

UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ECONOMÍA

“PROGRAMA DEL JOVEN EMPRENDEDOR RURAL Y FONDO DE TIERRAS”
IMPULSOR DEL DESARROLLO LOCAL

TESINA

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ECONOMÍA

PRESENTA:

EDUARDO MENDOZA PRIETO

DIRECTOR:

LIC. FRANCISCO RAMÍREZ MENDOZA



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

**“PROGRAMA DEL JOVEN EMPRENDEDOR RURAL Y FONDO DE TIERRAS, IMPULSOR
DEL DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL”**

Autor: Eduardo Mendoza Prieto
Asesor: Francisco Ramírez Mendoza

México 2013

Título: “Programa del Joven Emprendedor Rural y Fondo de Tierras, impulsor del desarrollo económico local”

Índice General

Introducción

Capítulo 1: Normatividad del Programa Joven Emprendedor Rural y Fondo de Tierras.

- 1.1.- Reglas de Operación.
- 1.2.- Manual de Procedimientos.
 - 1.2.1.- Incorporación al Programa.
 - 1.2.2.- Para acceder a los apoyos directos del Proyecto Escuela.
 - 1.2.3.- Para la acreditación de los capacitadores que impartirán la Capacitación Técnica y la Capacitación Empresarial en el Proyecto Escuela.
 - 1.2.4.- Para acceder a los apoyos directos del Proyecto Agroempresarial.
 - 1.2.5.- De la acreditación del tutor de negocios.

Capítulo 2: Presentación de resultados.

Capítulo 3: Indicadores de desempeño.

- 3.1.- Ingreso de los Jóvenes Emprendedores.
- 3.2.- Permanencia de las agroempresas.
- 3.3.- Rentabilidad de las agroempresas.
- 3.4.- Difusión de la innovación.
- 3.5.- Capital social.
- 3.6.- Oportunidades de mejora.
- 3.7.- Sustentabilidad de las agroempresas.

Capítulo 4: Conclusiones

Bibliografía

INTRODUCCIÓN

De acuerdo al reporte sobre la pobreza en México y en las Entidades Federativas 2008-2010 de la CONEVAL, la mayoría de la población en el campo se encuentra en situación de pobreza y con escasas posibilidades de obtener trabajos bien remunerados. Esta situación se agudiza a partir de los años setenta del siglo pasado, cuando se deja de invertir en el sector rural y se prioriza la inversión pública para la industrialización del país. A lo anterior se agrega la falta de inversiones de capital privado importantes, todo lo cual se ha traducido en una constante emigración hacia los centros urbanos del país y en especial a los Estados Unidos de América, de un considerable porcentaje de la población rural joven en edad laboral.(1) La descapitalización del campo se ve agravada por la falta de competitividad de productos agrícolas mexicanos en el mercado internacional, en el contexto del Tratado de Libre Comercio con América Latina y el intenso transcurrir hacia la globalización. Las magras expectativas de vida en el campo han conllevado al despoblamiento, al abandono de la tierra y el predominio de la población en senectud, principalmente en aquellas comunidades que se caracterizan por realizar labores agrícolas de temporal orientadas a la autosuficiencia alimentaria y la tenencia social de la tierra.(2)

El Consejo Nacional de Población (CONAPO) utiliza el tamaño de la localidad para definir la condición de los diferentes tipos de asentamientos humanos del país, estimando como rurales a aquellos que tienen una población igual o menor a los 2500 habitantes. En este sentido y de acuerdo a los resultados del último Censo General de Población y Vivienda 2010, existen 26,049,128 de personas que se encuentran dispersas en 188,594 localidades,(que representan al 23% de la población total del país), las que componen la población rural en México(3); por otro lado y en contraste, la participación porcentual del sector primario de la economía (agricultura, ganadería, aprovechamiento forestal, pesca y caza) dentro del PIB nacional, en el periodo 2003-2010, osciló entre un 3.6% a un 3.8%.(4) A pesar de que el sector agropecuario es de vital importancia para el desarrollo nacional de cualquier economía, en México en los últimos 20 años su contribución anual al PIB no ha superado el 5%.(5)

La formulación de políticas gubernamentales destinadas a la población del campo, que propicien el arraigo en sus comunidades, el traspaso generacional de la tenencia social de la tierra, así como su desarrollo con la utilización de tecnologías que hagan viables y rentables sus procesos productivos, que conduzcan a la obtención de mayores ingresos para las familias y al traspaso de tierras que no han sido eficientemente asignadas, resultan más que necesarias. Se considera que es en particular en la población joven

(1).- Velarde, F. Samuel, "Perspectivas del Joven en el Campo Mexicano, Ensayo, Ciudad Juárez, Chih., México 2006, Ed. Instituto Tecnológico de Ciudad Juárez, pag 1.

(2).- Secretaría de la Reforma Agraria (SRA), Reglas de Operación del Programa Joven Emprendedor Rural y Fondo de Tierras, Diario Oficial de la Federación, México, 20 de diciembre de 2011; Segunda Sección, pag 1.

(3).- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), Censo de Población y Vivienda 2010, Año 2012, www.inegi.org.mx/Tabuladosbásicos, México.

(4).- INEGI, Sistema de Cuentas Nacionales de México, Cuentas de bienes y servicios 2003-2010, primera versión. PIB, Estructura porcentual del producto interno bruto por sector de actividad económica, Biblioteca Digital, pag 1.

(5).- CONEVAL, Informe de la Evaluación Específica de Desempeño 2010-2011, Joven Emprendedor Rural y Fondo de Tierras, pag 15.

donde deben incidir principalmente, favoreciendo el acceso de los jóvenes a la tierra, para que en una visión de mediano a largo plazo, se revierta la situación que actualmente se vive en el sector rural.

En esta perspectiva el Programa Sectorial de Desarrollo Agrario 2007-2012, estableció en su objetivo Sectorial II (6), el facilitar los mecanismos para la creación de agroempresas y al mismo tiempo el mejoramiento del ingreso a los jóvenes emprendedores y población que habite el territorio social (núcleos agrarios y localidades rurales vinculadas). Así también el promover el desarrollo integral y equitativo del sector rural mediante el fomento de las actividades productivas y de las acciones sociales para elevar el bienestar de la población y su participación en la vida nacional, aplicando los preceptos agrarios del artículo 27 constitucional, así como las leyes agrarias y sus reglamentos; y por otra parte dar continuidad al Programa de Fondo de Tierras e Instalación de Joven Emprendedor Rural, puesto en marcha en septiembre de 2004, con el propósito de que los jóvenes del medio rural tuvieran acceso a las actividades productivas vinculadas por medio de proyectos productivos, contribuyendo con ello al desarrollo del campo, al fortalecimiento de capital humano, la formación de patrimonio y la adopción de nuevas tecnologías, cambiándole el nombre del Programa, cuando se consideró que tenía que hacerse más sencillo y reflejar la disposición de los componentes que lo integran, quedando como: Programa Joven Emprendedor Rural y Fondo de Tierras (JERFT).

El objeto del presente trabajo es mostrar y evaluar los resultados del Programa en el período 2007-2012 y con ello resolver sobre la pertinencia de su continuación y fortalecimiento.

1.- NORMATIVIDAD DEL PROGRAMA JOVEN EMPRENDEDOR RURAL Y FONDO DE TIERRAS

El marco normativo que regula la operación del Programa se encuentra contenido básicamente en dos documentos: las Reglas de Operación del Programa (ROP) y el Manual de Procedimientos, siendo las reglas de operación publicadas en el Diario Oficial de la Federación del 20 de diciembre del 2011, las que sustentan al presente trabajo.

1.1.- Reglas de Operación del Programa.

El objetivo general del Programa consiste fundamentalmente en que el Joven Emprendedor Rural: "...creé su propia empresa rentable y sustentable, preferentemente en el núcleo agrario al que pertenece, o en otro cercano que no implique cambio de residencia; a través de capacitación y, adquisición o renta de derechos parcelarios, insumos y servicios de acompañamiento empresarial; con el fin de propiciar el arraigo, relevo generacional en la tenencia de la tierra social y mejora de sus ingresos" (7).

Desprovisto de carácter asistencialista, pues tiene como componente fundamental la creación de capital humano, al adquirir los jóvenes los conocimientos y destrezas necesarias para crear y conducir una agro-empresa, contempla como premisa la capacitación de los jóvenes, la cual se orienta a dotarlos de los elementos necesarios para organizar grupos de trabajo, conocer técnicas de producción y gestión empresarial, y crear agro-empresas económicamente viables y sostenibles. De esta forma el Programa se compone de dos etapas, la primera denominada Proyecto Escuela y la segunda Proyecto Agro-empresarial, estribando ésta última, en la implementación de proyectos productivos rurales con un componente de subsidio federal y otro de crédito para capital de inversión con asistencia técnica, que sirvan como base del relevo generacional en la compra o renta de derechos parcelarios.

El Programa opera en los núcleos agrarios (definiendo a éstos como los núcleos poblacionales ejidales o comunales, que han sido beneficiados por una resolución presidencial dotatoria, de reconocimiento y titulación de bienes comunales o sentencia de tribunales agrarios, a través de la cual les fueron concedidas o reconocidas tierras, bosques y aguas), que estén considerados dentro de las zonas de atención prioritaria rural de acuerdo con el Decreto de la Declaratoria de las Zonas de Atención Prioritaria que cada año publica la Secretaría de Desarrollo Social Federal, que identifica a aquellos municipios con alto grado de marginación, entiendo a ésta condición como un fenómeno estructural que se origina en la modalidad, estilo o patrón histórico de desarrollo, que se manifiesta en la dificultad para propagar el progreso técnico en el conjunto de la estructura productiva y en la exclusión de grupos sociales del proceso de desarrollo y del disfrute de sus beneficios. También es necesario que los núcleos agrarios se encuentren certificados, en términos del artículo

(7).- Secretaría de la Reforma Agraria (SRA), Reglas de Operación del Programa Joven Emprendedor Rural y Fondo de Tierras, Diario Oficial de la Federación, México, 20 de diciembre de 2011; Segunda Sección, pág 3, 36 pp.

56 de la Ley Agraria, relativo a la delimitación y destino de las tierras ejidales; que no tengan conflicto agrario y que cuenten con el potencial, la infraestructura y el mercado local, para implementar un proyecto agro-empresarial. Considerando al presupuesto programado en el año 2012 se estimó potencialmente, llevar los apoyos federales a 849 municipios que se encuentran en 22 entidades federativas, de los cuales 441 son de muy alta marginación y 408 de alta marginación, registrando una población de alrededor de 11 millones de habitantes (8). La población objetivo del Programa la constituyen los sujetos agrarios, como son los ejidatarios, comuneros, sus sucesores, avocindados y poseionarios reconocidos por la Ley Agraria, que habiten en los núcleos agrarios arriba descritos, y que se encuentren entre los 18 y 39 años.

Los recursos federales se aplican bajo los conceptos de “apoyo directo” y “garantía líquida”. El primero se refiere a los apoyos que en forma dineraria y como subsidio se otorga a los Jóvenes Emprendedores Rurales para desarrollar los dos proyectos que integran al Programa: Proyecto Escuela y Proyecto Agro-empresarial, en este orden; el segundo concepto corresponde a la aportación que realiza el gobierno federal para respaldar el pago del financiamiento que en forma de crédito autoriza la institución financiera al Joven Emprendedor Rural, para ejecutar el Proyecto Agro-empresarial.

Los conceptos, montos y porcentajes de los apoyos federales para cada etapa del Programa en el año 2012 a pesos corrientes, fueron los siguientes (9):

Tabla 1

Etapa	Conceptos	Hasta un monto total de:	Hasta un porcentaje de apoyo federal de:	Restricciones
Proyecto Escuela	Adquisición de activos fijos y capital de trabajo	\$ 300,000.00	100%	“Apoyo Directo” por Comité de Jóvenes y por única vez.
	Capacitación Técnica	\$ 60,000.00	100%	“Apoyo Directo” por Comité de Jóvenes y por ciclo productivo.
	Capacitación Empresarial	\$ 40,000.00	100%	“Apoyo Directo” por Comité de Jóvenes y por única vez.
	Becas	120 días	100%	“Apoyo Directo” por Joven Emprendedor Rural en smg v por única vez.

(8).- Secretaria de Desarrollo Social, Decreto por el que se emite la Declaratoria de Zonas de Atención Prioritaria para el año 2013, México. Diario Oficial de la Federación del 27 de diciembre de 2012, Quinta Sección, pág 1.

(9).- Secretaria de la Reforma Agraria (SRA), Reglas de Operación del Programa Joven Emprendedor Rural y Fondo de Tierras, Diario Oficial de la Federación, México, 20 de diciembre de 2011; Segunda Sección, pág 3.

Etapas	Conceptos	Hasta un monto total de:	Hasta un porcentaje de apoyo federal de:	Restricciones
Proyecto Agro-empresarial	Compra de derechos parcelarios	\$ 150,000.00	100%	Garantía líquida por Joven Emprendedor Rural.
	Renta de derechos parcelarios	\$ 35,000.00	100%	"Apoyo Directo" por Joven Emprendedor Rural.
	Adquisición de activos fijos	\$ 125,000.00	100%	"Apoyo Directo" por Joven Emprendedor Rural.
	Acceso al financiamiento para capital de trabajo y activos fijos adicionales	\$ 125,000.00	60%	Garantía Líquida por Joven Emprendedor Rural.
	Tutoría de Negocios	\$ 30,000.00	10% del costo total del Proyecto	Apoyo Directo por Joven Emprendedor Rural y hasta por dos ejercicios fiscales.

Para ser beneficiarios del Programa en su etapa Proyecto Escuela, los Jóvenes Emprendedores Rurales deberán constituirse en un Comité de Jóvenes, el cual tendrá que integrarse con la formalidad legal, por un grupo de 15 a 30 elementos y designar una mesa directiva conformada por un presidente, un secretario y un tesorero. Esta mesa directiva servirá de enlace para gestionar la obtención de los recursos federales y reportar su aplicación ante el Comité Técnico del Programa, que es la máxima instancia normativa, el cual se encarga entre otras cosas, de tomar las decisiones para aprobar o rechazar las solicitudes de apoyo de los jóvenes, en las dos etapas del Programa, además de autorizar o solicitar las modificaciones y/o aclaraciones que requieran los proyectos para que estos sean viables, conocer de la administración de los apoyos, cancelar o modificar el monto de los apoyos autorizados y decidir sobre la reasignación de estos recursos e interpretar todo lo relacionado con las reglas de operación del Programa, resolviendo cuestiones no previstas. El Comité Técnico lo encabezó en su momento el titular de la Secretaría de la Reforma Agraria (que bajo la administración de Peña Nieto se transformó en la Secretaría de Desarrollo Agrario Territorial y Urbano, sin embargo par fines del presente trabajo, se respeta la denominación que se encuentra en las fuentes consultadas),y se conformó por un Presidente, Secretario Ejecutivo, Secretario Técnico, Vocales de la Secretaría y Vocales del Sector Agrario, todos con derecho de voz y voto; contando entre sus invitados con un representante del Órgano Interno de Control de la SRA, de la Financiera Rural, del Consejo Nacional Agropecuario y de la Secretaria de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación, con derecho a voz sin voto.

Es derecho del Comité de Jóvenes el decidir la actividad productiva a desarrollar en el Proyecto Escuela, la cual deberá ser elegida por consenso y de común acuerdo entre sus integrantes, ateniéndose a los intereses, aspiraciones y capacidades expresadas libre y voluntariamente; así también solicitar y recibir los apoyos directos del Programa en sus dos etapas, siendo necesario para obtener los previstos en el Proyecto Agro-empresarial, el haber recibido por parte de la Dirección General de Política y Planeación Agraria (DGPPA) de la SRA (que es la unidad responsable de la operación del Programa), el oficio que de manera individual haga constar que el Joven Emprendedor acreditó la capacitación técnica y empresarial contemplada en el

Proyecto Escuela, y el haberse integrado en un grupo de cuando menos cuatro de ellos.

Son obligaciones de los Jóvenes Emprendedores el utilizar estrictamente los recursos federales conforme a las Reglas de Operación del Programa, el Manual de Procedimientos y demás disposiciones jurídicas aplicables, comprobándolo mediante reportes documentales periódicos y verificables; así como notificar en su momento toda desviación o malversación de recursos que se tenga conocimiento y permitir todas las acciones de seguimiento, supervisión y auditoría por parte de las instancias facultadas para ello de la administración pública federal y otras externas.

El Proyecto Escuela gravita en la puesta en práctica de un modelo de agro-empresa a escala, que permita el aprendizaje y desarrollo de habilidades técnico-productivas y empresariales, el cual desarrolla el Comité de Jóvenes en los núcleos agrarios a los que pertenece. En esta etapa los Jóvenes Emprendedores adquieren los conocimientos teóricos y prácticos de actividades agrícolas, pecuarias, acuícolas, apícolas, forestales, de producción de alimentos, entre otras, además de los relacionados con los procesos de autogestión, organización y de vinculación con las instancias de promoción del desarrollo local y microregional.

La segunda etapa, el Proyecto Agroempresarial, consiste propiamente en la creación de una empresa, (por aquellos Jóvenes Emprendedores que hayan aprobado satisfactoriamente la primera etapa), asociada a la explotación sustentable de la tierra social y sus recursos, poniendo en práctica los conocimientos adquiridos en el Proyecto Escuela. Todos los proyectos cuentan con un plan de manejo ambiental y de manejo integrado de plagas en caso de que la actividad así lo requiera.

Uno de los grandes inconvenientes en el desarrollo de proyectos productivos en el sector rural, es que no existe una extensa utilización de los servicios bancarios, pareciendo imposible acceder al crédito y a los servicios financieros disponibles para financiar la puesta en marcha sus proyectos. Para la creación de un sector rural eficiente y moderno, capaz de enfrentar los retos generados por un entorno cambiante y competitivo, resulta indispensable contar con el respaldo del sistema financiero, que contribuya a la consolidación del potencial del sector ofreciendo financiamiento, servicio de garantías, aseguramiento, capacitación y asistencia técnica bajo esquemas integrales a favor de un gran número de productores y empresas, en particular de aquella población ubicada en zonas de bajo desarrollo económico. En este sentido desde el año 2007, la Financiera Rural y la Secretaría de la Reforma Agraria celebran convenios de colaboración, con el propósito de conjuntar acciones para el desarrollo del campo, en donde la Financiera administra los recursos federales que recibe de la SRA para la operación del Programa y en forma paralela otorga el crédito necesario en la operación de las agroempresas encabezadas por los Jóvenes Emprendedores. Asimismo en el 2010 se inició la operación del fondo de garantías con la Financiera Rural, bajo el esquema de que con estas garantías líquidas se sustente el crédito a los Jóvenes Emprendedores que no cuenten con historial crediticio. Una vez pagado el crédito, las garantías se devuelven al fondo para apalancar otros créditos.

Cabe destacar que la Financiera Rural es un organismo descentralizado de la Administración Pública Federal, sectorizado en la SHCP, con personalidad jurídica y patrimonio propio, que tiene como misión el: “Coadyuvar a realizar la actividad prioritaria del estado de impulsar el desarrollo de las actividades agropecuarias, forestales, pesqueras y todas las demás actividades económicas vinculadas al medio rural, con la finalidad de elevar la productividad, así como de mejorar el nivel de vida de su población, a través del otorgamiento de crédito manejando sus recursos de manera prudente, eficiente y transparente”(10), y ha operado como el agente financiero del Programa con un costo por sus servicios no mayor al 3.3% del presupuesto manejado, distribuyendo los apoyos directos y otorgando los créditos respaldados por las garantías líquidas, que cubren las necesidades de capital de trabajo, infraestructura (adquisición de activos fijos) y en su caso la compra o renta de derechos parcelarios para llevar a cabo los proyectos productivos.

Las características básicas de los créditos de Financiera Rural son:

Tabla 2

Tipo de crédito	Monto	Tasa de interés	Plazo máximo		Garantía Líquida	Seguro
			Avío	Refaccionario		
Para capital de trabajo y activos fijos adicionales	Hasta \$125,000.00 por joven	Fija (12%-15.5%)	24 meses	10 años	60%	Obligatorio
Compra de derechos parcelarios	Hasta \$150,000.00 por joven	Fija (12%-15.5%)	10 años		100%	Obligatorio

Fuente: Portafolio de promoción de productos y programas de crédito, Dirección General Adjunta de Fomento y Promoción de Negocios, Financiera Rural. México, abril de 2010.

1.2.- Manual de Procedimientos.

Los procedimientos bajo los cuales opera el Programa son:

- Incorporación al Programa.
- Acceso a los apoyos directos del Proyecto Escuela.
- Acreditación de los capacitadores que impartirán la capacitación técnica y la empresarial en el Proyecto Escuela
- Acceso a los apoyos directos del Proyecto Agro-Empresarial.
- Acreditación del tutor de negocios.

1.2.1.- Incorporación al Programa.

De conformidad con las Reglas de Operación del Programa el Joven Emprendedor Rural deberá cumplir con lo siguiente:

- Ser “sujeto agrario”, entendiéndose como tal al: ejidatario, comunero, o sucesor de ejidatario o comunero, avocindado o poseedor que sea reconocido conforme a la Ley Agraria.

(10).- Banco Interamericano de Desarrollo (BID), “El Sector Rural en México: Desafíos y oportunidades”, México 2006, pág 3.

- Tener un mínimo de 18 años y hasta 39 años de edad al momento de presentar la solicitud de incorporación.
- Habitar en un “núcleo agrario” que este considerado dentro de las Zonas de Atención Prioritaria.

Para acreditar la condición de los requisitos arriba señalados deberá presentar la siguiente documentación:

- Constancia con la que demuestre, idónea y fehacientemente la calidad de “sujeto agrario”.
- Acta de nacimiento.
- Identificación oficial con fotografía y firma.
- Clave Única de Registro de Población.

Inicialmente un promotor de la SRA visita a los núcleos agrarios que cumplan con la condición descrita, promoviendo el Programa en la población joven y asesorando a los interesados en incorporarse, auxiliándolos en el llenado de la solicitud individual de ingreso y en la integración de la documentación soporte, misma que se entrega a la Delegación Estatal de la SRA. La Delegación revisa que las solicitudes estén correctamente llenadas y se entregue la documentación requerida; solicita al Registro Agrario Nacional y a la Procuraduría Agraria informen, en el ámbito de su competencia, si el núcleo agrario al que pertenecen los solicitantes, cuentan con la certificación a que se refiere el artículo 56 de la Ley Agraria (11), para conocer sobre la existencia de algún conflicto y si los órganos de representación del mismo están legalmente constituidos y registrados. Corroborar también que el núcleo agrario al que pertenecen los solicitantes se encuentran dentro de las Zonas de Atención Prioritaria.

Con base en lo anterior la Delegación selecciona a los sujetos agrarios que cumplen con el perfil, notificándoles de manera individual mediante oficio que su solicitud fue aceptada y que deberán organizarse junto con otros jóvenes que igualmente fueron aceptados, en un comité para estar en condiciones de solicitar el apoyo directo para el Proyecto Escuela. Posteriormente informa a la Dirección General de Política y Planeación Agraria de la SRA, que funge como unidad responsable, de los datos de los sujetos agrarios que han sido incorporados al Programa y le remite sus expedientes.

1.2.2.- Para acceder a los apoyos directos del Proyecto Escuela.

Deberá constituirse un Comité de Jóvenes con el objeto de realizar un Proyecto Escuela, con toda formalidad plasmada en un acta, eligiendo una mesa directiva compuesta por un presidente, un secretario y un tesorero, que a partir de ese momento será la interlocutora con las diferentes instancias involucradas en la operación del Programa.

(11).- Secretaria de la Reforma Agraria (SRA), Ley Agraria, Diario Oficial de la Federación, México, 17 de abril de 2008, pág 10.

El Comité de Jóvenes tendrá que:

- Llenar el formato diseñado ex profeso para detallar la actividad productiva rural a desarrollar en el Proyecto Escuela, sus alcances, así como los canales de comercialización de los productos.
- Llenar el formato donde se registrarán las cantidades del recurso federal que solicitarán por partida (conceptos anteriormente señalados), y los meses propuestos para su aplicación.
- Obtener autorización del ejido o comunidad para instalar y operar el Proyecto Escuela en un área designada para tal efecto, indicando el tiempo de uso; o bien si es el caso, por conducto de su mesa directiva celebrará contrato de comodato o arrendamiento con algún propietario de derechos parcelarios del núcleo agrario.
- Enviar escrito donde informe a la Dirección General de Política y Planeación Agraria (DGPPA) de la SRA, el destino final que se dará a las instalaciones del Proyecto Escuela.

El promotor de la SRA asesora al Comité de Jóvenes en la compilación de los documentos señalados, enviando todo ello a la Delegación Estatal para su revisión y validación. La Delegación a su vez solicita a la Procuraduría Agraria informe si en el núcleo agrario en donde se desarrollará el Proyecto Escuela existe alguna controversia agraria que impida su aplicación, asegurándose de lo contrario. A continuación remite a la Dirección General de Política y Planeación Agraria el total de la documentación validada, con el objeto de que ésta analice y emita opinión sobre la viabilidad del proyecto, y según resuelva, convoque y ponga a consideración del Comité Técnico las solicitudes de apoyo directo para el Proyecto Escuela. El Comité Técnico, como instancia máxima de decisión, aprueba o rechaza las solicitudes que se le presentan y a través de la Dirección General antes mencionada, la Delegación Estatal y el promotor de la SRA, notifica al Comité de Jóvenes el sentido de su resolución, y si es positiva instruye se le suministre los apoyos federales. Con la recepción de estos recursos es cuando propiamente se instala e inicia la operación del Proyecto Escuela, donde los jóvenes recibirán la capacitación técnica y empresarial, que los dote de los elementos teóricos y prácticos para posteriormente emprender un Proyecto Agro-empresarial.

El seguimiento y control del Proyecto Escuela se da en dos vertientes: la primera con base en la verificación de la asistencia y participación de los Jóvenes Emprendedores y sus capacitadores durante el proceso de aprendizaje; y también en la confirmación de que la infraestructura y equipamiento cumplen con lo establecido en el modelo propuesto del proyecto, de conformidad con las especificaciones autorizadas; la segunda con la comprobación contable de la correcta aplicación de los apoyos directos en los conceptos y montos acordados.

Durante el desarrollo del Proyecto Escuela el Comité deberá entregar a la Delegación Estatal la documentación que acredite el cumplimiento de los avances del ejercicio de los recursos federales, que consiste en:

- Informe de resultados del Proyecto Escuela elaborado por el Capacitador. (Sobre la selección de este, en el siguiente numeral se explicará el procedimiento a seguir).
- Lista de asistencia.
- Fotografías que muestren las instalaciones y equipamiento del Proyecto Escuela.
- Documentación que compruebe las adquisiciones.
- Lista de raya de las becas entregadas.
- Informes bimestrales.
- Comprobación de los recursos ejercidos.

1.2.3.- Para la acreditación de los capacitadores que impartirán la Capacitación Técnica y la Capacitación Empresarial en el Proyecto Escuela.

El capacitador es el prestador de servicios profesionales que imparte conocimientos específicos y desarrolla en los jóvenes capacitados habilidades en los campos técnico y empresarial, para lo cual deberá celebrar contrato de prestación de servicios con el Comité de Jóvenes.

Para ser capacitador seleccionado, tendrá que ser persona física con experiencia en investigación, en capacitación o asistencia técnica a empresas del sector rural, que dispongan de equipos y materiales didácticos para el proceso de enseñanza. Siendo viable por un lado la contratación del capacitador técnico que elabore el modelo del Proyecto Escuela, en lo relativo a las técnicas de producción de la empresa a desarrollar y por otro lado la del capacitador empresarial, quien se encargará de la programación y enseñanza de los temas empresariales, como es la administración contable.

El modelo del Proyecto Escuela, que debe englobar el aspecto técnico y empresarial, es un documento a presentar por los aspirantes a capacitadores, que describe la actividad productiva a desarrollar y propone la capacitación que recibirán los Jóvenes Emprendedores Rurales en un sistema de producción, explotación o proceso en particular, y refiere las necesidades de semovientes, plantas, infraestructura, equipos, insumos (alimento, fertilizantes, semillas, entre otros), y recursos económicos necesarios para instalar y operar el proyecto.

Los puntos que debe contener el modelo del Proyecto Escuela son:

- Introducción: Se debe analizar el contexto local y regional en que se desarrollará la actividad productiva del proyecto, describiendo los factores económicos y sociales sobre los que tendría impacto su operación.
- Justificación: Describir porque sería valioso para los Jóvenes Emprendedores Rurales, haciendo énfasis en la viabilidad técnica del proyecto y ubicación del mercado principal para comercializar los productos, señalando además los efectos benéficos para la región.
- Análisis FODA : Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
- Objetivos: Se deben describir los fines últimos que se pretende alcanzar con la capacitación técnica y empresarial.

- Selección del sitio: Señalar las características del lugar donde se ubicará el proyecto, resaltando la ubicación geográfica, clima (temperaturas, precipitación, heladas, vientos dominantes, incidencia de fenómenos meteorológicos), topografía, disponibilidad de agua (fuentes de abastecimiento), servicios, medios de transporte y vías de acceso con los que se cuenta para el desarrollo del proyecto.
- Vegetación y uso del suelo: Detallar el tipo de vegetación predominante, el tipo y características del suelo de la zona de influencia, así como precisar el uso que se le ha dado tradicionalmente al suelo del terreno en donde se ubicará el proyecto.
- Meta de producción: Especificar el alcance de producción que se pretende obtener con el proyecto, de acuerdo con su producto final, justificado su sistema de producción, explotación o procedimiento; la meta debe ser medible en tiempo y cantidad.
- Características del mercado y estrategia de comercialización: Describir todos los productos y subproductos que se espera obtener (características físicas, presentación y calidad), señalar la plaza, mercado o punto de venta, precisando los precios, la política de venta y el canal de distribución.
- Proceso de producción: Describir todas las actividades relacionadas al sistema de producción, explotación o procedimiento, en función de la raza, variedad y/o producto; definir la duración del ciclo productivo, que incluya los parámetros técnicos, reproductivos o de producción; programa de control de plagas y/o enfermedades, con prácticas de buen manejo a realizar.
- Diagrama de distribución de áreas: Incluir un croquis que indique la superficie total del terreno, superficie de infraestructura, dimensiones, distribución de mobiliario y/o equipo, señalando colindancias.
- Calendario de actividades: Desde la instalación hasta la obtención de la primera producción en una gráfica Gantt. Explicar las actividades principales a realizar en los 4 meses que dura la capacitación, programada de forma mensual. La capacitación técnica deberá impartirse en un mínimo de 120 horas y la empresarial en 80; en ambos casos las horas deberán distribuirse uniformemente durante todo el tiempo que dure la capacitación en el proyecto.
- Programa de capacitación técnica: Precizando tema, subtema, objetivo, duración en horas, fechas programadas de realización.
- Inversión en activos fijos: Enlistar infraestructura, equipos, semovientes, plántula, herramientas de trabajo, seguro ganadero, así como todos aquellos elementos que impliquen un costo y formen parte del proyecto, incluyendo concepto, precio unitario, número de unidades contempladas y monto total. Se requiere también las características técnicas de cada uno de los conceptos, de manera que los jóvenes emprendedores puedan cotizar con diversos proveedores y seleccionar la mejor opción de costo, oportunidad y calidad.
- Presupuesto de capital de trabajo: Registrar todos aquellos insumos que se utilizan para llevar a cabo el proceso de producción del proyecto, atendiendo la duración del ciclo reproductivo como: insecticidas, alimento, fertilizante, medicinas, vacunas, entre otros. En el caso que se requiera mano de obra para

el desarrollo del proyecto, se considerará como aporte de los mismos jóvenes emprendedores.

- Presupuesto de gastos de operación.
- Resumen de presupuesto: No puede ser mayor al autorizado por el Comité Técnico para el proyecto \$ 300.000.00 (Trescientos mil pesos 00/100 M.N.)
- Proyección de ingresos: Cálculo de los ingresos tomando como base los volúmenes de producción a obtener en el proyecto durante un año o ciclo productivo.
- Salvaguardas ambientales: Enlistar las medidas de mitigación del impacto ambiental que se aplicará como son la disposición de los residuos orgánicos (ej. lombricomposta con excremento de animales), plantación de cortinas rompe vientos, manejo de los desechos inorgánicos (envases de agroquímicos), cuidado de los mantos freáticos, entre otros.
- Salvaguardas sociales e indígenas: Describir el impacto del proyecto en la comunidad y las providencias a tomar para mitigar o resolver los posibles conflictos.
- Conclusiones: Deben versar sobre la viabilidad del proyecto y las limitaciones y riesgos del mismo.

El Comité de Jóvenes mediante escrito debe manifestar que estudiaron las diferentes propuestas y cotizaciones presentadas por los capacitadores aspirantes, acreditados por la unidad responsable de la SRA (DGPPA), y de manera libre eligen y contratan a los capacitadores de su preferencia.

1.2.4.- Para acceder a los apoyos directos del Proyecto Agroempresarial.

A partir del año 2010, personal de la Financiera Rural realiza conjuntamente con los promotores del Programa, visitas a los núcleos agrarios donde se ubica la población objetivo, con el propósito de identificar las actividades productivas factibles que den origen a los Proyectos Escuela, favoreciendo la mejora sustantiva en la calidad de los proyectos además de contribuir a una selección más rigurosa de los giros productivos con viabilidad de mercado. Con esto los jóvenes conocen otra opinión autorizada para la elección de la actividad productiva en la que se capacitarán, propiciando con ello que la Financiera Rural tenga mejores elementos para evaluar la viabilidad técnico-económica del consiguiente Proyecto Agro-empresarial. Cabe señalar que no obligatoriamente los Jóvenes Emprendedores Rurales deberán obtener el financiamiento para sus empresas de la Financiera Rural, teniendo la libertad de elegir a la institución financiera que más se adecue a sus necesidades e intereses.

Los Jóvenes Emprendedores Rurales interesados en esta segunda etapa del Programa deberán haber acreditado el Proyecto Escuela, cumplir con la documentación que se les solicita y cubrir los requisitos que la institución financiera les pida para financiar el Proyecto Agro-empresarial.

La documentación soporte a entregar por los jóvenes a la Delegación de la SRA es:

- Oficio de acreditación del Proyecto Escuela.
- Plan de negocios.
- Plan de manejo ambiental y control de plagas. En éstos dos últimos puntos deberán auxiliarse de un tutor de negocios, que tendrán que seleccionar de entre aquellos validados por la unidad responsable de la SRA, y para lo cual celebrarán contrato de prestación de servicios profesionales de acompañamiento empresarial, en caso de ser aprobados sus proyectos.
- Copia del certificado parcelario de quien les vaya a rentar, vender o facilitar en comodato la tierra.
- En caso de adquisición mediante compra o cesión onerosa de derechos parcelarios, la notificación y escrito de anuencia o de conformidad de los titulares del derecho sobre la parcela objeto de la enajenación.
- Contrato de promesa de arrendamiento, compraventa o comodato suscrito por el titular de los derechos parcelarios y los Jóvenes Emprendedores Rurales.
- Para las sociedades o asociaciones que hayan constituido los Jóvenes Emprendedores Rurales, entregarán la documentación en que conste su constitución y la designación de sus representantes.

Por lo que se refiere a la obtención del financiamiento que acompañara a los apoyos directos del Programa en esta segunda etapa es necesario entregar:

- Solicitud de crédito dirigida a la Institución Financiera que lo proporcionará.
- En su caso, autorización de consulta al historial crediticio y/o buró de crédito.
- En su caso, permisos, licencias y/o concesiones para operar la unidad de producción.
- En caso de presentar garantías adicionales, comprobar su propiedad.
- En su caso, contrato de arrendamiento o comodato con un plazo igual o mayor al del crédito.
- En su caso, solicitud de certificación de derechos parcelarios en el que figure como titular el solicitante.
- En su caso, inscripción de los derechos parcelarios ante el Registro Agrario Nacional.
- En el caso de personas morales deberá acreditarse la constitución legal de la sociedad o asociación, así como de las facultades de sus representantes.
- Relación patrimonial.
- Estimación de valor del Proyecto Agro-empresarial.
- Proyección actualizada de ingresos y egresos del Proyecto Agro-Empresarial, y de compra y venta de capital de trabajo.
- Aquello que solicite la Institución Financiera de acuerdo a la particular actividad productiva que se pretenda.

La Dirección General de Política y Planeación Agraria de la SRA, como unidad responsable y la Institución Financiera que dado el momento autoriza y otorga el crédito, reciben de manera simultánea la solicitud del apoyo federal directo del

Programa y del crédito respectivamente, junto con la documentación soporte arriba enlistada para su análisis y evaluación. La Institución Financiera emite dictamen sobre la viabilidad técnica y financiera del Proyecto Agro-empresarial que envía a la DGPPA, quien a su vez emite opinión al respecto, y si ambos se dan en sentido aprobatorio, ésta convoca y pone a consideración del Comité Técnico del Programa, las solicitudes de apoyo directo para su aprobación o rechazo.

La DGPPA notifica las solicitudes aprobadas a los Jóvenes Emprendedores Rurales y a la Institución Financiera respectiva, e instruye a esta última (después de proveerla de los recursos federales), para que sean entregados los apoyos directos a los Jóvenes Emprendedores Rurales, (pues es a través de ella que se dispersan), precisando el monto y los conceptos. Adicionalmente le proporciona los recursos correspondientes a la garantía líquida, distinguiendo la cantidad según el tipo de crédito autorizado. A partir de aquí es que se está en condiciones de ejecutar el Proyecto Agro-empresarial.

La Financiera Rural, como ya se mencionó, tiene suscrito un Convenio de Colaboración con la SRA, cuyo objeto es el administrar los apoyos directos y los que se constituyen como garantía líquida, así como otorgar el crédito que complementa los proyectos en lo relativo a capital de trabajo, adquisición de activos fijos y/o adquisición de derechos parcelarios. Los productos crediticios que ofrece son diversos según el requerimiento, por ejemplo cuando se trata exclusivamente de capital de trabajo, el crédito se podrá estructurar mediante créditos de habilitación o avío bajo la modalidad de multiciclo; asimismo cuando se justifique por el tipo de actividad a desarrollar se podrán establecer créditos simples o en cuenta corriente referenciados a un modelo de negocio estandarizado. Dado el caso que se conjuguen capital de trabajo y activos fijos adicionales, y estos últimos no sean por una cantidad representativa, donde los flujos permitan la viabilidad de pago en un plazo de hasta 2 años, se podrán instrumentar ambos conceptos de inversión a través de crédito simple. Cuando el proyecto contemple créditos de capital de trabajo y activos fijos adicionales y éste último sea por un monto representativo o sean bienes que por la generación de flujos requieren para su liquidación un largo plazo, superior a dos años, se separan los conceptos de acuerdo al destino específico y se instrumentarán con créditos que correspondan a cada uno de ellos. Para la adquisición de derechos parcelarios, se estructura con crédito simple. Lo importante a destacar es la flexibilidad de los productos crediticios que ofrece la Financiera Rural para adecuarse a las necesidades particulares de los Proyectos Agroempresariales de los Jóvenes Emprendedores Rurales, y que dada la naturaleza de las operaciones y la población objetivo atendida, no se cobra comisión alguna y las tasas de interés son fijas. (12)

1.2.5.- De acreditación del tutor de negocios.

Con el fin de afianzar y reforzar la actividad agro-empresarial, se contempla la contratación por parte de los Jóvenes Emprendedores de un tutor de negocios, quien es un prestador de servicios profesionales que debe tener las capacidades técnicas y

(12).-Financiera Rural, Productos Financieros, http://www.financierarural.gob.mx/Prog_prod_cred/, México 2012.

empresariales suficientes, para asesorarlos en los procesos de producción, distribución y comercialización de los bienes y servicios que produzca la agroempresa, buscando en todo momento que sea rentable y sustentable.

Las principales actividades del tutor de negocios son:

- Elaborar el Plan de Negocios de la Agroempresa.
- Asesorar a los jóvenes en la gestión de los recursos.
- Brindar acompañamiento en el proceso de instalación del Proyecto Agroempresarial.
- Implementar un plan de trabajo.
- Contratar y supervisar la calidad de los servicios que los proveedores prestarán a la Agroempresa.
- Asesorar a los jóvenes en la comercialización de los bienes y/o servicios producidos.
- Prestar el servicio de acompañamiento técnico a la Agroempresa por dos ciclos productivos.
- Asesorar a los jóvenes para cumplir eficientemente y puntualmente con la comprobación de los recursos.
- Coadyuvar a la eficiente administración de la Agroempresa.
- Diseñar y llevar a cabo las medidas necesarias para garantizar el pago oportuno de los créditos contratados.
- Evaluar metódicamente los resultados de la Agroempresa.
- Elaborar propuestas de mejora continua.

Las personas físicas o morales e instituciones públicas o privadas con experiencia en acompañamiento técnico y empresarial en el campo, que pretendan actuar como tutores de negocios de los Jóvenes Emprendedores, deberán entregar a la Dirección General de Política y Planeación Agraria de la SRA, la siguiente documentación:

- Solicitud en original: deberá especificar su especialización y los datos de ubicación del o los proyectos agroempresariales que pretende asesorar.
- Una síntesis curricular y constancias que la comprueben, en lo referente a experiencia profesional y escolaridad.
- Identificación oficial.
- Comprobante de domicilio.
- Cédula profesional o constancia que acredite tener carrera técnica o la experiencia laboral si la ciencia, oficio o industria no requiere título profesional para su ejercicio.
- Registro Federal de Contribuyentes y CURP.
- Carta dirigida a la DGPPA en la que manifieste bajo protesta de decir verdad, que se encuentra al corriente de sus obligaciones ante la SHCP.
- Acreditar con documentación que cuenta con conocimientos y experiencia en:
 - Capacitación en acompañamiento empresarial e incubación de empresas rurales y/o
 - Capacitación especializada de carácter específico para empresas en el ámbito rural y/o
 - Asesoría en el diseño y desarrollo de productos o servicios para las empresas rurales y/o

Asesoría en diseño de soluciones tecnológicas, procesos y sistemas de gestión para empresas rurales y/o
Asesoría especializada de carácter específico para empresas rurales y
Gestión financiera.

La DGPPA revisa la documentación y si es el caso la da por buena, emitiendo oficio dirigido a los aspirantes a ser tutores de negocio, donde se les informa que cubren los requisitos y en consecuencia quedan anotados en el Registro Único de Tutores de Negocios acreditados para otorgar asesoría y acompañamiento a los Proyectos Agroempresariales.

Los Jóvenes Emprendedores Rurales cuyas solicitudes de apoyos directos hayan sido aceptadas por el Comité Técnico, contactarán con algunos de los tutores de negocios que formen parte del Registro Único de Tutores de Negocio, para la asesoría y acompañamiento de los Proyectos Agroempresariales. Posteriormente deberán manifestar por escrito, mediante un acta, que estudiaron las diferentes propuestas y cotizaciones de los tutores de negocios acreditados, y que es su libre elección y decisión contratar al tutor de negocios que proponen. El acta en comento deberá adjuntarse al contrato de prestación de servicios profesionales que el tutor celebrará con los Jóvenes Emprendedores, utilizando modelo de contrato autorizado por la DGPPA.

Los Jóvenes Emprendedores Rurales pagan la totalidad de los honorarios del tutor de negocios en cuatro ministraciones, las cuales deberán programarse tomando en cuenta el plazo del desarrollo del Proyecto Agroempresarial y siempre se efectuarán después de la prestación del servicio.

2.- PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

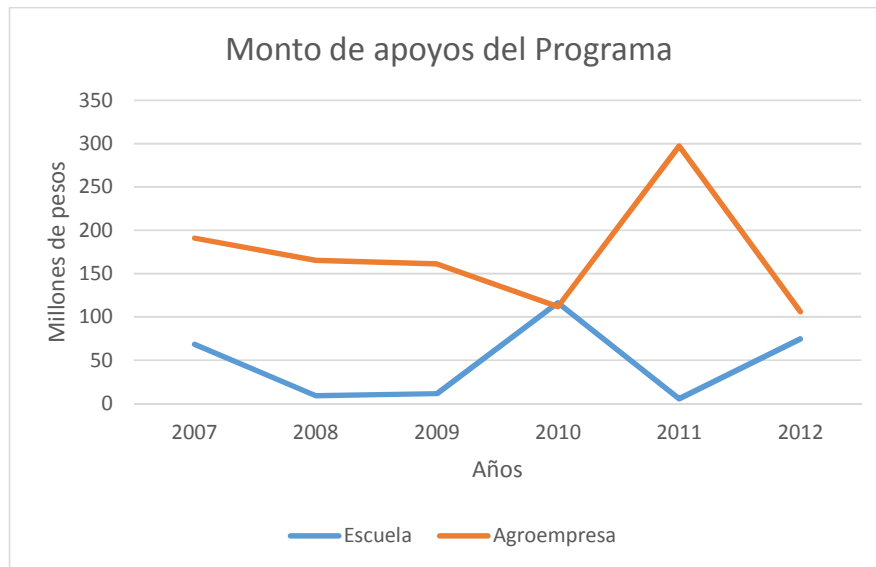
En el período de estudio 2007-2012, el Programa apoyó a un total de 531 Proyectos Escuela y 861 Agroempresariales, lo que representa un 62% más de Proyectos Empresariales en comparación con los escolares; así también del total de 1316 millones de pesos (mdp) de apoyos federales dispersados,(donde destacan los años 2007 y 2011), 1031 mdp se destinaron a Proyectos Agroempresariales, que representan el 78%, lo cual se explica considerando la intención primordial del Programa, que consiste en generar agroempresas que propicien el arraigo de los jóvenes a sus núcleos agrarios y el relevo generacional en la tenencia de la tierra.

Tabla 3. Proyectos y montos de apoyos del Programa por año.

Año	Proyecto Escuela	Monto (mdp)	Proyecto Agro empresarial	Monto (mdp)	Total	
					Proyectos	Monto (mdp)
2007	156	68.34	348	190.95	504	259.29
2008	19	9.12	102	165.12	121	174.24
2009	20	11.23	142	161.05	162	172.28
2010	203	116.15	51	111.68	254	227.83
2011	9	5.43	183	296.99	192	302.42
2012	124	74.43	35	105.88	159	180.31
Total	531	284.70	861	1031.67	1392	1316.37

Fuente: Cuenta de la Hacienda Pública Federal. SHCP, México (2007-2012).

Gráfica 1



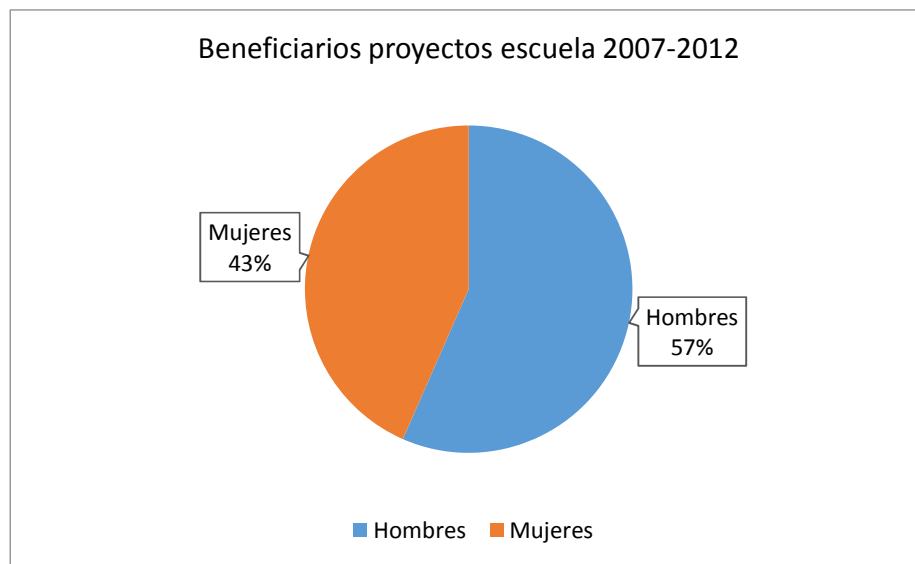
El número de jóvenes beneficiarios del Programa en los Proyectos Escuela fue de 13522 y de 5180 en los Agroempresariales, en razón de que no todos los jóvenes capacitados deciden iniciar su propia empresa y que no necesariamente al año siguiente de aprobar el Proyecto Escuela toman esta decisión. La participación de las mujeres decrece en términos absolutos y porcentuales de una etapa a otra, esto se debe principalmente a atavismos culturales en las comunidades, en donde se asigna el papel tradicional de proveedor a los hombres y a las mujeres la realización de los trabajos domésticos, sin embargo, esta situación habrá que ser considerada en el diseño del programa con el fin de revertirla.

Tabla 4. Beneficiarios según sexo por proyecto y año.

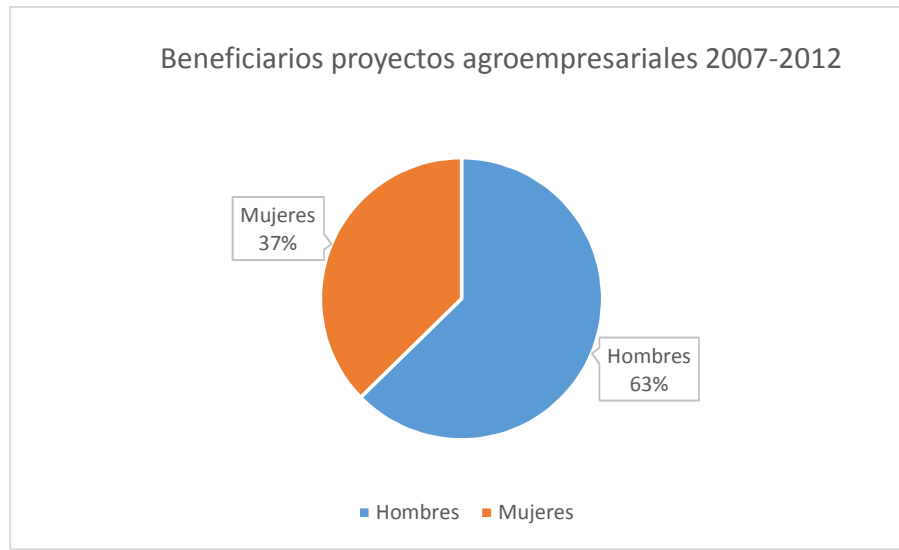
Año	Proyecto Escuela				Proyecto Agro empresarial				Total			
	Hombres	%	Mujeres	%	Hombres	%	Mujeres	%	Hombres	%	Mujeres	%
2007	2064	59	1428	41	506	62	310	38	2570	60	1738	40
2008	281	64	155	36	534	67	263	33	815	66	418	34
2009	194	48	211	52	523	63	312	37	717	58	523	42
2010	3124	57	2322	43	357	65	190	35	3481	58	2512	42
2011	141	52	128	48	978	60	654	40	1119	59	782	41
2012	1849	53	1625	47	349	63	204	37	2198	55	1829	45
Total	7653	57	5869	43	3247	63	1933	37	10900	58	7802	42

Fuente: Memoria documental del Programa Joven Emprendedor Rural y Fondo de Tierras 2007-2012.

Gráfica 2



Gráfica 3



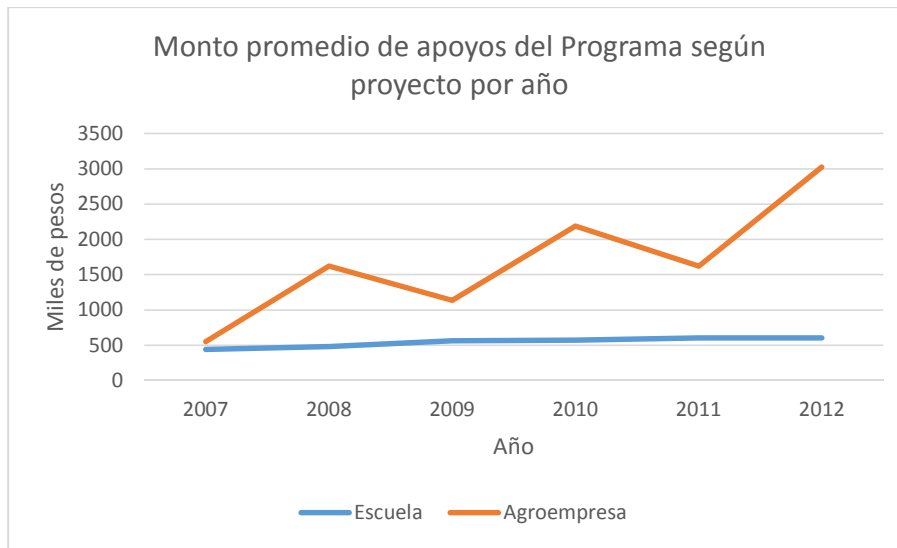
Las escalas de apoyos directos promedio por Proyecto Escuela se incrementaron de forma constante del 2007 al 2012 en un 37%, al pasar de 438 mil pesos a 600 mil. Así también pero en mayor medida, los montos promedio de apoyos directos a Proyectos Agroempresariales aumentaron significativamente en estos mismos años un 451%, al pasar de 548 mil pesos, a 3 millones 25 mil. Lo anterior se explica a partir de los resultados exitosos de un considerable porcentaje de las empresas y a un mayor conocimiento y experiencia en su operación, lo que motiva a una mayor aportación de apoyos federales, pero constriñéndolos solo a aquellos proyectos con una mejor estimación de su factibilidad y rentabilidad, como se observa en la Tabla 1 arriba presentada, donde en el 2012 se registra el menor número de agroempresas del período de estudio.

Tabla 5. Monto promedio de apoyos del Programa según proyecto por año.

Año	Monto promedio		
	Proyecto Escuela	Proyecto Agro empresarial	Total
2007	\$438,076.92	\$548,706.90	\$986,783.82
2008	\$480,000.00	\$1,618,823.53	\$2,098,823.53
2009	\$561,500.00	\$1,134,154.93	\$1,695,654.93
2010	\$572,167.49	\$2,189,803.92	\$2,761,971.41
2011	\$603,333.33	\$1,622,896.17	\$2,226,229.51
2012	\$600,241.94	\$3,025,142.86	\$3,625,384.79
Total	\$542,553.28	\$1,689,921.39	\$2,232,474.67

Fuente: Memoria documental del Programa Joven Emprendedor Rural y Fondo de Tierras 2007-2012.

Gráfica 4



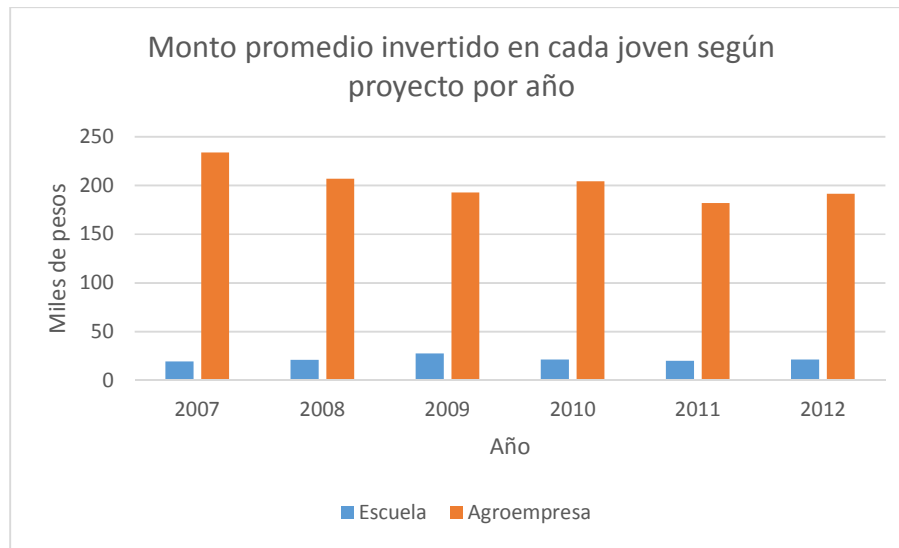
La inversión promedio del gobierno federal por joven en los Proyectos Escuela no varió significativamente en el periodo, al pasar de 19 mil pesos a 21 mil; en contraste el promedio de apoyos directos por Joven Emprendedor para Proyectos Agroempresariales disminuyó 19% en el mismo lapso, al reducirse de 234 mil pesos a 191 mil. Lo anterior se entiende considerando que al mismo tiempo en que el monto promedio por Proyecto Agroempresarial aumentó en forma importante, también creció el número de Jóvenes Emprendedores acreditados en el Proyecto Escuela que se agruparon en para dar origen a diversas agroempresas. Se estima que de la inversión total de los Proyectos Agroempresariales, el 65% corresponde a apoyos directos y 35% a créditos.

Tabla 6. Monto promedio de apoyos del Programa invertido en cada joven según proyecto por año.

Año	Monto promedio		
	Proyecto Escuela	Proyecto Agroempresarial	Total
2007	\$19,570.45	\$234,007.35	\$253,577.80
2008	\$20,917.43	\$207,176.91	\$228,094.34
2009	\$27,728.40	\$192,874.25	\$220,602.65
2010	\$21,327.58	\$204,168.19	\$225,495.77
2011	\$20,185.87	\$181,979.17	\$202,165.04
2012	\$21,424.87	\$191,464.74	\$212,889.61
Total	\$21,859.10	\$201,945.10	\$223,804.20

Fuente: Memoria documental del Programa Joven Emprendedor Rural y Fondo de Tierras 2007-2012.

Gráfica 5



La cobertura geográfica del Programa es casi completa en el país, ha operado Proyectos Escuela en 21 Entidades Federativas, realizándose el 30% de ellos en los tres estados de la república que se ubican en los primeros lugares de marginación social. La penetración y consolidación del Programa depende en buena medida de la comunicación y coordinación de esfuerzos de las autoridades de los tres niveles de gobierno, por lo que un área de oportunidad para la nueva administración federal será el lograr acuerdos de antemano con las autoridades locales para la difusión y conocimiento en las comunidades rurales del Programa, con el fin de lograr la cobertura total del país y asegurar la focalización de los recursos en la población objetivo.

Tabla 7. Proyectos escuela según Entidad Federativa por año.

Entidad Federativa	Año						Total
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	
Chiapas	19	3	2	18	2	14	58
Guerrero	13	3	8	18	0	13	55
Oaxaca	13	2	2	18	2	10	47
Morelos	13	2	1	15	0	9	40
Veracruz	12	2	2	12	1	11	40
Zacatecas	13	0	0	13	1	10	37
Michoacán	11	2	0	16	1	6	36
Nayarit	15	1	1	14	1	3	35
San Luis Potosí	9	0	2	12	0	6	29
Sinaloa	0	0	0	15	0	11	26
Hidalgo	13	1	0	7	0	0	21
Jalisco	0	0	0	13	1	7	21
Durango	10	0	1	5	0	4	20
Guanajuato	11	2	0	5	0	2	20

Sonora	0	0	0	9	0	6	15
Puebla	2	1	1	4	0	3	11
Nuevo León	1	0	0	4	0	2	7
Tlaxcala	0	0	0	3	0	3	6
Aguascalientes	1	0	0	1	0	1	3
México	0	0	0	0	0	3	3
Tamaulipas	0	0	0	1	0	0	1
Total	156	19	20	203	9	124	531

Fuente: Memoria documental del Programa Joven Emprendedor Rural y Fondo de Tierras 2007-2012.

Se observa que no se corresponde la cobertura geográfica de los Proyectos Escuela con la de los Agroempresariales, pues el 40% de estos últimos se desplaza a tres Entidades Federativas que no se caracterizan por registrar los más altos índices de marginación. Esta aparente contradicción se comprende porque la decisión de los Jóvenes Emprendedores de iniciar una agroempresa se sustenta básicamente en las recomendaciones y conclusiones que realiza el tutor de negocios, lo cual implica valorar los resultados de los estudios de factibilidad y mercado que vislumbran las posibilidades de éxito.

Tabla 8. Proyectos agroempresariales según Entidad Federativa por año.

Entidad Federativa	Año						Total
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	
Sonora	38	16	55	2	89	0	200
Aguascalientes	69	2	1	0	0	0	72
Michoacán	49	5	3	2	6	6	71
Hidalgo	44	8	3	0	9	0	64
Oaxaca	23	6	7	2	9	0	47
Zacatecas	0	5	18	14	5	3	45
Chiapas	0	15	2	8	10	5	40
Puebla	34	0	1	1	0	0	36
Guerrero	0	0	9	13	1	9	32
Sinaloa	3	12	2	0	13	2	32
Morelos	0	13	6	3	8	1	31
Veracruz	0	3	11	3	5	0	22
México	21	0	0	0	0	0	21
Guanajuato	9	0	4	3	1	1	18
Nayarit	1	4	8	0	4	0	17
Tamaulipas	0	0	3	0	13	1	17
Durango	0	10	4	0	1	1	16
Querétaro	15	0	0	0	0	0	15
San Luis Potosí	7	0	2	0	1	2	12
Jalisco	3	0	0	0	8	0	11
Nuevo León	5	0	3	0	0	3	11
Campeche	10	0	0	0	0	0	10
Coahuila	6	0	0	0	0	0	6

Colima	5	0	0	0	0	0	5
Yucatán	5	0	0	0	0	0	5
Baja California	0	3	0	0	0	0	3
Baja California Sur	1	0	0	0	0	0	1
Tlaxcala	0	0	0	0	0	1	1
Total	348	102	142	51	183	35	861

Fuente: Memoria documental del Programa Joven Emprendedor Rural y Fondo de Tierras 2007-2012.

La actividad productiva desarrollada en los Proyectos Escuela se concentró en un 71% en tres actividades: invernadero, pecuario y forestal, sin embargo para el 2012 adquieren mayor relevancia las actividades agrícolas e industriales, reduciéndose la participación de las actividades pecuarias, y manteniéndose como actividad principal el invernadero. Estas actividades productivas desarrollada en los Proyectos Escuela se ven influenciadas por el conocimiento que los jóvenes tienen de los resultados y sobrevivencia de los Proyectos Agroempresariales que se llevan a cabo en otros lados; y es en este sentido que las actividades de capacitación cambian a labores eminentemente agrícolas, acuícolas e industriales, que pasan a ser más atractivas.

Tabla 9. Distribución porcentual de proyectos escuela según actividad productiva por año.

Actividad Productiva	Año						Total
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	
Invernadero	34	32	30	29	23	29	30
Pecuario	35	32	20	31	39	19	29
Forestal	6	36	25	2	0	0	12
Acuícola	6	0	15	10	0	6	6
Alimentos	4	0	5	9	15	0	6
Agrícola	0	0	0	6	0	21	5
Artesanías	0	0	0	2	15	0	3
Industria	0	0	0	0	0	14	2
Ecoturismo	4	0	0	2	0	6	2
Avícola	8	0	0	3	0	0	2
Petroquímica	0	0	0	0	8	0	1
Minería	0	0	5	0	0	0	1
Apícola	0	0	0	2	0	2	1
Maquinaria	0	0	0	4	0	0	1
Otros	3	0	0	0	0	3	1
Total	100	100	100	100	100	100	100

Fuente: Memoria documental del Programa Joven Emprendedor Rural y Fondo de Tierras 2007-2012.

Gráfica 6



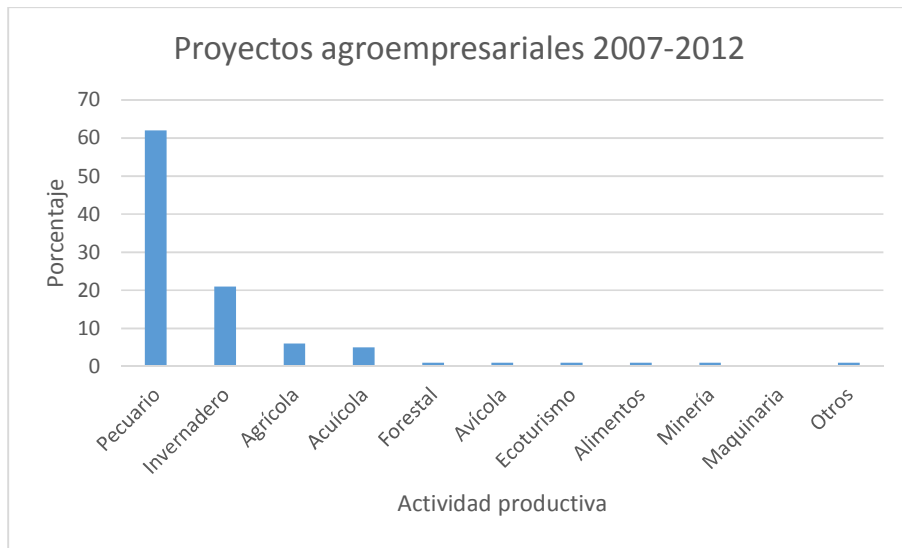
Las actividades productivas aprendidas en los Proyectos Escuela no se corresponden con las aplicadas en los Proyectos Agroempresariales, pues como se mencionó anteriormente la selección del giro productivo primordialmente depende de las experiencias de éxito de proyectos que se encuentran operando; así se observa la diversificación de los Proyectos Agroempresariales, pasando de una estructura marcadamente pecuaria a otra en donde cobran importancia otras actividades como la producción de hortalizas en invernaderos, y las labores agrícolas y acuícolas.

Tabla 10. Distribución porcentual de proyectos agroempresariales según actividad productiva por año.

Actividad Productiva	Año						Total
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	
Pecuario	90	54	67	61	71	30	62
Invernadero	9	26	23	25	14	29	21
Agrícola	0	0	0	5	2	29	6
Acuícola	0	10	2	3	4	9	5
Forestal	0	2	3	3	0	0	1
Avícola	0	3	3	0	0	0	1
Ecoturismo	0	3	1	0	0	0	1
Alimentos	0	0	1	0	2	0	1
Minería	0	0	0	0	0	3	1
Maquinaria	0	0	0	0	2	0	0
Otros	1	2	0	3	5	0	2
Total	100	100	100	100	100	100	100

Fuente: Memoria documental del Programa Joven Emprendedor Rural y Fondo de Tierras 2007-2012.

Gráfica 7



3.- INDICADORES DE DESEMPEÑO

El análisis y evaluación de los resultados del Programa, se sustenta en la aplicación de la metodología denominada marco lógico y sus productos que forma parte de la denominada Planeación Estratégica, que se expresa primordialmente en la matriz de indicadores de resultados, que se utiliza en general para evaluar a los programas sociales sujetos a reglas de operación, de la administración pública federal desde el año 2007.

Los siguientes indicadores son parámetros que se consideran apropiados para definir el éxito o fracaso de las agroempresas, y en consecuencia del Programa. Los siguientes indicadores fueron estimados por diversas instituciones como la FAO, la misma SRA y otras de carácter académico. Sus resultados sirven de base para lo que a continuación se presenta.

3.1.- Ingreso de los Jóvenes Emprendedores.

La mejora en los ingresos de los Jóvenes Emprendedores resulta vital para asegurar el arraigo en sus comunidades. El ingreso de los jóvenes con Proyectos Agroempresariales acometidos en el año 2007 tuvo un incremento en términos reales (precios del 2010) del 22% respecto del que tenían en la línea base, al pasar de \$2955.00 pesos mensuales a \$3611.00 pesos mensuales en 2010. En los jóvenes beneficiarios del Programa con proyectos apoyados en el año 2008, también se registró un incremento en su ingreso promedio mensual del 72%, al pasar de \$2955.00 pesos (línea base) a \$5070.00 pesos mensuales en 2010. (13)

Tabla 11

Ingreso real (precios 2010)	Beneficiarios del 2007	Beneficiarios del 2008
Línea base	\$ 2955.00	\$ 2955.00
Situación en 2010	\$ 3611.00	\$ 5070.00
Variación porcentual total	22.2%	71.6%
Crecimiento medio anual al 2010	6.9%	30.9%

Fuente: Informe Final Evaluación JERFT/FAO 2010.

Por otra parte el ingreso promedio mensual de los jóvenes participantes en Proyectos Agroempresariales del año 2009, en el primer año de trabajo en la empresa formada fue de \$3,414.00 pesos. Esto representó un incremento de 21% a precios constantes, sobre el ingreso obtenido antes de la incorporación de los jóvenes al Programa. El valor del ingreso en la línea de base establecida fue de \$2,675.00, que en pesos de 2009 serían \$2,830.00 (14)

(13).- Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), Informe Final Evaluación del Programa Joven Emprendedor Rural y Fondo de Tierras, México, 15 de agosto 2011, 127 pp.

(14).- Ibídem.

El cambio en el nivel promedio del ingreso es significativo, sin embargo, debe considerarse que el funcionamiento eficiente y sostenible de las empresas implica generar un ingreso que no solamente mejore la capacidad de consumo y las condiciones de vida de los beneficiarios, sino también, debe permitir pagar el crédito recibido y mantener la operación de la empresa y posibilitar nuevas inversiones.

Las principales fuentes de ingreso de los jóvenes emprendedores son varias, como las siguientes:

- Utilidades del proyecto
- Autoconsumo del proyecto
- Salarios del proyecto
- Salarios fuera del proyecto
- Autoempleo
- Producción fuera del proyecto. Unidades de producción rural.

No obstante los Proyectos Agroempresariales se han convertido en la más importante fuente de ingresos de los jóvenes beneficiarios del 2007 al 2012, aportando 42% del total, que se descompone en: utilidades 38%, salarios devengados dentro del propio proyecto 3%, autoconsumo 1% y 16 de otras fuentes. (15)

3.2.- Permanencia de las agroempresas.

Las relaciones socioeconómicas y la inserción de la empresa en los mecanismos de mercado son fundamentales para el éxito del proyecto y en consecuencia de su permanencia. En el contexto de severa marginalidad que prevalece en el entorno económico y social de los núcleos agrarios, la capacidad de producir puede verse gravemente frustrada por las dificultades de acceso a los mercados, los elevados costos de transacción, la precariedad institucional y el aislamiento de las empresas.

En este sentido resulta de vital importancia lograr mecanismos formales de participación en el mercado, así como construir alianzas con diversos actores, no exclusivamente con agencias y entidades del sector público, sino principalmente, con agentes privados, como proveedores de insumos y de asistencia técnica, grupos o productores con la misma actividad que de manera eventual podrían guiar técnicamente u orientar en cuestiones de mercado y compradores del producto.

Aproximadamente la mitad de los Jóvenes Emprendedores de los años 2007 al 2009, el (52%), no tenían al inicio de sus Proyectos Agroempresariales ninguna “alianza comercial”, comprendiéndose como la existencia de una relación con mayor estabilidad y profundidad, con la posibilidad de combinar las compras y ventas con relaciones de crédito, capacitación, orientación sobre preferencias del mercado y el reconocimiento a la calidad del producto o al valor agregado. Desde luego la calificación de alianza implica que estas relaciones deben mantener ciertos niveles de equidad.

(15).- Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), Informe Final Evaluación del Programa Joven Emprendedor Rural y Fondo de Tierras, México, 28 de julio de 2010, 161 pp.

Entre las alianzas creadas por los Jóvenes Emprendedores posteriormente en la operación de sus proyectos, las más frecuentes son con proveedores de insumos y clientes, predominando las alianzas informales. La asistencia técnica es más una relación que una alianza. En general, las relaciones con productores o grupos dedicados a la misma actividad son pobres.

El indicador de permanencia de las empresas consiste en el porcentaje de las empresas que continuaron operando después de un año de su establecimiento.

Del total de las agroempresas creadas durante los años 2007 al 2011, sobrevivió una proporción del 48%. Las causas principales de este bajo nivel de sobrevivencia de las empresas apoyadas, se relacionan con la venta de activos productivos por falta de recursos y la elevada proporción de proyectos ganaderos de tipo individual, que se vieron afectados por el alza en el precio de alimentos para el ganado, y representaron un alto porcentaje de los proyectos originados en el 2007.

En los Proyectos Agroempresariales de los años 2008 y 2009, se aprecian tasas de sobrevivencia mayores al 80%. Las principales causas de no sobrevivencia de proyectos en estos años, se relacionan con la insuficiencia de los créditos para completar la infraestructura, el equipamiento y el capital de trabajo para una operación fluida de los proyectos. (16)

Otros factores que también influyen en la sobrevivencia de las agroempresas y en su desempeño productivo, es la disociación entre el giro productivo del Proyecto Escuela cursado por los jóvenes y el del Proyecto Agroempresarial que desarrollan, las desfases entre el año en que se cursó el Proyecto Escuela y la fecha en que se instaló el proyecto productivo, así como la calidad y suficiencia de la asistencia técnica.

Los Proyectos Agroempresariales en los primeros años 2007-2009 se vieron afectados por los desfases entre las dos etapas del programa, en 60% de los casos hubo un lapso de 3 años entre ambas etapas.

Un tercio de los Proyectos Agroempresariales del trienio 2007-2009 que permanecen, conservan parcialmente sus activos. (17)

En particular para el año 2010 la meta programada de sobrevivencia se superó en un 22.67% debido principalmente a las utilidades positivas de las agroempresas, al mayor número de proyectos grupales que individuales y una diversificación de las actividades productivas. (18)

(16).- Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), Informe Final Evaluación del Programa Joven Emprendedor Rural y Fondo de Tierras, México, 28 de julio de 2010, 161 pp.

(17).- *Ibidem*.

(18).- *Ibidem*.

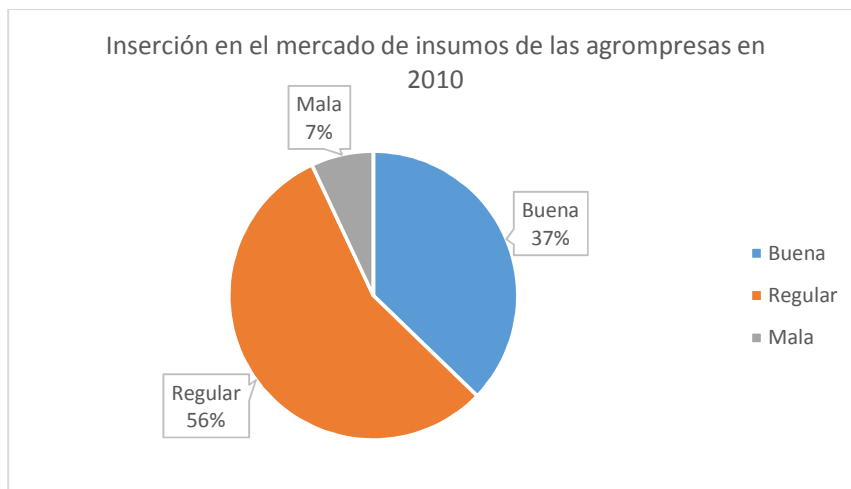
La rentabilidad y el éxito de las actividades agropecuarias están condicionados por una serie de factores internos, como la organización, la experiencia adquirida, las distintas habilidades gerenciales y de producción, los recursos disponibles, la eficiencia en la producción o como algo fundamental, su inserción en el mercado de insumos y productos. En el año 2010 del total de empresas en operación se observa:

Tabla 12

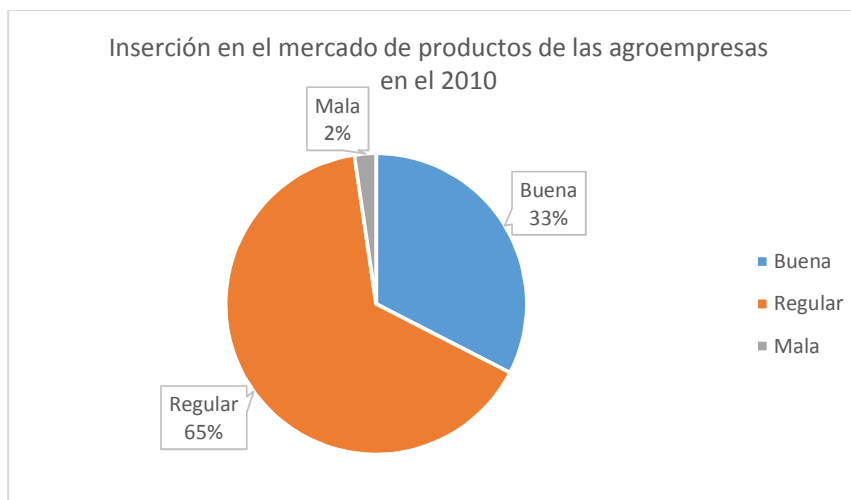
Inserción en el mercado de las agroempresas 2010				
Insumos	Productos			TOTAL
	Buena	Regular	Mala	
Buena	16.28	18.60	2.33	37.21
Regular	16.28	39.53	0.00	55.81
Mala	0.00	6.98	0.00	6.98
Total	32.56	65.12	2.33	100.00

Fuente: Informe Final Evaluación JERFT/FAO 2010.

Gráfica 8



Gráfica 9



3.3.- Rentabilidad de las agroempresas.

En el análisis sobre la rentabilidad de los Proyectos Agroempresariales que operaron en el año 2010, incluidos los que iniciaron en años anteriores, se estimó que el 62% de las empresas apoyadas lograron una utilidad bruta positiva. En general, los proyectos grupales lograron mejores utilidades que los individuales, lo cual revela importantes efectos cuando los jóvenes logran consolidar una organización productiva. Los proyectos apoyados con recursos 2008, tienen un mejor desempeño que los del 2007; en esto puede haber influido una selección más rigurosa de los proyectos de parte de la SRA y la Financiera Rural. Los proyectos de invernadero lograron una rentabilidad aceptable; en cambio los proyectos ganaderos presentan mayores problemas, los hatos disminuyeron y varios proyectos se descapitalizaron. (19)

Durante 2010, 35% de las agroempresas iniciadas en el año 2007 lograron utilidades brutas positivas. Esa proporción fue del 47% para las empresa de 2008 y de 30% para las apoyadas en 2009.

Las tasas de rentabilidad más altas (24%) correspondieron a las agroempresas de los años 2007 y 2008, mientras que las del año 2009 obtuvieron una tasa de rentabilidad del 12%. Este comportamiento parece indicar efectos de maduración de los proyectos que inciden en sus resultados financieros. (20)

En general para el 2010, el 57% de las empresas ha logrado una utilidad de operación positiva, esta estimación relaciona la utilidad de su primer ciclo productivo con la inversión del Programa y del propio beneficiario (ingresos menos-costos de producción menos-la depreciación de la inversión).

Al descontar el pago de intereses solo 43% de las empresas siguen presentando utilidades positivas.

La meta alcanzada de rentabilidad bruta positiva en 2010 superó en 3.28% a la programada. En este cálculo no se consideró el ciclo de vida del proyecto, que muchas veces supone flujos crecientes durante los primeros años. (21)

Un factor importante que influye sobre la rentabilidad de los proyectos es el relacionado con el grado de utilización de la capacidad productiva instalada. Entre el total de proyectos desarrollados en el periodo 2007-2010 que se mantienen operando en el año 2010 solamente la tercera parte (34%) están trabajando por arriba del 76% de su capacidad instalada.

(19).- Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), Informe Final Evaluación del Programa Joven Emprendedor Rural y Fondo de Tierras, México, 15 de agosto de 2011, 127 pp.

(20).- *Ibidem*.

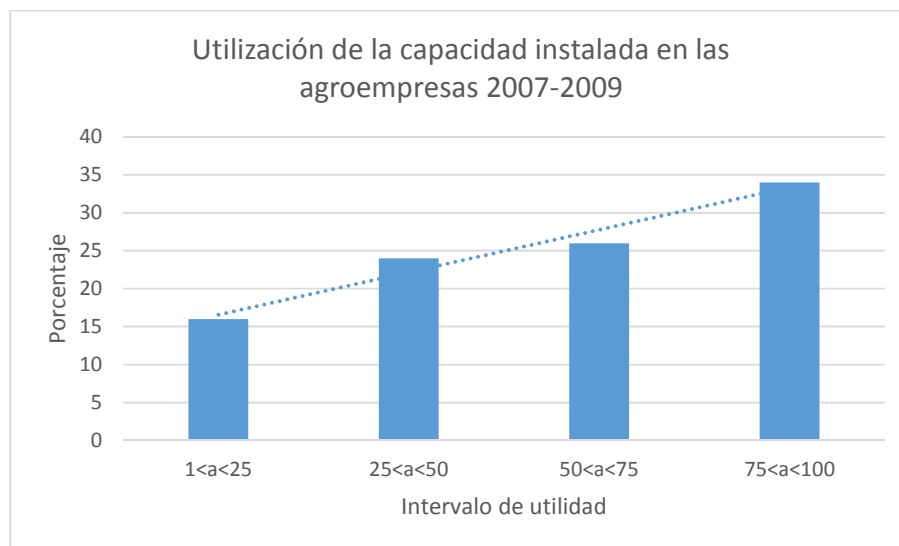
(21).- *Ibidem*.

Tabla 13

Porcentajes de utilización de la capacidad instalada en las agroempresas				
Intervalo %	2007	2008	2009	Total
1<a<25	23	16	5	16
25<a<50	31	22	17	24
50<a<75	31	9	30	26
75<a<100	15	53	48	34

Fuente: Informe Final Evaluación JERFT/FAO 2011.

Gráfica 10



Aunado al factor de utilización de la capacidad instalada en los proyectos agroempresariales, debe considerarse también la relevancia que tiene la escala y eficiencia productiva con la que se diseñan y operan los proyectos, más aún porque de ello depende que los proyectos puedan hacer frente a sus obligaciones de pago de los créditos recibidos, generar capacidad de reinversión y proveer ingresos a los jóvenes.

En el caso de los proyectos apoyados por el Programa, cabría esperar que los flujos fueran positivos y crecientes en la medida que los jóvenes aprenden a manejar las variables clave de la producción y del mercado para su proyecto, lo que debe permitirles incrementar sus ingresos y reducir sus costos. Esto hasta una etapa en la cual son necesarias las reinversiones y la vida útil de los bienes fungibles llega a su fin.

3.4.- Difusión de la innovación.

El indicador de innovación se basa en la comparación entre la forma en que los Jóvenes Emprendedores realizaban las actividades productivas antes del Programa y como se realizan durante su operación. Lo anterior se refiere tanto a la forma en que se realizaban las diferentes labores agrícolas como a los particulares productos y tecnologías preexistentes, actividades contables y administrativas, formas y mecanismos de comercialización y valor agregado.

Tomando como muestra al 2009, la actividad apoyada por el Programa supuso algún tipo de innovación tecnológica para el 84% de los participantes y es totalmente novedosa para 74% de ellos:

Tabla 14

Que tan novedosa es la actividad productiva para los jóvenes emprendedores en el 2009	
Sí, totalmente	74%
Se realiza pero en forma diferente	10%
No el hogar realizaba esta misma actividad	16%

Fuente: Informe Final Evaluación JERFT/FAO 2009.

En lo referente a las actividades contables es notable el cambio que se observa en las actividades de los jóvenes beneficiarios del Programa durante la operación de las agroempresas:

Tabla 15

Actividades contables administrativa de las agroempresas en 2009				
Fase	Ninguno	Se guardan notas	Se llevan entradas y salidas	Se clasifican y analizan costos
Antes del Programa	80%	20%	0%	0%
Proyecto Escuela	5%	10%	62%	23%
Proyecto Agroempresarial	14%	32%	46%	7%

Fuente: Informe Final Evaluación JERFT /FAO 2009.

Para el año 2009 el Programa había logrado que el 66% de los jóvenes que no conocía la actividad económica apoyada adopte la tecnología que se le propone, adicionalmente 43% de los jóvenes concurre directamente a vender su producto al mercado, 26% clasifica su producto por calidades y 33% le agrega valor a través del empaque.

Los cambios en cuanto a los canales de comercialización de los jóvenes emprendedores indican una extensión geográfica en la oferta de sus productos, que implica a su vez unas mejores condiciones en la negociación:

Tabla 16

Canales de comercialización 2009			
Fase	Se vende a pie de parcela o con los intermediarios locales	Se acude a los mercados regionales a ofertar el producto	Se cuenta con contratos
Antes del Programa	87%	13%	0%
Proyecto Escuela	26%	48%	26%
Proyecto Agroempresarial	57%	43%	0%

Fuente: Informe Final Evaluación JERFT/FAO 2009.

Se observa que un 59% de las empresas ha puesto en práctica alguna innovación relevante; de estas empresas, 30% pone en práctica innovaciones en más de un área (ej.: producción, mercado, administración y contabilidad, rentabilidad, etc...)

Si para el 66% de los jóvenes la actividad productiva apoyada era desconocida, así también para el 40% de los núcleos agrarios donde opera el Programa la actividad apoyada es nueva.

Las actividades del Programa también representan opciones novedosas en el contexto de los procesos productivos usuales en los núcleos agrarios: 40% son líneas de producción totalmente nuevas y 36% introdujo tecnologías diferentes en actividades conocidas en el núcleo agrario. Solo 24% de las actividades impulsadas por el Programa sigue formas de producción ya ampliamente conocidas en la comunidad. (22)

La meta fijada para este indicador en el año 2010 fue superada en un 17.65%, dado que el 59% de las agroempresas puso en práctica alguna innovación relevante; de estas empresas, 30% pone en práctica innovaciones en más de un área. El Programa impulsa innovaciones a través de la introducción de nuevos rubros productivos, de la aplicación de mejores técnicas de producción, del uso de herramientas de contabilidad y administración de negocios y de mejoras en la comercialización. (23)

Desde el ángulo de la innovación en procesos de agregación de valor, se aprecia que aunque son mayoría las agroempresas que no agregan valor a sus productos, es creciente la proporción de las que si realizan algún proceso de este tipo. Entre las agroempresas del año 2007 hay un 27% que ya efectúan algún proceso de selección, empaque o transporte de sus productos, lo que les da la posibilidad de acceder a mejores precios por sus productos. Esa proporción se eleva al 34% entre las agroempresas del año 2008 y baja al 32% entre las del 2009. (24)

(22).- Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), Informe Final Evaluación del Programa Joven Emprendedor Rural y Fondo de Tierras, México, 28 de julio de 2010, 161 pp.

(23).- Ibidem.

(24).- Ibidem.

3.5.- Capital social.

El capital social (entendido como la variable que mide la colaboración social entre los diferentes grupos o individuos de un colectivo humano, y donde el uso individual de las oportunidades surgidas a partir de ello, se basa en tres fuentes principales: la confianza mutua, las normas efectivas y las redes sociales), es fundamental en la creación de capacidades en los Jóvenes Emprendedores, que les permitan cambiar sus circunstancias y garantizar la continuidad de los proyectos. El incremento del capital social de los jóvenes significó desarrollar alianzas con otros productores, con organizaciones locales o regionales, proveedores, clientes, asesores y tener acceso a otras fuentes de financiamiento. Con ello se espera que los jóvenes desarrollen mejores condiciones de competitividad y también logren un mejor estatus en su núcleo agrario y una verdadera instalación rural.

Antes de los apoyos directos del Programa, solamente el 5% de los Jóvenes Emprendedores participaba en una organización con finalidades productivas; en general, se trataba de organizaciones incipientes, algunas originadas para gestionar recursos o recibir capacitación. De igual forma, la inserción social de los jóvenes era precaria y sus relaciones económicas eran reducidas. En cambio en el 2009, el 78% de los jóvenes que participan en el Programa ya trabajan asociadamente; solo el 22% lo hace de manera individual o asociado con su familia. (25)

El capital social (medido por las por alianzas y relaciones productivas de los jóvenes emprendedores) en su línea base antes del apoyo del Programa es cercano a cero. Ya para el 2009 el 48% de ellos ha establecido alguna alianza y 10% ha intentado gestionar recursos con instituciones distintas a la SRA. En el trienio 2007-2009, el 40% del total de las agroempresas se crearon en la modalidad de proyecto grupal. (26)

Desde la perspectiva del denominado nivel de desarrollo organizacional (NDO) que han alcanzado las agroempresas, el cual se valora por el grado de apropiación del proyecto, los métodos de trabajo, la toma de decisiones, el liderazgo y la cohesión de los proyectos grupales, se observa una favorable evolución. Entre los proyectos del año 2007 se aprecia el más bajo NDO con solo el 5% en este indicador, los proyectos del año 2008 registran un NDO del 33% y los del 2009 un 34%. (27)

Tabla 17

Nivel de desarrollo organizacional	2007	2008	2009
	%	%	%
Bajo	72	35	43
Medio	23	32	23
Alto	5	33	34
Total	100.0	100.0	100.0

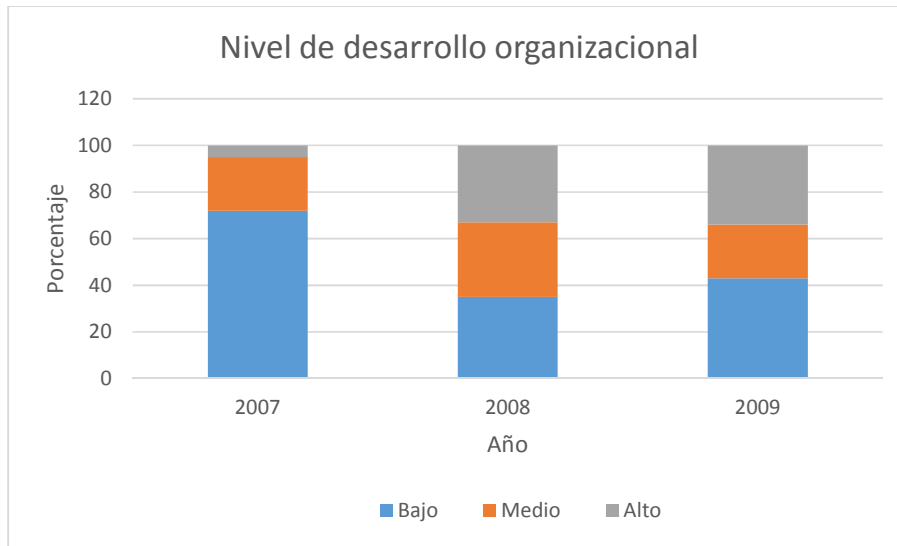
Fuente: Informe Final Evaluación JERFT/FAO 2011.

(25).- Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), Informe Final Evaluación del Programa Joven Emprendedor Rural y Fondo de Tierras, México, 15 de agosto de 2011, 127 pp.

(26).- Ibídem.

(27).- Ibídem

Gráfica 11



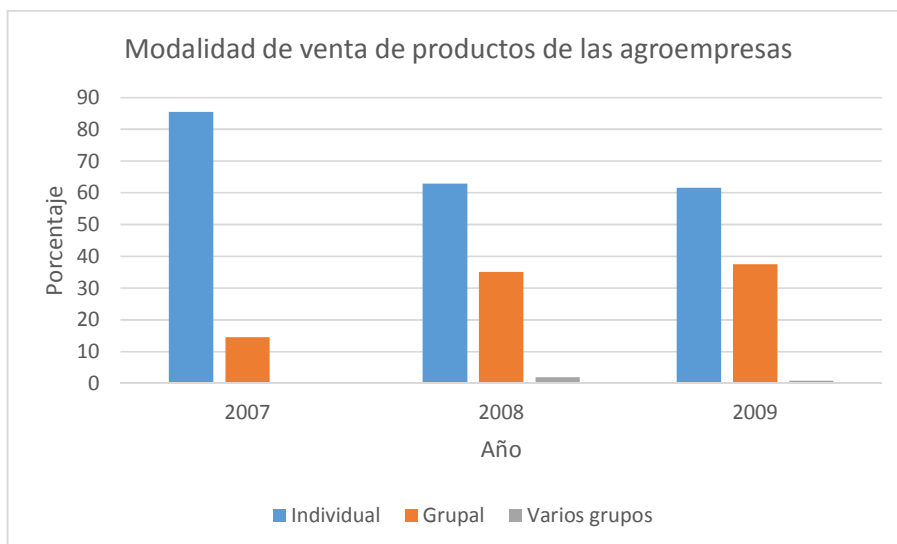
Sobre la modalidad de venta de los productos por los Proyectos Agroempresariales también se tiene una tendencia positiva:

Tabla 18

Modalidad de venta	2007 %	2008 %	2009 %
Individual	85.4	62.9	61.6
Grupal	14.6	35.1	37.5
Varios grupos	0.0	2.0	0.9
Total	100.0	100.0	100.0

Fuente: Informe Final Evaluación JERFT/FAO 2011.

Gráfica 12



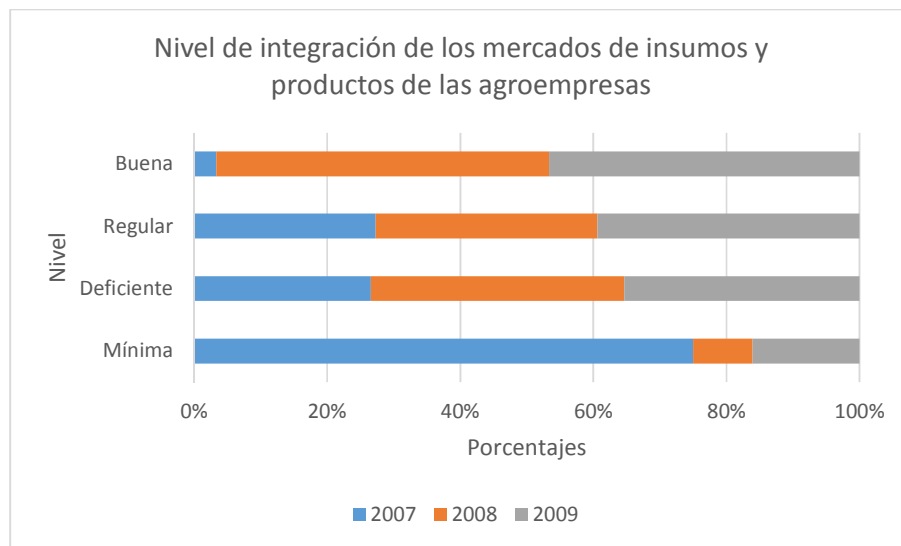
En lo referente al nivel de integración productiva entre los mercados de insumos y productos de las agroempresas, que implica el establecimiento de alianzas de los Jóvenes Emprendedores con otros actores económicos, se advierte que aún es en su mayoría deficiente, pero al mismo tiempo se observa la reducción en su existencia mínima:

Tabla 19

Integración de los mercados de insumos y productos de las agroempresas			
Nivel	2007 %	2008 %	2009 %
Mínima	42.0	5.0	9.0
Deficiente	48.0	69.0	64.0
Regular	9.0	11.0	13.0
Buena	1.0	15.0	14.0
Total	100.0	100.0	100.0

Fuente: Informe Final Evaluación JERFT FAO 2011.

Gráfica 13



Para el año 2010 el capital social de los jóvenes participantes en el Programa se había incrementado de manera notable con el inicio de las operaciones de las empresas, ya que el 78% de éstas son colectivas y 31% de ellas han logrado establecer tres o más alianzas o relaciones con proveedores, compradores y otros productores de la misma actividad.

3.6- Oportunidades de mejora.

En términos generales, las probabilidades de éxito sostenido de las pequeñas empresas son reducidas; tanto en México como en muchos otros países subdesarrollados, la mayor parte desaparece en promedio antes de cumplir los dos

años. En el caso de los proyectos del Programa, las dificultades se ven agravadas porque, en la realidad del medio rural nacional, los núcleos agrarios enfrentan condiciones de pobreza y marginalidad que limitan las alternativas para el desarrollo de actividades económicas rentables y sostenibles. En la mayor parte de los núcleos agrarios, la probabilidad de que proyectos aislados puedan ser viables es reducida.

En los responsables del Programa existe clara conciencia de la situación señalada, pero ésta se pondera con la necesidad de encontrar soluciones de fondo a los graves problemas del medio rural y particularmente del sector social. El Programa ha realizado esfuerzos para identificar actividades económicas con potencial productivo y de mercado. Asimismo, ha construido un conjunto de componentes de intervención complementarios, incluyendo financiamiento, capacitación, apoyos a la organización y asesoría de mercados, a fin de generar condiciones para la rentabilidad comercial, la sostenibilidad y la permanencia de las empresas formadas. Los logros alcanzados son significativos, como se aprecia elocuentemente en los indicadores presentados. Sin embargo, los proyectos productivos, como ya se menciona, no solamente deben generar ingresos para los jóvenes y sus familias, también deben permitir el pago del crédito y la capacidad de inversión para el mantenimiento y el crecimiento competitivo de las empresas. La sostenibilidad autónoma de las empresas formadas, en el mediano y largo plazo, presenta altos riesgos.

Para mejorar las perspectivas de desarrollo autónomo sostenible de los proyectos productivos del JERFT, es fundamental continuar profundizando los avances ya instrumentados, como los siguientes:

- Flexibilización en la adquisición de los derechos parcelarios, evitando adquisiciones excesivas de tierra que impliquen pesados costos financieros;
- Priorización de los proyectos, no solamente en función de las urgencias sociales, sino incorporando también criterios de potencial productivo;
- Complementación de la capacidad productiva con la atención a la existencia de mercado para los productos o servicios previstos;
- Énfasis a la agregación de valor en la producción de los proyectos;
- Complementación de la capacitación técnica para producir con capacitación gerencial, administrativa y comercial.

Para reducir los riesgos que enfrenta el desarrollo de las empresas formadas con apoyo del Programa, es fundamental que los avances señalados sean reforzados, considerando una estrategia más amplia, que vaya más allá de la definición de proyectos aislados. Esencialmente, se trataría de definir los proyectos dentro de una visión de clusters o encadenamientos productivos, al interior de una estrategia de desarrollo territorial.

Como muestra de las oportunidades de mejora se hizo una estimación de la agregación de valor al producto en las agroempresas que operaron entre el 2007 y el 2009, obteniéndose un área de oportunidad dados los magros resultados que se obtuvieron, que a continuación se presentan:

Tabla 20

Valor agregado al producto 2007-2009			
Fase	Sin distinguir calidad %	Se clasifica por calidades %	Se da algún beneficio al producto %
Antes del Programa	70	30	0
Proyecto Escuela	29	37	33
Proyecto Agroempresarial	55	38	7

Fuente: Informe Final Evaluación JERFT/FAO 2009.

Tabla 21

Nivel de agregación de valor	2007 %	2008 %	2009 %
Bajo	73	66.3	68.2
Medio	25	31	29.5
Alto	2	2.7	2.3
Total	100.0	100.0	100.0

Fuente: Informe Final Evaluación JERFT/FAO 2009.

3.7.- Sustentabilidad de las agroempresas.

El Programa cuenta con una política de salvaguardas ambientales y con un procedimiento que inicia por catalogar el riesgo ambiental para cada una de las actividades que podría financiar. También considera su ubicación en posibles áreas sensibles, fomenta la conciencia ambiental y la voluntad de conservar el medioambiente.

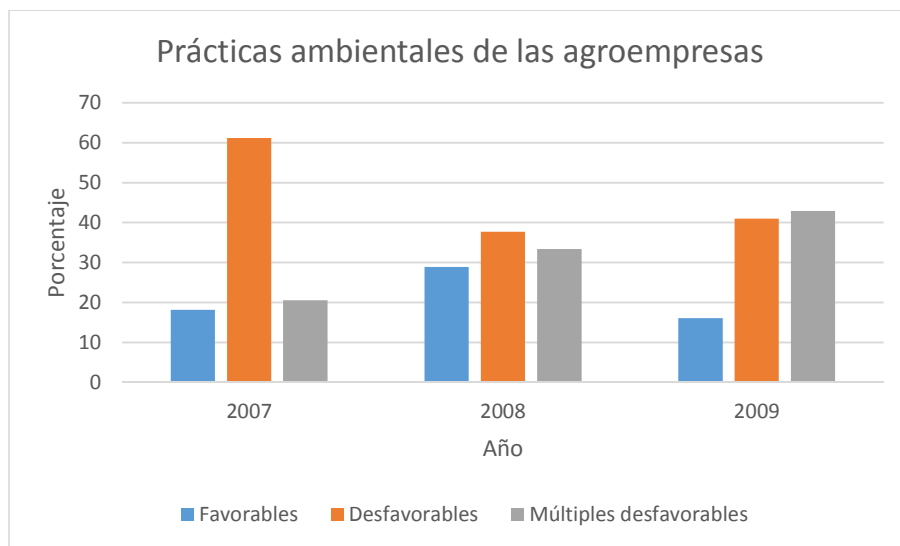
La clasificación de las agroempresas según incidencia en el medio ambiente indica que la proporción de proyectos en que se realizan prácticas ambientalmente favorables es del 18% entre las agroempresas del año 2007, del 29% en las del 2008 y del 16% en las del 2009. La situación ambiental en general que se observa guardan en su operación las agroempresas generadas en el periodo 2007-2009 se presenta en la siguiente tabla, la cual si por un lado indica un aumento en las prácticas potencialmente desfavorables debido a una diversificación de los giros productivos, también debe entenderse que implican la aplicación de las salvaguardas correspondientes, debido a la culturización de los jóvenes en la aplicación de salvaguardas ambientales a medida que aumenta su conocimiento al respecto:

Tabla 22

Prácticas	2007 %	2008 %	2009 %
Ambientalmente favorables	18.2	28.9	16.1
Alguna ambientalmente desfavorable	61.2	37.7	41.0
Múltiples ambientalmente desfavorables	20.6	33.4	42.9

Fuente: Informe Final Evaluación JERFT/FAO 2011.

Gráfica 14



El número de grupos de Jóvenes Emprendedores capacitados en prácticas ambientales en los Proyectos Escuela según tema de curso, fue el siguiente:

Tabla 23

Prácticas ambientales	2007	2008	2009
Manejo y recuperación de agostaderos	6	10	26
Aprovechamiento del agua	17	53	51
Manejo de desechos	73	64	32
Manejo de plagas y enfermedades	26	35	24
Conservación del suelo y agua	5	10	31

Fuente: Informe Final Evaluación JERFT/FAO 2011.

Para el año 2009 del total de Jóvenes Emprendedores que participan manejando agroempresas, un 23% de ellos cumple con las salvaguardas ambientales, 9% realiza prácticas inocuas o benéficas para el medio ambiente y 14% es consciente de los daños potenciales que sus proyectos pueden traer al medio ambiente, diseñando las medidas de mitigación correspondientes.(28)

Así también respecto a la disposición de los desechos de los proyectos productivos en el trienio 2007-2009, la solución de los Jóvenes Emprendedores se tiene:

- Bien resuelta 23%
- Resuelta a medias 41%
- Nada resuelta 36%

Para el año 2010 se estimó que el 24% de los jóvenes realiza prácticas inocuas o benéficas para el medio ambiente y el 87.4% de los proyectos cumple con las salvaguardas ambientales.(29) El Programa cuenta con una política para las

salvaguardas ambientales y con un procedimiento que inicia por catalogar el riesgo ambiental para cada una de las actividades que podría financiar, como se presenta a continuación:

Tabla 24

Categoría	Riesgo ambiental de los proyectos
I	Actividades inocuas o benéficas para la naturaleza (tales como producción orgánica de café o miel y turismo de naturaleza).
II	Actividades con algunos riesgos ambientales (como la cría de animales en corrales o semi-intensiva, en praderas previamente convertidas).
III	Actividades con mayores riesgos ambientales que suponen el uso intensivo de agroquímicos (como algunos invernaderos).
IV	Actividades francamente dañinas para el medio ambiente (tales como la explotación ganadera en zonas con pendientes).

Considerando como muestra los proyectos iniciados en el 2010, los proyectos contemplados según nivel de salvaguarda ambiental fueron:

Tabla 25

Categoría	Proyecto agroempresarial	Proyecto escuela
	%	%
I	0	6
II	65	94
III	35	0
IV	0	0
TOTAL	100	201

Fuente: Informe Trimestral 2010 SRA/JERFT.

El Programa no apoya en ningún caso a aquellos proyectos que se ubiquen en la categoría IV de riesgo ambiental.

(28).- Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), Informe Final Evaluación del Programa Joven Emprendedor Rural y Fondo de Tierras, México, 28 de julio de 2010, 161 pp.

(29).- Ibidem.

4.- CONCLUSIONES

El Programa ha logrado el despliegue de las capacidades de autogestión de los jóvenes emprendedores, el fortalecimiento de los núcleos agrarios con base en la participación de estos mismos y la contribución al diseño y fortalecimiento de políticas públicas a favor del arraigo.

La consolidación de las agroempresas ha sido la base sobre la cual se sustenta un mayor ingreso de los Jóvenes Emprendedores y en consecuencia de mayores posibilidades de mejorar sus niveles de vida.

El Programa ha coadyuvado a desarrollar una nueva cultura de apoyo al sector agrario, basada en la participación activa de los jóvenes, desde sus empresas y/o las instancias locales de toma de decisiones, sin embargo, se requiere sumar esfuerzos de los tres niveles de gobierno y de la sociedad civil, de tal forma que puedan generar la mayoría de las condiciones necesarias para el arraigo de los jóvenes de manera digna en un mundo cada vez más competitivo.

A través del apoyo proporcionado a los jóvenes por el Programa, se ha conseguido fortalecer el nivel de participación en el desarrollo local y regional de quienes tienen un mayor grado de compromiso en la permanencia de las agroempresas.

Ante la falta de oportunidades para la generación de ingresos de los jóvenes en el campo y mantenerse en su núcleo de origen, el Programa ha contribuido al fomento del empleo o autoempleo en las zonas donde opera, sin embargo, lograr el relevo generacional en el campo no solo se obtiene con el desarrollo de opciones económicas sino también con la promoción de un entorno humano y social, en el que los jóvenes sean actores relevantes.

Hay un claro predominio de los jóvenes vecindados como beneficiarios del Programa, los cuales carecen de derechos asociativos sobre la tierra y por tanto no participan en las asambleas del núcleo agrario. Lo anterior en congruencia con el objetivo de dar acceso a la tierra y capital para el desarrollo de proyectos agroempresariales a los jóvenes del campo.

Se registra una tendencia al desarrollo de proyectos grupales, que buscan alcanzar mayores escalas de inversión y mejores condiciones de inserción en los mercados, lo cual predispone a un mayor índice de permanencia de las agroempresas.

La viabilidad y continuidad de los proyectos agroempresariales desde una perspectiva ambiental, hace aconsejable que desde la concepción de la idea de proyecto se consideren objetivos de sustentabilidad, como el cierre de ciclo de materia y reducción de generación de residuos, la mitigación de emisiones de gases de efecto invernadero, el uso de energía renovable y la protección de la calidad del suelo y agua.

El grado de marginación de la localidad donde interviene el programa tiene influencia sobre el éxito de los proyectos agroempresariales. Entre más reducido es el acceso a

educación básica, salud y medios de comunicación, más obstáculos encontrarán los proyectos para ser competitivos.

La experiencia previa del joven y su familia en la actividad productiva y la comercialización del producto, (puesta en práctica en los Proyectos Escuela y Agroempresarial), es crucial para el éxito económico de los proyectos productivos.

Es fundamental asegurar que la selección del giro productivo y de los proveedores de infraestructura, equipo y semovientes corresponda a los jóvenes que emprenderán el proyecto agroempresarial, pero ésta debe ser una decisión informada y cabalmente soportada en criterios técnicos y de viabilidad de mercado.

La asistencia técnica proporcionada y la tutoría de negocios previstas en el Programa, por personas con experiencia práctica en el mismo tipo de proyectos productivos es determinante para el éxito económico de los proyectos productivos.

Se juzga prudente fortalecer una diferenciación en el tipo y monto de apoyos a partir del carácter del proyecto, mejorando la estructura deuda/capital en los proyectos productivos, evitando un excesivo apalancamiento de los proyectos y balanceando la carga financiera al flujo de efectivo de los proyectos. En este mismo contexto se debe pasar de la lógica de créditos a los proyectos a una de servicios financieros integrales.

Deben priorizarse para apoyos del Programa aquellos proyectos agroempresariales que generen el mayor número de empleos, con el objeto de ocupar mano de obra de los jóvenes que no han participado en el Programa.

BIBLIOGRAFÍA

- 1.- Secretaría de la Reforma Agraria (SRA), Reglas de Operación del Programa “Joven Emprendedor Rural Fondo de Tierras”, 24 de diciembre de 2010, Diario Oficial de la Federación, Cuarta Sección, 24 pp, (105-116 pp).
- 2.- Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), “Evaluación de los Programas de Fomento de la Secretaria de la Reforma Agraria”, Año 2010, Publicación de la FAO, México, 27 pp.
- 3.- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), “Sistema de Cuentas Nacionales”, Año 2012, www.inegi.org.mx/MatrizInsumoProducto/Oferta de bienes y servicios por sector de la economía total, México.
- 4.- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), “Censo de Población y Vivienda 2010”, Año 2012, www.inegi.org.mx/Tabuladosbasicos, México.
- 5.- Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), “Propuesta Metodológica para la Evaluación de Programas de Fomento de la Secretaria de la Reforma Agraria”, Año 2010, Publicación de la FAO, México, 17 pp.
- 6.- Secretaría de la Reforma Agraria (SRA), “Informes Trimestrales del Programa Joven Emprendedor Rural y Fondo de Tierras”, Años 2010 y 2011, Informes internos SRA, fotocopias, 43 pp.
- 7.- Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), “Informe Preliminar de Estimación de Indicadores. Evaluación del Programa Fondo de Tierras/Joven Emprendedor Rural”, Año 2009, Publicación de la FAO, México, 32 pp.
- 8.- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), “Censo Agrícola, Ganadero y Forestal 2007”, Año 2012, [www.inegi.org.mx/Tabulados por](http://www.inegi.org.mx/Tabuladospor) entidad y municipio, México.
- 9.- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), “Producto Interno Bruto 2011”, Año 2012, <http://dgcnesyp.inegi.org.mx/Indicadores> macroeconómicos de coyuntura/producto interno bruto trimestral según actividad, México.
- 10.- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), “Encuesta Nacional de Ingreso-Gasto de los Hogares 2010”, Año 2012, www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos, México.
- 11.- Rojas Rangel, Teresa. “La Crisis del Sector Rural y el Coste Migratorio en México”, Revista de Ciencias Sociales de la Universidad Iberoamericana, Año IV, N° 8, Julio-Diciembre de 2009, México, D.F., 22 pp.
- 12.- Hernández Esquivel, Juan. “La distribución de la Población Rural”, La situación Demográfica de México, Año 2003, Ediciones del Consejo Nacional de Población (CONAPO), México, 95 pp.
- 13.- Consejo Nacional de Evaluación de la Política Social (CONEVAL), “Pobreza en México y en las entidades federativas 2008-2010”, México: http://www.coneval.gob.mx/Informes/Interactivo/Medición_pobreza_2010.pdf>

- 14.- Velarde, F. Samuel, "Perspectivas del Joven en el Campo Mexicano". Ensayo, Ciudad Juárez, Chih., México 2006, Ed. Instituto Tecnológico de Ciudad Juárez, 10 pp.
- 15.- Consejo Nacional de Evaluación de la Política Social (CONEVAL), "Informe de la Evaluación Específica de desempeño 2010-2011, Joven Emprendedor Rural y Fondo de Tierras", México 2012, 55pp.
- 16.- Secretaria de la Reforma Agraria (SRA), "Programa Sectorial de Desarrollo Agrario 2007-2012", México 2007, 85pp.
- 17.- Secretaria de la Reforma Agraria (SRA), "Ley Agraria", Diario Oficial de la Federación, México, 17 de abril de 2008.
- 18.- Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL), Decreto por el que se emite la "Declaratoria de Zonas de Atención Prioritaria para el Año 2012", Diario Oficial de la Federación, Quinta Sección, México, 27 de diciembre de 2011.
- 19.- Banco Interamericano de Desarrollo (BID), "El Sector Rural en México: Desafíos y Oportunidades", México 2006, 25 pp.
- 20.- Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), "Informe Final de Evaluación del Programa 'Joven Emprendedor Rural y Fondo de Tierras'", México 2010, 110 pp.
- 21.- Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), "Informe Final de Evaluación del Programa 'Joven Emprendedor Rural y Fondo de Tierras'", México 2012, 125 pp.
- 22.- Financiera Rural, "Productos Financieros", México 2012: http://www.financierarural.gob.mx/Prog_prod_cred/>