el intermediario (47.2%) y el acopiador (34%) con los cuales por lo general no se consiguen las mejores condiciones de mercado, aunque son las opciones más cómodas (Gráfica 52). En tercer término aparecen consumidores locales, agentes que facilitan las negociaciones y se suele alcanzar un mejor precio.



**Gráfica 52. Clientes de los productos de los Proyectos financiados por el FORMAR (% de proyectos)**

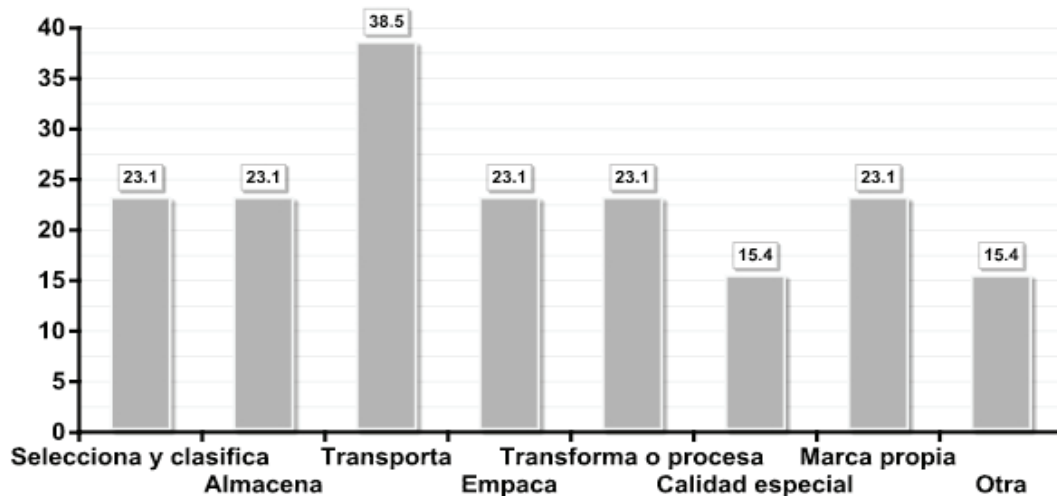


Fuente: Elaboración propia con información de la base de datos de la evaluación realizada en 2011.

El 46.2% de los proyectos ha agregado valor al producto primario. De éstos 38.5% lo transporta, sólo 23.1% lo procesa o transforma, 23.1% selecciona sus productos, otro tanto almacena y otro tanto igual maneja marca propia<sup>30</sup>. Se trata de actividades limitadas, pero que revelan que estas opciones son accesibles en este tipo de proyectos y se pueden dinamizar para que los productores puedan obtener beneficios adicionales si promueven una inserción positiva en el mercado (Gráfica 53). De los proyectos que agregan valor a sus productos 48.1% reconoce que obtuvo un mejor precio, 16.5% que accedió a un mercado más rentable y 12.5% consiguió facilidades logísticas, lo que devala que sí pueden obtenerse beneficios por estas adiciones de valor a los productos.

<sup>30</sup> La suma de los porcentajes supera 100% por tratarse de opciones no excluyentes.

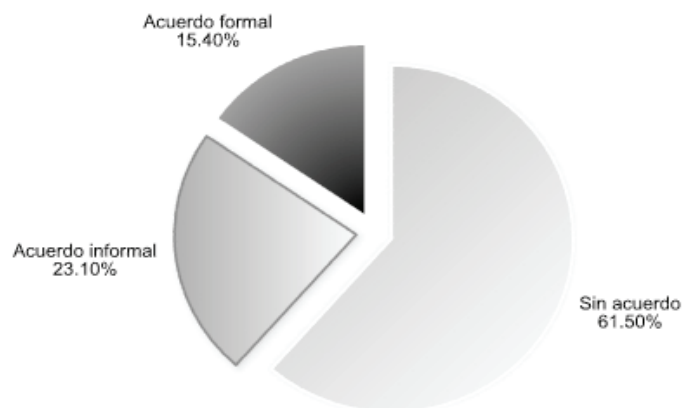
**Gráfica 53. Agregación de valor en los Proyectos financiados por el FORMAR**  
(% de proyectos)



Fuente: Elaboración propia con información de la base de datos de la evaluación realizada en 2011.

El establecimiento de relaciones contractuales para la venta de sus productos muestra un avance incipiente pues 61.5% carece de convenios, por lo que tienen que asumir los vaivenes y riesgos del mercado (Gráfica 54). El 38.5% restante ha establecido convenios, predominando los de tipo informal, aunque 14.4% son formales, lo que puede redundar en relaciones comerciales más seguras y, en ciertos casos, más rentables para los proyectos del FORMAR.

**Gráfica 54. Acuerdos para la venta de productos en los Proyectos financiados por el FORMAR**  
(% de proyectos)



Fuente: Elaboración propia con información de la base de datos de la evaluación realizada en 2011.

Para avanzar en una inserción positiva en el mercado, es relevante conocer las normas de calidad de los productos comprados y vendidos, revelándose que 53.8% está al tanto de ellas, lo que revela conocimiento de aspectos básicos del mercado. Además, en 53.8% de los proyectos no recibe asesoría técnica en temas relacionados con mercado y comercialización de sus productos, a pesar de ser un aspecto clave en la formación de sus ingresos.

Obtener mejorías en estos rubros de capacitación, asistencia técnica y en el propio mercadeo de los productos, es consecuencia de la organización de productores, factor de cambio que ha demostrado su eficiencia en casos muy diversos, sobre todo en productores y comerciantes en pequeña escala, en los planos nacional e internacional, sin embargo, en alrededor de 61.5% de los proyectos no se aprecian posibilidades de vincularse a una organización de productores. Las dos principales razones manifestadas en torno a esta posición son dificultades para organizarse (50%) y desconfianza con eventuales socios (25%).

### **6.3. Inserción global de los proyectos en los mercados**

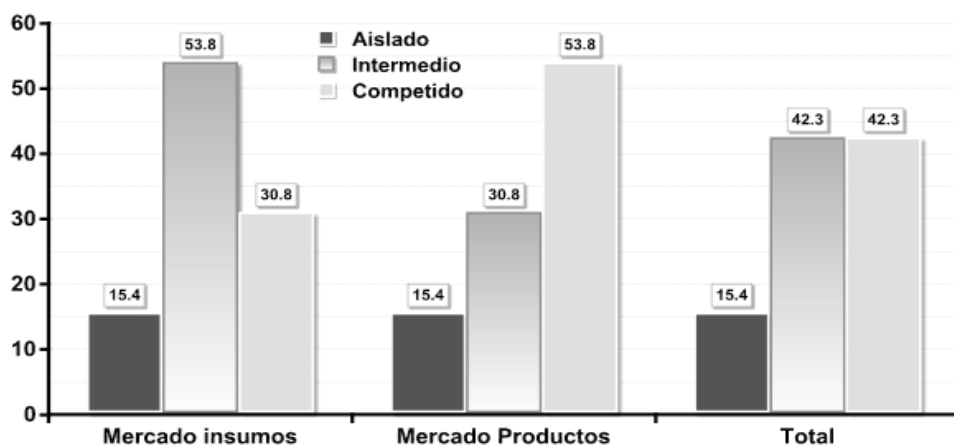
Como una forma de sintetizar las variables que sobre inserción de mercados se plantearon, a continuación se analizan tres indicadores, el primero tiene que ver con la estructura de los mercados en los cuales se han insertado los proyectos del Programa en cuestión. En segundo lugar, figuran los esquemas de coordinación que han establecido los beneficiarios del Programa, tanto con proveedores (hacia atrás), como clientes (hacia adelante) y la síntesis de ambas. Por último se revisa un indicador de agregación de valor, para detectar cómo una parte de los beneficiarios ha incursionado en esta fase productiva.

La estructura de mercado de insumos se clasificó en función del número de participantes y del tamaño de los mismos, que como se observa en la Figura 55, la gran mayoría (casi 54%) de los proyectos se implantó en una estructura media, es decir, entre dos y cinco proveedores en la zona de influencia de los proyectos del FORMAR. Casi 31% se ubica en un mercado competido de insumos y tan sólo 15.4% en mercados monopólicos, de un solo proveedor. Esta circunstancia indica que la mayoría de los grupos presenta ciertos problemas para adquirir insumos a precio conveniente, y con la calidad y oportunidad necesarias, por lo cual es necesario reforzar los esquemas de negociación para salvar este reto.

En el mercado de productos la situación es un tanto distinta, sin embargo, casi 54% de los proyectos se ubican en una estructura competida (Gráfica 55), es decir, con más de cinco clientes, por lo que la mayoría tiene opción de seleccionar las mejores alternativas de venta. Sin embargo, casi 31% se ubica en mercados donde participan entre 2 y 5 clientes y 15.4% en mercados con un solo cliente, lo que devela una condición sub-óptima, y también la necesidad de adoptar estrategias de negociación más sólidas, a través de una base organizativa de productores primarios.

Ambos esquemas de calificación se sintetizan en una estructura de mercado de competencia media y competida, donde se ubican alrededor de 85% de los emprendimientos productivos financiados por FORMAR (Gráfica 55). Aunque estas condiciones de mercado no son del todo adversas, sí denotan la necesidad que desde los proyectos de desplieguen estrategias con potencial de lograr una mayor inserción en los mercados.

Gráfica 55. Indicadores de estructura de mercado en la que participan los Proyectos financiados por el FORMAR



Fuente: Elaboración propia con información de la base de datos de la evaluación realizada en 2011.

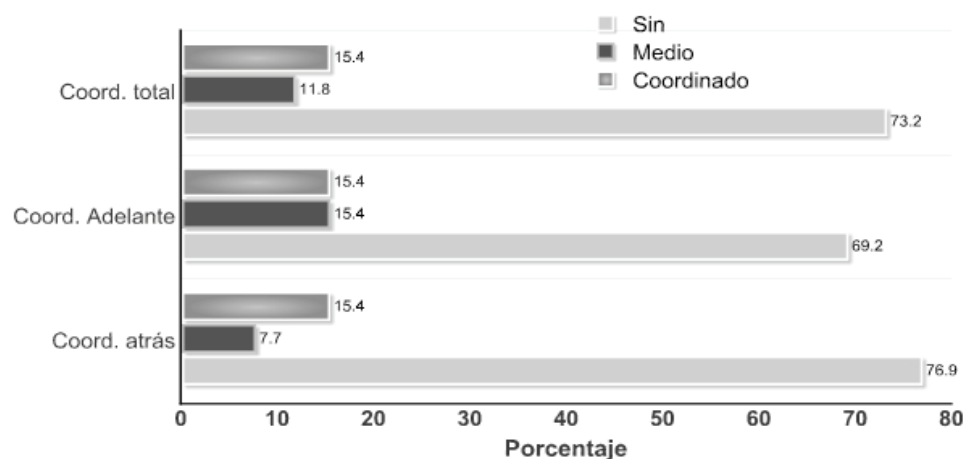
El Índice de Coordinación comprende tres partes, la primera resume las relaciones establecidas con los proveedores y asocia variables de distinta índole, como la forma de realizar las compras de insumos (individualmente o con algún nivel de organización), tipo de proveedor, las ventajas que ofrece éste y la instauración de relaciones contractuales, sean éstas informales o formales. La coordinación hacia adelante combina variables equivalentes, referidas a las relaciones con clientes y adicionando el lugar de venta. Finalmente la coordinación global resume las dos precedentes.

Como se aprecia en la Gráfica 56, la mayoría de los proyectos del FORMAR funciona sin esquemas de coordinación explícitos, dado que son proyectos que tienen poco tiempo funcionando, por lo general se ubican en zonas marginadas y los esquemas de asistencia técnica y capacitación han incidido muy parcialmente en este tema. En esa medida, sólo 23.1% de los proyectos registra un nivel de coordinación hacia atrás, que implica relaciones estables, relativamente seguras y con precios accesibles y negociables.

Esta baja proporción se incrementa parcialmente en la coordinación hacia adelante, pero por el alto nivel de intermediación comercial que predomina en el medio rural, poco más de 69% de los proyectos se mantiene sin ningún esquema de coordinación. En la coordinación hacia adelante, para la realización de los productos obtenidos, también 15.4% denotan un alto nivel de coordinación y el de alta coordinación rebasa 15%, es decir, operan bajo reglas convenientes a los intereses de los beneficiarios, vendiendo en grupo, con concesiones de los clientes y bajo reglas contractuales que brindan certidumbre a las partes.

En esa medida, en el índice de coordinación global el nivel alto alcanza poco más de 15% y el medio llega a casi 12% (Gráfica 56), revelando que en este aspecto de inserción de mercados quedan amplios márgenes de oportunidad para realizar mejoras, principalmente a través del fomento de la organización de productores y de procesos de capacitación y asesoría acordes a la problemática que enfrentan los responsables de cada proyecto en su área de acción, pues poco más de 73% se mantiene sin esquemas de coordinación.

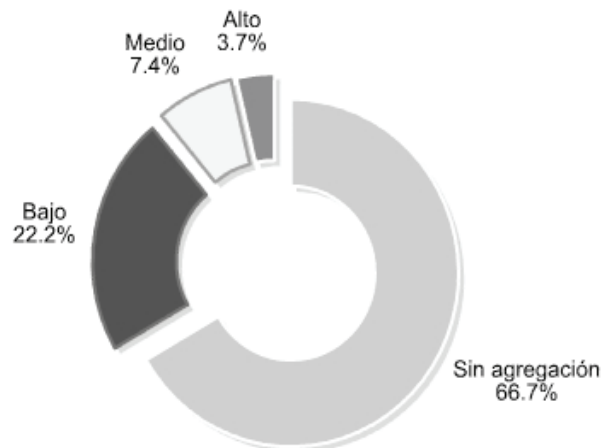
**Gráfica 56. Indicadores de Coordinación comercial de Proyectos financiados por el FORMAR**



Fuente: Elaboración propia con información de la base de datos de la evaluación realizada en 2011.

Finalmente, se diseñó un indicador sobre valor agregado, valorando el tipo de acondicionamiento de los productos, las ventajas que ello ha implicado para los integrantes del proyecto, así como la forma de ventas de los productos procesados. Se trata de poco más de 33% de los proyectos del total de la muestra que ha incursionado en estos procesos y, como era de esperarse, los resultados son modestos pues en 22.2% de todos los casos el nivel de agregación es bajo (Gráfica 57), es decir, sólo transportan o seleccionan su producto o alguna actividad suplementaria menor, que no alcanza para diferenciar lo suficiente el producto para ser objeto de un precio significativamente mayor. Sin embargo, algunos de estos proyectos que agregan valor (otro 11% respecto al total) han avanzado en otras funciones de la cadena productiva, que los ubican en un nivel medio y alto de agregación de valor, lo que les permite diferenciar su producto y muy posiblemente generen mayor rentabilidad e ingresos de sus emprendimientos productivos.

**Gráfica 57. Indicador de agregación de valor en los Proyectos financiados por el FORMAR**



Fuente: Elaboración propia con información de la base de datos de la evaluación realizada en 2011.

Dentro de las visitas a campo a distintos proyectos del FORMAR se apreció que cuando se agrega valor a los productos es posible acceder a mercados más amplios, se genera empleo para los socios de las organizaciones y/o familiares de los mismos, se acelera el proceso de aprendizaje en procesos industriales y/o de servicios, se interactúa positivamente con otros participantes en las cadenas de valor e, incluso, llegan a captarse apoyos públicos de otras instituciones. En ese sentido, parece que fomentar proyectos de esta naturaleza puede ayudar a los beneficiarios a contar con proyectos más sustentables y rentables.

Los datos antes referidos indican que en el tema de mercados y comercialización de productos existe una vasta área para la intervención que, de complementarse con proyectos participativos que consideren con mayor pertinencia este tema, así como con procesos de capacitación y asesoría que rebase lo estrictamente técnico, puede ser un factor esencial que eleve la viabilidad de los proyectos y permita retener mayor valor del que se generan en este tipo de actividades productivas en el medio rural. En efecto, aunque se declara que los mercados en los que se insertan los proyectos financiados a través del FORMAR funcionan en un medio relativamente competitivo, no se puede obviar que se ubican en zonas con cierto grado de marginación que no siempre disponen de vías de comunicación adecuadas, acceso a información, almacenes, etc., que les facilite una adecuada inserción en los mercados.

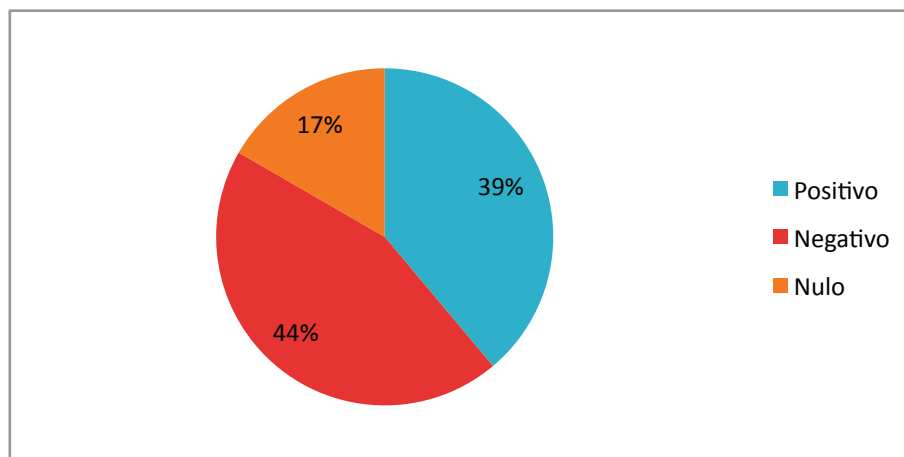
## VII. SITUACIÓN AMBIENTAL

Con la finalidad de evaluar el impacto de los proyectos estudiados en 2011 en el ambiente se hizo la siguiente clasificación:

- proyecto con impacto ambiental positivo, cuando contribuye al cuidado y conservación de la biodiversidad y de los recursos naturales, a la mitigación del cambio climático y/o a la generación de conciencia ambiental
- proyecto con impacto ambiental negativo, que es cuando genera aguas residuales contaminantes, contaminación de suelo y agua por fertilizantes, deterioro del suelo o que contribuye a la pérdida de biodiversidad
- proyecto sin impacto ambiental, cuando no entra en alguna de las dos clasificaciones anteriores.

Con información colectada en las encuestas aplicadas, y haciendo uso del criterio técnico del equipo evaluador, se obtuvo que en el 39% de los proyectos se genera un impacto ambiental positivo, en el 44% negativo y en el resto no hay impacto (Gráfica 58).

**Gráfica 58. Clasificación de los proyectos según tipo de impacto ambiental  
(% proyectos según tipo de impacto)**



Fuente: Elaboración propia con información de la base de datos de la evaluación realizada en 2011.

En los proyectos con impacto positivo la mayoría (57%) lo adjudica a que la actividad productiva contribuye al cuidado y conservación de los recursos naturales y la biodiversidad. Entre estos proyectos se encuentra el grupo El Pochote de producción de orgánica de jamaica, el grupo Ixtlalma de producción de ovinos que realiza prácticas de aprovechamiento de residuos orgánicos (estiércol) y la Unidad Hortícola que produce jitomate hidropónico y por su forma de operar logra mejorar la eficiencia en el consumo de agua.



Dentro de los proyectos con impacto negativo de la actividad productiva al ambiente (44%), se encuentran Acuacultura Haz de Oros, debido a que genera de aguas residuales (derivadas de los estanques de producción de tilapias) que se descargan a canales de riego.

Un 25% de de las organizaciones con impacto negativo considera que su actividad productiva deteriora el suelo (proyectos de ganado bovino y caprino), otro 25% contribuye a la pérdida de biodiversidad (proyectos de ganado bovino). En este último grupo de proyectos, generalmente el pastoreo llega a ser práctica nociva porque en pocos casos se considera la capacidad de carga idónea en la zona.

De los proyectos que tienen un impacto negativo, sólo el 25% (proyectos de explotación de ganado bovino) realiza acciones de mitigación (obras de conservación de suelo y agua) y se refiere a comunidades agrarias que han sentido los efectos negativos en los últimos años.

Por otro lado, en 33% de todos los proyectos se realizaron acciones encaminadas a la conservación de los recursos naturales, siendo las más frecuentes las prácticas de conservación de suelo (proyectos de producción de bovinos y producción de jamaica orgánica). Todos los beneficiarios reportaron que llevan a cabo estas acciones tanto por la obtención de beneficios económicos como por conciencia ambiental. Un grupo también afirma que intentaron realizar lombricomposta a partir del aprovechamiento de sus residuos, sin embargo no han continuado con esta acción ya que para ellos significa un consumo de agua muy elevado.

Es necesario que los grupos beneficiados por el FORMAR —y en general por la SRA— contemplen plenamente este tema en la formulación de su proyecto y sobre todo en la puesta en operación. Para ello también será relevante la posible capacitación sobre aspectos ambientales referidos a su proyecto y especialmente en la sensibilización sobre las bondades y/o perjuicios (reales en ambos casos) que puede tener su actividad productiva en términos ambientales.

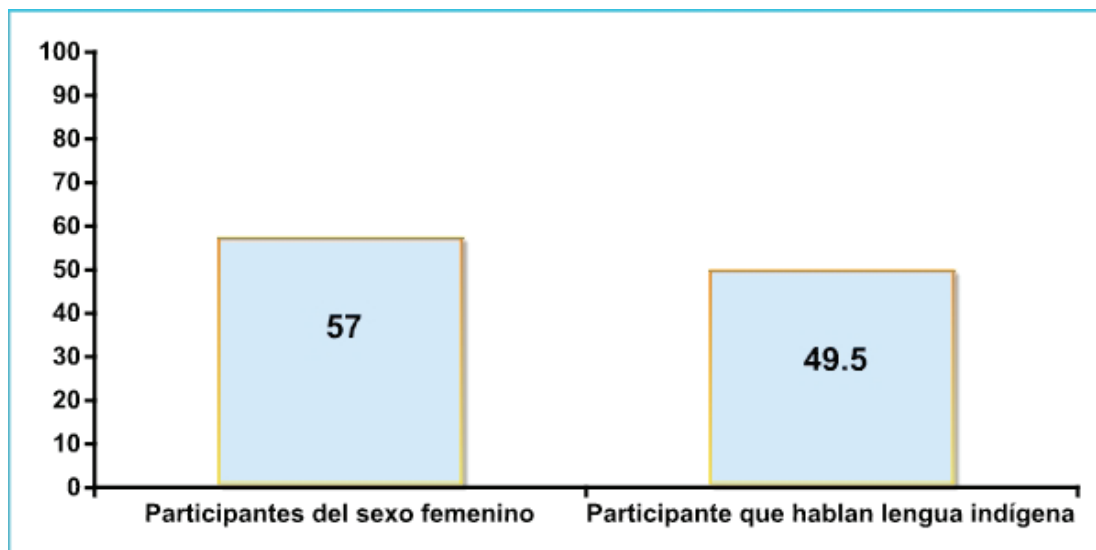
El FORMAR apoya iniciativas realmente grandes en términos de recursos y por ello deberá cuidar rigurosamente esta situación tanto en los giros productivos a impulsar, como en el posible impacto ambiental del proyecto. Queda claro que el éxito de los proyectos no podrá medirse sólo por el desempeño económico, sino que también de considerar otros ámbitos fundamentales como este ambiental

## VIII. PARTICIPACIÓN DE LA MUJER Y ETNICIDAD

El Programa no establece de manera enfática criterios para orientar sus recursos a la atención de mujeres e indígenas debido a que debe mantener su diseño muy flexible para atender las diversas demandas de las organizaciones. Sin embargo resulta positivo que sin ser una obligación el FORMAR se esté atendiendo con proyectos y eventos a una proporción muy importante de mujeres y de personas que hablan lengua indígena.

Según datos de la encuesta aplicada a proyectos de 2008-2009, casi la tercera parte (27%) de todos los beneficiarios son mujeres. Además del total de las organizaciones estudiadas 20% están integradas exclusivamente, por mujeres. Por ejemplo, Escobas y Trapeadores, El Pochote, La Unidad Hortícola; y prácticamente todas se ubican en la proporción de organizaciones que han tenido mejor desempeño y mejores resultados en rentabilidad. Otro dato relevante es que la tercera parte (33%) de las organizaciones son comandadas por líderes del sexo femenino. En eventos, más de la mitad de todos los asistentes (57%) son mujeres, como se muestra en la Gráfica 59.

**Gráfica 59. Sexo de los participantes en los eventos FORMAR (% asistentes)**



Fuente: Elaboración propia con información de la base de datos de la evaluación realizada en 2011.

Por otro lado, por la parte de inclusión de indígenas en la atención del Programa se encontró poco que más de la tercera parte (35%) de las organizaciones estudiadas se integran por habitantes que hablan lengua indígena. Específicamente se trata de organizaciones conformadas

por comunidades agrarias de Oaxaca (mixes), por otra organización ubicada en la Sierra Norte de Puebla (totonaca), otras en el Valle del Mezquital en Hidalgo y otra por la Huasteca hidalguense.

Además, destaca que buena parte de las comunidades o grupos indígenas apoyados se gobiernan por usos y costumbres que privilegian en mucho el bien común, lo que ha servido para que los proyectos del FORMAR tengan esa orientación.

## **IX. BALANCE Y PERSPECTIVAS DEL PROGRAMA**

Dentro de los cuatro programas de fomento productivo de la Secretaría de la Reforma Agraria el FORMAR juega un papel relevante al contar con un diseño más flexible que permite atender diversas demandas de las organizaciones y grupos de la población rural. Además, es el Programa que cada año invierte deliberadamente en el fortalecimiento del capital social y humano en alrededor de 300 organizaciones mediante eventos de capacitación y fomento organizacional. Igualmente con el FORMAR se ha podido reforzar la intervención de la Secretaría en la atención de conflictos agrarios y/o demandas de tierras; específicamente este Programa ha contribuido al compensar a las partes involucradas con recursos vía proyectos productivos.

En el contexto de la política agraria el FORMAR es un instrumento en torno al cual convergen el Congreso de la Unión, las organizaciones campesinas y el Gobierno Federal y concreta una serie de compromisos pactados en el año 2003 como parte del Acuerdo Nacional para el Campo. A dicho Programa se le concede cierta flexibilidad desde el Congreso de la Unión al no incluirlo en los programas que deben apegarse a Reglas de Operación; por tanto su operación se norma con Lineamientos emitidos por la propia Reforma Agraria cada año.

Visto a distancia, después de ocho años de existencia el FORMAR es un instrumento que ha evolucionado en su enfoque y orientación. De una orientación centrada en la atención de conflictos agrarios mediante proyectos productivos ha migrado hacia un instrumento que enfatiza el desarrollo del capital social y humano de las organizaciones.

Actualmente, según los Lineamientos de 2011, el Programa cuenta con tres componentes de apoyo: 1) eventos de capacitación, 2) fomento organizacional y 3) proyectos comunitarios de desarrollo; sin embargo, los dos primeros componentes han ejercido la gran mayoría de los recursos (más del 90%) asignados al Programa en los últimos años, pese a que de acuerdo con los Lineamientos en proyectos comunitarios se puede ejercer hasta el 20%. Además, en las cuatro evaluaciones del Programa (que sobre todo se han focalizado en el componente de proyectos para poder medir los indicadores) se ha encontrado que este componente tiene gran potencial para promover y dinamizar iniciativas económico- productivas y de desarrollo comunitario, además de contribuir positivamente en la atención de conflicto o demandas de tierra.

Con los tres componentes mencionados el FORMAR se arma de tres vertientes de desarrollo estratégicas: desarrollo de capacidades, organización y proyectos de inversión, aunque no se cuenta con mecanismos para hacerlos converger en la práctica, por lo que lo que los eventos de capacitación y

fomento organizacional, así como los proyectos de inversión llegan a beneficiarios distintos y por separado. Sin embargo, en algunos proyectos se identifica que es necesario el acompañamiento técnico, el desarrollo de capacidades y la organización.

Los montos de apoyo por componente realmente tienen el potencial para detonar procesos de desarrollo, ya que se puede apoyar a fondo perdido hasta con un millón de pesos por organización en cualquiera de los tres componentes. Sin embargo la evaluación externa indica, a partir del análisis de una selección de organizaciones beneficiadas con eventos y fomento organizacional, que es importante mejorar la pertinencia de dichas acciones y usar dinámicas más efectivas.

En términos del diseño de Programa quizá una crítica presente específicamente en el componente de proyectos es que se deja muy abierta la orientación y los criterios de priorización de dicho componente, pudiendo ingresar iniciativas muy diversas y poco focalizadas en términos de prioridades de la SRA; sin embargo, al parecer esta es a la vez una de las virtudes de este tipo de instrumento negociado con las organizaciones porque permite atender demandas diversas y, en especial aquellas vinculadas a conflictos agrarios que a menudo son más bien vistas como mecanismos de compensación, y que han estado presentes en buena parte de los proyectos apoyados (alrededor del 50% de los proyectos apoyados en 2008, 2009 y 2010 se vinculan a un conflicto agrario o a una demanda de tierra).

No obstante la flexibilidad de este tipo de instrumentos, la selección de propuestas de eventos de capacitación y fomento organizacional y de los mismos proyectos de desarrollo comunitario, debe reforzarse con rigurosos criterios y lograr un firme compromiso de parte de las organizaciones para realizar acciones pertinentes, efectivas y de gran impacto, especialmente en el caso de eventos.

La evaluación hecha al Programa en los cuatro años, por acuerdo con la Secretaría, se ha centrado en el componente de proyectos comunitarios aun cuando éste ejerce mucho menos recursos en comparación con eventos de capacitación y fomento organizacional; sin embargo, es en este componente donde se puede generar mayor información para atender los indicadores comprometidos por el Programa como cambios en el ingreso, umbrales de pobreza, permanencia, y otros. Los eventos de capacitación y fomento organizacional, que por naturaleza son de poca duración y con acciones más intangibles, se han evaluado a partir de una selección convenida con la Secretaría a fin de identificar lecciones de mejora.

En ese contexto en la evaluación al componente de proyectos de desarrollo comunitario se ha encontrado lo siguiente:

En realidad el impulso a proyectos de desarrollo comunitario se ha reducido en varios casos a la promoción de proyectos productivos en grupos u organizaciones con enfoque económico o de

negocio y en otras circunstancias han llegado a sujetos en situación de conflicto agrario o con demanda histórica de tierra y ahí se observan dos comportamientos: eventos en que han sabido capitalizar dichos recursos para impulsar una actividad productiva y por tanto reenfocar su orientación reivindicativa y de lucha, y otros casos en que se han repartido los recursos entre los socios por valorarlos como una compensación a su demanda de años. Cuando se han impulsado proyectos de desarrollo comunitario como tal, los efectos del Programa pueden ser mayores. Hay varios casos de proyectos, por ejemplo, que —además vinculados a conflictos— llegaron a comunidades agrarias indígenas gobernadas por usos y costumbres, estableciéndose con el apoyo empresas comunitarias generadoras de ingresos, y cuyas utilidades las están usando para mejorar los servicios e infraestructura pública comunitaria. Quizá esta línea es la que debe fortalecerse más en el FORMAR y procurar que la mayoría de los proyectos a futuro (previendo en ejercer el 20% del presupuesto del Programa) tenga esta característica de comunitarios.

La sobrevivencia de los proyectos, la existencia de activos, el nivel de operación y la continuidad de los proyectos ha variado con los años. Generalmente la tasa de sobrevivencia en los años evaluados se ubica en alrededor del 80% de los proyectos, encontrándose que la no sobrevivencia se debe a proyectos que usaron los recursos para fines distintos de lo programado (por ejemplo para la gestión de la solución del conflicto y no para la inversión en actividades productivas como estaba planeado) y a los que recibieron los apoyos y se los repartieron —al verlos como compensación a conflicto agrario—. Para la evaluación realizada en este año (focalizada a una selección hecha en acuerdo con la SRA a proyectos de 2008 y 2009), la tasa de sobrevivencia de los proyectos (tomando los que están en operación) fue del 85%, de los cuales el 82.3% operan de manera grupal, pero encontrándose también que un 23.5% tiene un alto riesgo de no continuar sus operaciones.

Generalmente los proyectos que están en riesgo son todos ganaderos, porque enfrentan graves problemas de cohesión grupal (ausencia de interés común y descontento entre socios), baja escala de producción y altos costos, les falta de asesoría y tienen problemas de mercado. En contraparte los proyectos que sobreviven son los que existían antes de que llegara el FORMAR (por tanto con experiencia en la actividad productiva), que cuentan con asesoría técnica de calidad y generalmente con una buena organización interna y bien vinculados a mercados. La sobrevivencia de las empresas y proyectos a futuro se puede lograr plenamente asegurándose que los proyectos cuenten con esas características y sobre todo instrumentando un esquema de seguimiento por parte de la Secretaría que permita ir identificando obstáculos en la marcha y brindar opciones de solución. Un aspecto destacable es el seguimiento de la SRA a los proyectos FORMAR es prácticamente nulo y las visitas reiteradas que se han realizado se han dado como parte de la evaluación externa, por lo que se tiene la información particular respecto a su desempeño y se han identificado las limitantes que sería necesario atender tanto para *refuncionalizar* algunos proyectos como para evitar la no continuidad de otros.

Para el caso específico de los proyectos de 2010 se encontró que la no sobrevivencia en algunos proyectos se debe sobre todo a que los recursos se repartieron entre los socios como compensación por haber enfrentado un conflicto agrario. En estos casos se sugeriría tener un seguimiento y diálogo cercano con estas organizaciones con fines de transparencia y sobre todo para monitorear si realmente la transferencia de recursos está contribuyendo a aplacar el descontento. Ello porque esta forma de gestión de las organizaciones con conflictos se pudo convertir en una medida de constante presión para acceder a recursos. No obstante también se encontraron casos en los que el Programa atendió otras organizaciones con conflicto pero en ellas se hizo un uso productivo del recurso estableciendo un proyecto de beneficio colectivo. La diferencia entre las organizaciones que se repartieron los recursos y las que no es el nivel de cohesión y visión interna y su orientación hacia el desarrollo productivo.

El desempeño económico de los proyectos evaluados en esta oportunidad (específicamente para una selección de proyectos de 2008 y 2009) es positivo para la mayoría (incluyendo algunos proyectos que están a punto de dejar de operar por problemas de división interna) y con una tasa de rentabilidad (14%) semejante a la que priva en el ámbito nacional en este tipo de proyectos. Sin embargo el nivel de utilidad promedio fue más bajo que el de los mismos proyectos en años anteriores y además sigue concentrándose el desempeño positivo (aunque menor que en años anteriores) en aquellos proyectos grandes con experiencia previa. Destacan también los giros agropecuarios como jamaica orgánica, el jitomate bajo invernadero y algunos otros de actividades no agropecuarias como la elaboración de escobas y trapeadores.

El comportamiento identificado es que con el paso del tiempo si bien los proyectos alcanzan mejor maduración, algunos enfrentan más complejidades (sobre todo de carácter organizativo y de mercado), mientras que otros logran sortear ese tipo de obstáculos y se consolidan y fortalecen más. Una constante identificada también es que la gran mayoría de los proyectos están sobrecapitalizados, es decir cuentan con un valioso acervo de capital productivo y aún los ingresos son bajos en relación con esa riqueza existente.

Ese desempeño económico positivo se ha traducido —o potencialmente se puede traducir porque se supuso que se dio el reparto de utilidades y en la práctica hasta la fecha casi no ocurre— en mejoras en el ingreso neto de los beneficiarios y en algunos casos ha favorecido a los socios con fuentes de ingreso remuneradas. El ingreso neto promedio mensual de los beneficiarios para la selección de proyectos de 2008 y 2009 evaluados en esta oportunidad es de 4,752 pesos, siendo mayor al obtenido en la línea de base de los proyectos de 2009 establecida en la evaluación pasada (2,984 pesos de 2010) y menor al de la línea de base de los proyectos 2008 (6,571 pesos de 2010). El FORMAR no está atendiendo, en lo general, a personas pobres (aunque varias de las entrevistadas carecen de ingreso, principalmente amas de casa) pero tampoco con ingresos muy altos, en todo caso lo que hay que

destacar que dada su flexibilidad en un año puede apoyar personas ingresos medios y en otro a personas de muy bajos recursos (como fue en los proyectos de 2009 al llegar principalmente a un sector social de avcinados de bajos ingresos). Sin embargo, una orientación que debiera estar siempre presente es el apoyo a miembros de un núcleo agrario o avcinados. En los proyectos de 2010 se atendió principalmente personas vinculadas a núcleos agrarios con un ingreso mensual promedio de 3,389 pesos.

El cambio en el ingreso derivado de la intervención del Programa se ha venido dando y en los beneficiarios encuestados de proyectos de 2008 y 2009 analizados en este año, se tiene un aumento de alrededor del 18%, y además destaca que en promedio cada beneficiario tiene derecho sobre 70,139 pesos en activos productivos invertidos en los proyectos (monto que rebasa en 24% el valor promedio de su ingreso anual).

El grado de desarrollo de las organizaciones o grupos (valorado con el enfoque MVS) es variable según el año en que se apoyaron, pero en general se ha encontrado que el FORMAR en proyectos ha atendido a organizaciones con baja disponibilidad de capitales (humano, social, físico, financiero y natural), que sin embargo ha tendido a aumentar como resultado de la intervención del Programa. En general, los proyectos de 2008 tienen un grado de desarrollo ligeramente más alto que los proyectos de 2009. Asimismo, por lo general las organizaciones apoyadas comienzan con una mejor calificación en los capitales humano y social gracias a la larga trayectoria de algunas de ellas en la búsqueda de soluciones a conflictos o a demandas de tierra. En otros casos son grupos que venían trabajando, aunque a baja escala, en torno a un proyecto productivo. Con el transcurso del tiempo además de contar con los valores más altos en capital humano y social también mejoran sustantivamente el capital físico gracias a las inversiones financiadas por el Programa (el valor de los activos productivos por proyecto es bastante alto) y, en algunos casos, especialmente en los proyectos 2008 el valor del capital financiero también se encuentra entre los más altos. El capital natural si bien avanza continúa siendo el más rezagado debido a la escasa cultura por el cuidado y conservación del ambiente.

En general se registran cambios importantes impulsados por el Programa aunque quizá dichos avances todavía resultan insuficientes considerando que han pasado casi tres años (caso de proyectos 2008) desde la instalación de los proyectos.

Específicamente la selección de organizaciones estudiadas en 2011 (tanto apoyadas en 2008 como en 2009) más del 65% se ubica en estratos que alcanzan un Índice de Sustentabilidad medio y bajo, aunque también destaca que 35% cuenta con un Índice alto. Además, se observó que existe una relación directa entre este grado de desarrollo y la rentabilidad de los proyectos pues en las organizaciones con Bajo Índice de Sustentabilidad sólo el 44% de los proyectos tiene rentabilidad



positiva alcanzando un una tasa de 5.5%, mientras que en las de Índice Medio esos valores son de 75% y 25%; en las organizaciones más desarrolladas todas tienen rentabilidad positiva.

Por su parte, las organizaciones beneficiadas con proyectos en 2010 comenzaron con un mejor nivel del desarrollo que los proyectos de 2008 y 2009. Debido esto a que se trata de organizaciones pertenecientes y dependientes de núcleos agrarios (comunidad o ejido) que cuentan con un acervo significativo de activos físicos (desde tierra, alguna maquinaria e instalaciones) y recursos naturales. Entre el Antes del apoyo y el año después, el capital financiero y el social fueron los que crecieron más, el primero por la inyección de recursos y el incremento de activos y el segundo por la consolidación interna de la organización y por las alianzas institucionales que generalmente se tejen cuando se gestiona el apoyo. Después del apoyo, los capitales humano y físico continúan con los valores más altos y el primero en estos proyectos ha sido bastante atendido porque en casi todos los proyectos se contempló el componente de asesoría y capacitación (especialmente en donde se realiza el estudio de viabilidad).

La presencia de servicios técnicos es clave en el desempeño de los proyectos sin embargo el acceso a ellos se da principalmente en el primer año de operación del proyecto, siendo brindados a menudo por el encargado de la formulación y gestión del proyecto. Con el paso del tiempo sólo permanecen estos servicios en un grupo reducido de proyectos y coincidentemente son los que muestran mejores resultados. Se hizo un cruce entre la presencia de servicios técnicos y rentabilidad y se encontró que cuando se tenía acceso a estos servicios la rentabilidad era mayor que en los casos en que no había. Los retos en este componente, sin embargo, consisten en lograr acceso a servicios técnicos de calidad, integrales (muchas empresas requieren no sólo asesoría o capacitación en temas técnicos, también en mercados, administración, procesamiento, etc.) y de mayor permanencia o duración (generalmente los que se brindan corresponden a visitas o acciones muy puntuales y de corta duración). En campo se observó que varios proyectos con alguna asesoría o capacitación podrían mejorar notablemente su desempeño.

La vinculación de los proyectos a conflictos agrarios o demandas de tierra continúa siendo una constante en el FORMAR. En los proyectos de 2008, 2009 y 2010, respectivamente, casi el 50% están vinculados a esta condición. En 2008 y 2010 específicamente se asocian a conflictos agrarios, mientras que 2009 la mitad de los proyectos se eslabonan a conflictos y la otra mitad a demandas específicas de tierra. Esta situación demuestra que la intencionalidad original del Programa, que luego desapareció del diseño del Programa (en Lineamientos de Operación), continúa vigente en la práctica y que de hecho es lo que le da sentido de identidad al Programa por ser una línea de trabajo prioritaria de la Secretaría.

La participación de los proyectos del FORMAR sin embargo se orienta a compensar o fortalecer una negociación lograda entre la SRA con otros instrumentos, pero es importante porque generalmente brinda a las organizaciones la opción de reenfocarse hacia proyectos productivos. Los resultados de esa contribución, con base en la percepción de los beneficiarios, se pueden considerar altamente positivos en proyectos de 2008 y 2009 donde la mayoría acepta que la situación presente es pacífica y que los riesgos de que resurja el conflicto son muy bajos. Sólo en algunos casos en donde se pretendió atender a grupos con demanda histórica de tierra aún no se logra la atención total porque el proyecto que se les apoyó no funcionó plenamente.

La inserción favorable de los proyectos en el mercado de insumos y productos todavía es mejorable para que los productores accedan a condiciones más ventajosas tanto en la compra de insumos como en la venta de productos. La adquisición de insumos se realiza de manera tradicional y con pocas prácticas que les posibiliten la optimización de este proceso. Entre éstas últimas destaca las compras de manera colectiva, que de mantenerse y mejorarse, pueden representar una base para elevar la viabilidad y rentabilidad de los proyectos en el corto plazo. Aunque poco más de dos tercios de los proyectos no aprecia que la organización sea una opción para mejorar este proceso de compra de insumos, bajo dos razones primordiales: dificultad de organizarse y desconfianza de socios potenciales.

En la parte del mercado de productos se encontró que la mayoría de los proyectos participan en un mercado competido, realiza las ventas por medio del grupo u organización pero logrando juntar una escala bastante pequeña, vende en la propia unidad productiva o en el mercado local y a intermediarios o acopiadores locales. No obstante, hay una proporción de proyectos (nuevamente los que tienen mejor rentabilidad) que buscan comprar insumos de manera grupal, con distribuidores regionales y a precios más bajos, que vende además su producto al mercado nacional o internacional (o lo tienen bien diversificado), agregándole valor al producto.

La situación ambiental en los proyectos FORMAR tiene dos aristas, por un lado 39% de los proyectos de 2008 y 2009 evaluados en 2011 generó un impacto ambiental positivo, y por otro, el 44% generó un impacto negativo. Esta situación plantea la necesidad de atender la proporción que está afectando el ambiente sobre todo con descargas de aguas residuales, o deteriorando los suelos por el pastoreo, porque apenas un 25% de estos proyectos está tomando medidas de mitigación.

Un aspecto destacable del FORMAR es que incorpora de manera importante a las mujeres, pues casi la tercera parte de los beneficios de proyectos de 2008 y 2009 estudiados en 2011 son mujeres y también un 20% del total de organizaciones están conformadas solamente por mujeres,

destacando además que son las que han tenido mejores resultados en rentabilidad; y aun más, el proyecto catalogado por varios años como el más exitoso es precisamente uno conformado exclusivamente por mujeres. En las organizaciones beneficiadas con eventos (de la selección evaluada en 2011) más de la mitad de todos los asistentes (57%) a dicho eventos son mujeres.

La inclusión de indígenas está también presente en el FORMAR, ya que 35% de las organizaciones estudiadas en 2011 (de proyectos 2008 y 2009) se integran por habitantes que hablan lengua indígena. Específicamente se trata de organizaciones conformadas por comunidades agrarias de Oaxaca (mixes), por otra organización ubicada en la Sierra Norte de Puebla (totonaca), otras en el Valle del Mezquital en Hidalgo y otra por la Huasteca hidalguense. Algunas de estas organizaciones se gobiernan por usos y costumbre que privilegian en mucho el bien común, lo que ha servido para que los proyectos del FORMAR tengan esa orientación.

En torno a las características de los proyectos hay que decir que los de 2008 y 2009 estudiados en 2011 son pecuarios (45%), recibieron en promedio 474 mil pesos (aunque 60% recibió entre 600 mil y un millón de pesos) y se conformaron en un inicio por doce socios. De los proyectos de 2010 destaca que en promedio recibieron 610 mil pesos y que dentro de ellos también se incluye financiamiento a estudios de viabilidad para establecer un proyecto regional en Oaxaca, los giros productivos fueron variados, pero de nueva cuenta aparece la ganadería aunque con un porcentaje menor.

Por su parte, las características de las organizaciones de los proyectos de 2008 y 2009 se concluye que existe se pueden observar dos grupos, uno de agrupaciones con muchas deficiencias y otro con mayor consolidación que ha acelerado la curva de aprendizaje, pero en lo general el cambio organizacional ha sido bajo en los últimos años. Las características en las que ha habido más cambios es en el tamaño de las organizaciones (sobre todo se ha dado la depuración de socios) y en la ampliación de las alianzas. Las organizaciones de 2010 se caracterizan especialmente porque más de la mitad dependen de núcleos agrarios y están sujetas a decisiones en ese ámbito y porque más del 70% tiene alguna alianza con despachos profesionales o técnicos encargados de la gestión de los proyectos.

Sobre los eventos de capacitación y fomento organizacional, la evaluación realizada a una selección de organizaciones apoyadas con el objetivo de obtener lecciones, encontró lo siguiente:

Casi 60% de los eventos se llevó a cabo con un grupo poblacional y/o en un territorio concreto, atendiéndose generalmente miembros de base de las organizaciones y teniendo una duración de más de 16 días, mientras que el resto tuvo un carácter masivo y de corta duración y sus resultados dependieron mucho de la organización que los llevó a cabo, siendo más útiles en el

caso de las que tienen trayectoria y trabajo de base. El 50% de los eventos consistió en talleres con un enfoque práctico mientras que la otra mitad fueron prácticamente eventos tipo conferencia basados en exposiciones de un ponente, o sesiones predominantemente informativas. Es más probable que en los talleres se puedan adquirir habilidades, mientras que en los eventos tipo conferencia sobre todo se puede lograr sensibilización y transmisión de información

Por otro lado, las organizaciones beneficiarias de eventos de capacitación y fomento tienen una población meta mucho más extensa que los socios. El 14% tiene trabajo directo con más de 50 mil personas y en contraste un 28% trabaja con menos de mil personas. El 64% se constituyó en el último quinquenio, aunque un 21% lo hizo antes del año 2000, encontrándose organizaciones de reconocimiento nacional, y emblemáticas.

De las organizaciones recientes, el 66% se constituyó en 2008 ó 2009, impulsadas algunas de ellas por el posible acceso al Programa. La principal fuente de financiamiento de las organizaciones son las instituciones y programas de Gobierno, incluyendo el FORMAR. De los ingresos en el años 2010 el 76.5% provino de recursos gubernamentales y en menor medida de otras fuentes. Las organizaciones grandes y consolidadas a menudo obtienen recursos de SAGARPA, SEDESOL y SRA.

El FORMAR impulsa acciones muy diversas pero que pueden ser estratégicas, abordándose temáticas de organización, producción, comercialización, equidad de género, gobernabilidad, derechos indígenas y sustentabilidad ambiental, impulsadas también por organizaciones con perfil muy diverso con enfoque de desarrollo local o sectorial en cultivos como mango, melón, café y frijol.

No obstante, los resultados de estas acciones dependen mucho de la pertinencia, dinámica y calidad con la que se desarrollen los eventos. De acuerdo con los resultados de las encuestas, en el 42.8% de las organizaciones se han aplicado y utilizado plenamente los conocimientos y habilidades adquiridos en los eventos. En 50% esa aplicación ha sido parcial y en un 7.1% no se utilizaron casi nada. En lo global puede asumirse que hay una importante aplicabilidad y uso, considerando que en este tipo de intervenciones es muy difícil lograr cambios tangibles de corto plazo.

Los hallazgos cualitativos de campo permiten sostener que los resultados son mejores cuando los eventos son realmente pertinentes, es decir, que surgen de procesos participativos y responden a una problemática u oportunidad focalizada además en un grupo o territorio; también, cuando se organizan por un tiempo considerable y con una dinámica de “aprender haciendo” y hay cierto seguimiento.

Con base en lo anterior, alrededor del 57% de las organizaciones estudiadas instrumentaron acciones que cumplen con algunas de esas características. El resto, salvo algunas excepciones, si bien son

organizaciones grandes, con trayectoria y de influencia nacional, aun pueden mejorar bastante la pertinencia y la calidad de sus eventos. Las organizaciones que manifiestan un uso pleno de conocimientos y habilidades son las más consolidadas y que tienen una amplia trayectoria con trabajo de base. Las organizaciones que aplican parcialmente los conocimientos y habilidades son algunas de las desarrolladas y también se encuentra alrededor de un 20% de las de reciente creación que no cuentan con experiencia de trabajo con la gente y en los temas que impulsaron con el evento, con lo que dicho evento resultó poco pertinente y de parcial calidad. En otro grupo de organizaciones bien consolidadas, y que significan también alrededor del 20%, la aplicación y uso parcial se debió a que los beneficiarios requerían incorporar otros elementos como ciertas inversiones (por ejemplo, hidroponía).

Los principales resultados en estas organizaciones se observan en el fortalecimiento de la capacidad técnica, de gestión, administración y planeación (en casi el 60%), en la promoción del desarrollo local, y en la atención al tema ambiental, equidad de género y derechos humanos (35.7%, respectivamente). También para casi una tercera parte de las organizaciones, los efectos se han registrado en la estructura interna y la capacidad de los liderazgos, así como en los procesos productivos, respectivamente. Los efectos directos impactan primero a las estructuras de las organizaciones otorgándoles mayor capacidad de acción; incluso para varias el evento constituyó la actividad sustantiva realizada en el año. En evaluaciones anteriores era común encontrar organizaciones que se habían creado específicamente porque existía la posibilidad de acceder al Programa.

En beneficiarios individuales los efectos del Programa quizá son menos tangibles, y en muchos casos se quedan a nivel de sensibilización-concientización.

Finalmente, el grado de desarrollo de las organizaciones beneficiadas con eventos, según el enfoque de MVS, como quedó asentado en evaluaciones anteriores, es bastante más elevado que el de las organizaciones beneficiadas con proyectos y son los capitales social y humano los que alcanzan los mayores valores Antes de la intervención del Programa y Actualmente, sin embargo, en el caso de eventos sólo en estos capitales tienen incidencia directa del Programa. El 25% de las organizaciones alcanza un Índice mayor de 3 (en escala de 0 a 4) y son las que tienen una trayectoria relevante o cuentan con esquemas de acción eficientes; 14% corresponde a organizaciones con un Índice inferior a 1.44 y corresponden a organizaciones recientes sin estructura y con poco trabajo de base.

Sustentado en lo anterior, a continuación se expone un conjunto de recomendaciones con la finalidad de mejorar la operación del FORMAR e incrementar los impactos en la población rural. Estas recomendaciones son de corto plazo y no requieren mayores ajustes al marco normativo

1. Se sugiere continuar con la flexibilidad en el diseño del Programa (establecido en los Lineamientos de Operación) reforzando el trabajo de evaluación (a cargo del equipo

dictaminador) de las propuestas presentadas tanto para el componente de proyectos comunitarios de desarrollo como para eventos de capacitación y fomento organizacional, en el sentido de priorizar las que estén mejor sustentadas, aseguren mayores impactos y que sean consistentes con el monto de inversión solicitado.

- a. Esto no significa que actualmente la evaluación se lleve de manera incorrecta, sino que en campo se identificaron algunos temas en los que es realmente clave poner atención y eso sólo puede valorarse al momento de revisar el planteamiento o propuesta. Es muy importante dar prioridad a las propuestas (tanto de eventos como de proyectos) que puedan demostrar que surgen de ejercicio participativos y que van a resolver problemáticas muy concretas (en términos de territorio, tipo de población y actividades productivas —caso eventos—. En lo relativo a proyectos comunitarios deben priorizarse iniciativas en las que se vea la participación y apropiación del proyecto por parte de los beneficiarios.
- b. Un tema central a revisarse y valorarse por el equipo dictaminador debe ser la actividad o giro productivo propuesto en el proyecto comunitario, toda vez que muchas de las veces el giro no es una decisión del grupo o si lo es no cuentan con mayores argumentos de viabilidad. Por ejemplo reiteradamente en proyectos comunitarios solicitan apoyo para ganadería, y los resultados encontrados en esta evaluación indican este tipo de proyectos son los están por desaparecer. Por ello en este análisis de viabilidad debe tenerse el contexto regional para poder visibilizar si la actividad o giro tiene potencial y además debe considerar o que haya experiencia en esa actividad o asistencia y capacitación (muchos proyectos fracasan por no tener pleno conocimiento de la actividad).
- c. En proyectos es muy importante priorizar las propuestas que contemplen los servicios técnicos y capacitación y en dado caso etiquetar —incluso— y establecer en el convenio firmado entre la SRA y la organización que parte de los recursos asignados se destinarán a la contratación de servicios técnicos y capacitación (especialmente en los proyectos de giros novedosos o desconocidos).
- d. En proyectos es importante aún mantener entre las primeras prioridades de selección de estos proyectos la coadyuvancia a la atención de conflictos agrarios y demandas de tierra porque parece ser que es un tema que le da identidad al Programa y que continúa vigente. Sin embargo, eso también implica que exista un

- seguimiento puntual por parte de la Secretaría a este tipo de proyectos y trabajar más con un acompañamiento de sensibilización y capacitación.
- e. En el caso de eventos de capacitación y fomento organizacional se sugiere, como se viene haciendo, abrir más la participación a organizaciones de la sociedad civil o que son más independientes y que tengan cierta trayectoria probada. Continuar y ampliar con el apoyo a organizaciones emblemáticas temas como derechos indígenas, equidad de género, grupos vulnerables.
  - f. En eventos también es fundamental que en la evaluación un criterio de selección y priorización de las propuestas sea el tipo de dinámica que se propone para realizar el evento. No es lo mismo realizar talleres y prácticas vivenciales a conferencias o cursos centrados en un ponente. Aquí hay un tema de fondo que tienen que ver con la forma de transmisión del conocimiento.
  - g. En eventos otro tema que debe prevalecer en la selección de iniciativas es la trayectoria y consolidación de la organización y sobre todo la existencia o no de trabajo de base. Generalmente, las organizaciones de reciente creación no cuentan con experiencia ni con un trabajo previo y entonces su evento se induce a ciertos grupos o sectores pero con poca pertinencia.
2. Procurar aprovechar el 20% del presupuesto del Programa (excluyendo los gastos de operación), como lo establecen los Lineamientos de Operación, para impulsar proyectos comunitarios de desarrollo pero que sean efectivamente proyectos con enfoque comunitario y de ser posible sólo en núcleos agrarios (no tanto proyectos productivos en grupos u organizaciones pequeñas en donde se concentran los beneficios).
- a. Para hacer operativa esta definición quizá sea necesario, sin atentar contra la flexibilidad que debe tener el componente, incluir en los Lineamientos de Operación algunas definiciones básicas respecto a lo que sería el proyecto comunitario de desarrollo (condiciones a cumplir para considerarse como tal) y establecer algunos criterios de selección o priorización (equivalentes a los de eventos de capacitación y fomento organizacional) a fin de seleccionar aquellas propuestas que tengan un mayor impacto en el bien común.
3. Establecer o fortalecer el esquema de acompañamiento, seguimiento y monitoreo al desempeño de los proyectos comunitarios de desarrollo y a los eventos de capacitación y fomento organizacional por parte de la Secretaría (ya se a llevarse a cabo por parte de las

Delegaciones, supervisores de otros programas de la SRA, por el equipo central o por un externo a la SRA).

En el caso de proyectos:

- a. En el caso de proyectos de años anteriores sería importante realizar un balance respecto a la situación en que se encuentran, identificando sobre todo obstáculos que estén enfrentando para poder destrabarlos y hacer una clasificación de proyectos con base en su desempeño. Con la evaluación se ha generado información reciente que pudiera aprovecharse para identificar la situación que guardan los proyectos apoyados de 2008 a la fecha. Una vez hecho este balance instrumentar el esquema acompañamiento, seguimiento y monitoreo.
- b. En este esquema de seguimiento se deberían buscar también sinergias con los otros programas de la SRA presentes en los territorios como el FAPPA, PROMUSAG y JERFT tanto para aprovechar los recursos de supervisión como para promover procesos de intercambio de experiencias, conocimiento e información a ese nivel de territorio concreto.
- c. Contemplar en las visitas de acompañamiento y seguimiento la impartición desde breves sesiones informativas (tipo las del FAPPA y PROMUSAG) para sensibilizar a los beneficiarios sobre el Programa, hasta la capacitación en temas básicos de organización (por problemas en este aspecto muchos proyectos fracasan), trabajo en equipo, liderazgo, administración, planeación, entre otros.
- d. Generar un sistema de seguimiento a distancia para monitorear el desempeño global de los proyectos

En los eventos de capacitación y fomento organizacional:

- e. Reforzar el sistema de evaluación *in situ* y en el momento del evento (a una muestra si no se cuenta con recursos suficientes) en donde se puedan valorar directamente los resultados de esas acciones.
- f. Realizar posteriormente un sondeo sobre la aplicación de los resultados de los eventos de capacitación (sobretudo).
- g. Que el sistema de evaluación *in situ* y el sondeo sobre aplicación de resultados permita valorar el desempeño de las organizaciones y tener el antecedente para solicitudes futuras.



## Anexo 1.

### El Enfoque de Medios de Vida Sostenible (adaptado a la evaluación de programas)

Este enfoque es en realidad un **marco** conceptual con múltiples usos en materia de planeación y evaluación del desarrollo. Es más que una herramienta de planeación y numerosas agencias internacionales como el Banco Mundial, la FAO, el PNUD, el FIDA<sup>31</sup> la usan actualmente para enfocar y evaluar mejor sus intervenciones. El concepto de Medios de Vida Sostenibles es una forma de **concebir** los objetivos, alcances y prioridades del desarrollo. En breve, se podría asumir que el desarrollo de cualquier nación, región o pueblo, pasa por generar medios de vida sustentables para sus habitantes.

Estos **conceptos** se desarrollaron entre la década de los 80 y 90 del siglo pasado al interior de Instituto de Estudios sobre Desarrollo (IDS) del Reino Unido. Su **aplicación** se ha dado principalmente para comprender y atender a la población más pobre del planeta, pero a partir de un conocimiento y trato directo con los pueblos. Además reconoce que el desarrollo de los pueblos depende de una **gama** muy amplia y diversa de “activos” que tradicionalmente no se han valorado pero que son determinantes para su desarrollo. Por ejemplo, valora el bienestar físico, la educación, la experiencia de la gente, los lazos de amistad y colaboración existentes, la infraestructura y el equipo disponible, un entorno natural cuidado con responsabilidad, los recursos financieros y un entorno y políticas institucionales favorables.

De tal forma, este enfoque rompe con visiones estrechas centradas en la **valoración** de los recursos tangibles o monetarios, ya que para estas poblaciones a menudo es mejor contar lazos de cooperación (capital social) que con recursos financieros.

Adicionalmente, el enfoque de MVS promueve que sean los **propios sujetos** quienes valoren su situación, tanto cuantitativa como cualitativa, y los que determinen la ruta de su propio desarrollo. Ello, de entrada, los sensibiliza a todos y aumenta su compromiso. Así, se define con el diagnóstico una línea de base y se establecen metas en cuanto a determinados indicadores de desarrollo que identifiquen.

Otra gran bondad del marco MVS es que, si bien su concepción original considera al pueblo pobre o localidad como la **unidad de análisis**, en la práctica es muy flexible y permite adaptarse para entender y estudiar a una familia, una empresa, una organización, una institución, una región. En el caso de la evaluación del FORMAR se adapta para el estudio de las organizaciones y grupos beneficiarios.

---

<sup>31</sup> FAO: Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, PNUD: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, FIDA: Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola de la ONU.

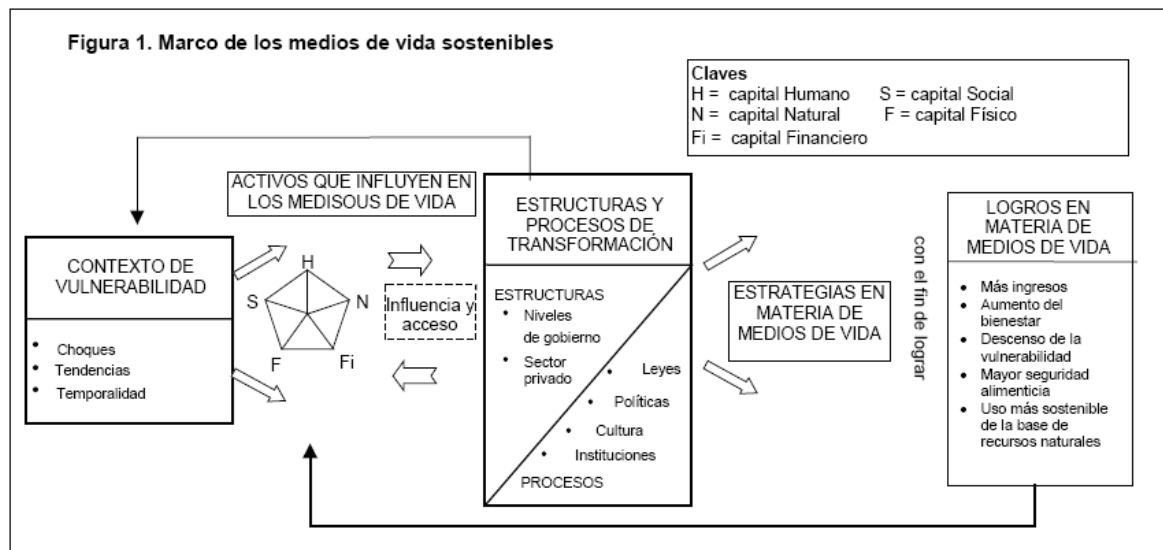
Un Medio de Vida Sostenible **comprende** las posibilidades, activos (materiales y sociales) y actividades necesarias para ganarse la vida. Un medio de vida es sostenible cuando puede soportar tensiones y choques y recuperarse de los mismos, y a la vez mantener y mejorar sus posibilidades y activos, tanto en el presente como de cara al futuro, sin dañar la base de recursos naturales existente.

El enfoque MVS se centra en las capacidades y potencialidades para la definición de logros posibles dentro del contexto de vulnerabilidad, institucionalidad y procesos, sin menoscabo de las relaciones ni de los recursos naturales disponibles.

En el siguiente **esquema** se muestra la estructura del marco MVS. En él se deben destacar tres elementos que son el esqueleto del modelo.

Los cuadros del **Contexto** y de las **Estructuras** y procesos de transformación, que incluyen como se comentó antes, las influencias (positiva o negativa) de ambiente externo en la comunidad, o en la organización en este caso. En estos dos componentes difícilmente la organización puede tener el control sobre ellos o la injerencia para cambiarlos. Pero es sumamente importante identificarlos y analizarlos para ver cómo intervienen o cómo condicionarían el desarrollo de la organización partidaria.

El **pentágono** de capitales o activos es el otro componente central del modelo. Está compuesto por la valoración de los capitales humano, social, natural, físico y financiero, es decir, muestra gráficamente cómo se encuentra una organización en términos de sus recursos tangibles e intangibles.



Fuente: DFID. Hojas Orientativas sobre los Medios de Vida Sostenibles.

Finalmente se encuentran los cuadros de **Estrategias** y **Logros** que muestran los propósitos finales buscados por la unidad de análisis.

Lo importante por destacar en este esquema es que existen múltiples **interrelaciones** entre los distintos componentes centrales del marco. La organización cuenta con determinados recursos (pentágono) que pueden afectarse por el contexto de vulnerabilidad, o también, las organizaciones y los procesos presentes en la región pueden tener incidencia en esos recursos.

En torno al pentágono de capitales las definiciones básicas que plantea el enfoque y que son adaptadas para este ejercicio de evaluación, son:

- a) Capital humano:** considera las aptitudes, potencial de liderazgo, educación, conocimientos y habilidades, capacidad para trabajar, saberes culturales, la nutrición y la salud, información, entre otros.
- b) Capital social:** comprende las redes y conexiones, las relaciones de confianza y apoyo mutuo, participación y trabajo en grupo, reglas y acuerdos espacios institucionales, de participación y consulta. El capital social se puede valor en dos sentidos: uno hacia afuera que contempla las alianzas con otros actores y el otro hacia dentro que califica la vida o funcionamiento interno de la organización.
- c) Capital físico:** incluye la disponibilidad de recursos materiales para desempeñar las funciones como organización política. Instalaciones e infraestructura y equipo como oficinas y espacios equipados para el trabajo, medios de transporte, equipos de comunicación, sonido y difusión, imprenta, equipo diverso.
- d) Capital financiero:** Incorpora la valoración de la salud financiera de la organización. Evalúa las fuentes de ingreso y la disponibilidad de los mismos para lograr los objetivos, los ahorros, los créditos, la recepción de donaciones, el tema de comprobación de los recursos, entre otros.
- e) Capital Natural:** valora el acervo de recursos naturales de la organización y la relación de ésta con el tema ambiental. Generalmente valora el uso de prácticas sustentables y el respeto al ambiente.

## **EQUIPO DEL PROYECTO**

### **Director del Proyecto**

Luis Gómez Oliver

### **Área de Operaciones FAO**

Gilda Galicia

### **Consultores Nacionales**

Hugo Gámez Flores

Santos Santillanes Chacón

Héctor Torres Arroyo

Jorge Luis Chávez

Carlos Arellano Sota

Luis Benito Acosta Jiménez

José Luis Plaza

Adolfo Alvarez Macías

Laura Guevara Domínguez

David Loyola Mandolini

Robert William Carcamo

Mariana Ortega Ramírez

Martha Romero Serrano

Erna Mergruen Rentería

Andres Benitez

Jorge Cano

### **Consultores de Campo**

Adán Isidro Casas  
Alejandra García Vazquez  
Angelica Tacuba Santos  
Daniela Tirado Rubio  
Diana Valdez Espinosa  
Fabian Hernández Hernández  
Horacio Ocampo López  
Jonathan Ruíz Barrón  
Jose Luis Flores Osorio  
Juan Arredondo Rosales  
Lourdes Trujillo Santisteban  
Manuel Martínez Moreno  
Maribel Aviles Cano  
Maribel Hernández Arango  
Marie Claude Brunel  
Marisol Reyna Contreras  
Nancy Román Ibarra  
Omar Ojeda Herrera  
Orlando Nolasco Pérez  
Rubén Luna Castillo  
Yolanda Pérez Degante  
Santos Durán Berdejo  
Abdiel Nieblas Castro  
Rodolfo Montes Rentería  
Luis Enrique Morales Flores

