

# NOTAS PARA CONTRIBUIR A MEJORAR EL IMPACTO DE PROYECTOS DE DESARROLLO RURAL

## NOTES TO CONTRIBUTE TO IMPROVE IMPACT OF RURAL DEVELOPMENT PROJECTS

D.C. Alfonso Benítez de la Torre

*Investigación, desarrollo y calidad Grupo México*

**Resumen:** Con el objetivo de contribuir a mejorar el impacto de los proyectos de desarrollo, particularmente los de activos productivos en el medio rural, se hizo un análisis para evidenciar la baja capitalización de los programas gubernamentales identificando algunas áreas de mejora entre las que destacan: la creación y uso de una base de datos única (BDU) interinstitucional, un plan de apoyo estructurado por etapas, la reincorporación de metodologías para demostrar la factibilidad técnico económica, ambiental y social, así como la evaluación del cumplimiento de objetivos. Se concluye que para mejorar su impacto es necesario hacer un cambio radical en la forma de diseñar, promover, ejecutar y evaluar, transitando de estrategias asistencialistas que generan dependencia a esquemas de inversión donde los beneficiarios tengan la oportunidad de planear, decidir y trabajar su propio desarrollo, procurando el aprovechamiento y conservación de los recursos.

**Palabras Clave:** Activos productivos, Evaluación de proyectos, Capitalización, Pobreza y marginación.

**Abstract:** With the aim of contributing to improve the impact of development projects, particularly those of productive assets in rural areas, an analysis was made to show the low capitalization of government programs, identifying some areas for improvement among which stand out: the creation and use of a single inter-institutional database (BDU), a support plan structured in stages, the reincorporation of methodologies to demonstrate the technical, economic, environmental and social feasibility, as well as the evaluation of the fulfillment of objectives. It is concluded that to improve its impact it is necessary to make a radical change in the way of designing, promoting, executing and evaluating, moving from assistance strategies that generate dependency to investment schemes where beneficiaries have the opportunity to plan, decide and work their own development, seeking the use and conservation of resources.

**Keywords:** Productive assets, Project evaluation, Capitalization, Poverty and marginalization.

| Recibido: 17/01/2023 | Revisado: 20/03/2023 | Aceptado: 04/04/2023 | Publicado: 31/05/2023 |

Referencia Normalizada: Benítez, A. (2023). Notas para contribuir a mejorar el impacto de proyectos de desarrollo rural. Trabajo Social Hoy 99 (101-116). doi: 10.12960/TSH2023.0011

Correspondencia: Alfonso Benítez de la Torre. Email: cee.uiapuebla.alfonso@gmail.com.mx

## INTRODUCCIÓN

México es un país rico en recursos naturales, humanos y culturales, pero también con muchas carencias y condiciones precarias de bienestar de gran parte de su población (Martínez-Carrasco *et al.*, 2014). Nuestra Constitución reconoce que la salud, alimentación y educación son derechos fundamentales, y que toda persona es libre de elegir los medios para acceder a ellos conforme a sus posibilidades de participar en la formulación, ejecución y evaluación de los programas de desarrollo (Acosta, 2010). El financiamiento de los programas gubernamentales proviene de recursos federales y en alguna medida de nuestros impuestos, por lo que es necesario demostrar que se destinarán a obras de calidad, bajo un esquema metodológico comprobado, en un proceso justo y equitativo, beneficiando a quienes más lo necesitan, y que no terminarán mal aprovechados o abandonados.

En México no es común la rendición de cuentas de proyectos entregados, lo que genera dudas sobre su utilidad y calidad, si tuvieron un costo razonable, si funcionan según la propuesta inicial o generan algún tipo de beneficio, aspectos importantes que desde un punto de vista práctico, deberían considerarse cuando se habla de inversión en proyectos de desarrollo. Es poco cuestionado, y menos lo que se puede hacer, una vez que los gobiernos entregan sus proyectos y terminan sus periodos: entonces comienzan a aparecer obras abandonadas, canceladas, en mal estado o que operan con deficiencias. Así, podemos mencionar como ejemplo la cancelación de la construcción del Nuevo Aeropuerto Internacional de México (NAIM) en Texcoco, con un costo de más 75 millones de pesos (Cuevas, 2022). La autopista del sol entre México y Acapulco que, debido a fallas de construcción y uso de materiales de mala calidad, requiere una inversión constante para mantenimiento (Aristegui, 2013). El Nodo Intermodal Logístico y Recinto Fiscalizado (La Célula) en Oriental estado de Puebla, en el que se malversaron más de mil millones de pesos, autorizándose la obra sin estudios previo de viabilidad económica y financiera y que además dejó sin tierras de cultivo a más de mil ejidatarios (24 horas, 2022). La construcción de plantas de tratamiento para sanear las aguas contaminadas del río Atoyac que no funcionan conforme a los objetivos iniciales (Aristegui, 2021). A lo anterior hay que sumar las obras siniestradas por fenómenos naturales, como el hospital San Alejandro en la ciudad de Puebla, que sufrió grandes daños en el sismo del 2017 y que a la fecha no se ha reactivado. También obras que fueron inauguradas hace varios años y que aún no inician actividades, como el Centro de Atención Integral para Ceguera y Debilidad Visual de la ciudad de Puebla (Notimex, 2018). Y qué decir de obras que han puesto en riesgo y hasta cobrado vidas, como el tanque de almacenamiento de agua que se desplomó recientemente a unos días de haberse inaugurado en San Baltazar Temascalac Puebla (Hernández, 2022).

La misma situación se observa con muchos de los proyectos de desarrollo rural: invernaderos que funcionan como tendederos de ropa, o que fueron abandonados; tanques de captación de agua en terrenos ociosos; estufas ahorradoras de leña que nunca funcionaron porque no se dotaron de comales o salidas de humo; calentadores solares de agua que no calientan; corrales para aves que se utilizan como bodegas; letrinas, fosas sépticas y silos de grano tirados junto al camino; despulpadoras, tostadoras y molinos que nunca se utilizaron, y que actualmente son el motivo de conflicto entre los que supuestamente fueron beneficiados (ver anexo 1); proyectos de cría de aves o cerdos que murieron por enfermedad o se los comieron porque no se aprendió a actuar en caso de enfermedad, o no hubo una capacitación adecuada para su producción y aprovechamiento.

En México es muy limitada la información sobre evaluaciones de impacto de los programas de desarrollo rural, y las que hay, no son muy halagadoras: en un estudio realizado por Gómez y Tacuba (2017) se reporta, en la única evaluación de impacto realizada después de diez años, que para el Programa de Desarrollo Humano OPORTUNIDADES posteriormente denominado PROSPERA, no había evidencias de que los/as niños/as atendidos/as hubieran mejorado sus condiciones nutritivas-cognitivas y que eran prácticamente nulas las probabilidades de que las familias beneficiarias pudieran salir de su situación de pobreza. En una evaluación realizada en el estado de Puebla en 2007 para demostrar el impacto de la entrega de activos productivos por parte del Programa de Apoyo a los Proyectos de Inversión Rural (PAPIR) de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA), después de un año, sólo el 94 % de los beneficiarios/as había recibido el apoyo solicitado, de ellos sólo el 87 % lo conservaba, y únicamente el 67 % consideraban que el funcionamiento del activo recibido era bueno (MGZ, 2007).

De manera similar, en 2010 el 21,7 % de los activos productivos entregados por el Proyecto Especial de Seguridad Alimentaria (PESA) en concurrencia con la (SAGARPA) en el estado de Puebla, no operaban al finalizar el ejercicio, y cerca del 40 % operaba con deficiencias (CEE, 2010). En un artículo presentado por Cipriano *et al.*, (2010) donde se evaluó el impacto del programa Alianza para el Campo de la SAGARPA en la región de Tierra Caliente, Guerrero, se reporta que sólo se atendió al 80 % de las solicitudes, y sólo el 86 % de los/as beneficiarios/as atendidos/as consideró que aprovechó los apoyos recibidos conforme a los objetivos iniciales; el resto declaró que aceptó el apoyo del Gobierno, pero en cuanto le fue posible lo vendió por falta de tiempo o interés para trabajarlo.

Aunque es innegable que la mayoría de los proyectos de desarrollo rural han contribuido a mejorar las condiciones de vida de muchas familias que viven en

condiciones de pobreza, aún hay mucho por hacer, empezando por reconocer y documentar los aciertos y errores cometidos; de aquí la necesidad y objetivo de contribuir al análisis de las causas del bajo impacto de los proyectos gubernamentales, particularmente de activos productivos, y proponer algunas estrategias para mejorarlos.

## **METODOLOGÍA**

Se hizo una revisión bibliográfica de fuentes periodísticas, documentos oficiales generados por Centros Estatales de Evaluación y la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA), y artículos especializados, analizando algunas de las causas del bajo impacto de los programas gubernamentales de activos productivos. Para complementar la información presentada, se documentaron algunos casos exitosos de proyectos no gubernamentales con la finalidad de generar algunas propuestas encaminadas a mejorar el desempeño e impacto de nuevos proyectos de desarrollo. Se reconoce que, aunque este trabajo es de carácter exploratorio y cualitativo, puede tener una utilidad práctica en el diseño de nuevos proyectos, sean ejecutados por dependencias gubernamentales o no gubernamentales.

## **MARCO TEÓRICO**

El desarrollo, en contraposición a la pobreza, se manifiesta por las mejoras que experimenta una persona o grupo cuando obtiene mayor bienestar, calidad de vida y distribución equitativa del ingreso sin detrimento de los recursos y del medio ambiente (Gómez y Tacuba, 2017), y para lograrlo es necesario buscar estrategias aceptables considerando aspectos sociales, económicos y ambientales. Como muchos autores y organismos internacionales, Martínez-Carrasco *et al.*, (2014) reconocen la importancia de los apoyos gubernamentales para contribuir al desarrollo nacional, pero también su ineficiencia y poco impacto en la reducción de la pobreza rural, por lo que plantean la necesidad de buscar nuevas estrategias que fomenten el desarrollo de las capacidades humanas, culturales, económicas y ambientales fortaleciendo el papel de la agricultura, la diversificación productiva de la familia (pluriactividad), que combina actividades agropecuarias con las no agropecuarias para generar ingresos (Loughrey *et al.*, 2013). y el aprovechamiento sustentable de los recursos naturales. También se reconoce la importancia de transitar de políticas y proyectos asistencialistas a estrategias más eficaces y coherentes con sus objetivos.

En este sentido, el concepto de “proyecto” cobra un referente básico para el diseño de las políticas de beneficio social. Para Cardozo (2009), los proyectos son el medio por el cual los grupos más desfavorecidos tienen la posibilidad de cambiar situaciones desventajosas o problemáticas con el fin de mejorar su calidad de vida, trabajo, y entorno. Baca-Tavira y Herrera-Tapia (2016) consideran que los proyectos son la expresión técnica para la solución a problemas de interés general. La transformación social vía proyectos implica una gestión local, que se traduce en la capacidad para generar bienestar económico y social. En última instancia el objetivo de los proyectos es generar ingreso, trabajo o empoderamiento para combatir el hambre, mejorar la salud o impulsar acciones tendientes a mejorar la infraestructura familiar, comunitaria o la calidad del ambiente.

Los proyectos de apoyo al medio rural se ofrecen por transferencia de efectivo o por entrega de activos productivos. En el primer caso, el/la beneficiario/a tiene la ventaja de emplear el apoyo según su propio criterio y con la libertad de elegir el activo y proveedor que más le convenga, sin embargo esta manera de asistencia es difícil de evaluar, se cometen errores de exclusión de beneficiarios/as, y en algunos casos no hay manera de comprobar si el/la beneficiario/a utilizó la ayuda para la adquisición de bienes relacionados con su actividad productivas o si lo utilizó para otro fin. Un ejemplo es el Programa de Apoyos Directos al Campo (PROAGRO), antes PROCAMPO que operó hasta el 2013. A diferencia del subsidio gubernamental, la entrega de activos productivos garantiza que los bienes entregados se utilicen conforme a objetivos preestablecidos, por lo que es relativamente fácil demostrar su cumplimiento (Gómez-Demetrio, 2013). Los apoyos con activos productivos se realizan principalmente con equipo, herramienta o semovientes destinados a impulsar la actividad agropecuaria, acuícola y pesquera, sin embargo, dentro de las principales desventajas de este tipo de ayuda es que no se considera la opinión de los/as beneficiarios/as sobre lo que necesitan, descuidando el fortalecimiento de actividades secundarias que podrían favorecer la economía y el arraigo familiar (Jarquín, 2017). Por otra parte, el gobierno muchas veces no toma en cuenta que este tipo de apoyo requiere una asesoría inicial, y a veces hasta sostenida por varios ciclos productivos que ocasiona que, ante la falta de acompañamiento profesional, los proyectos terminen abandonados, como lo demostró el modelo de asistencia técnica extensionista y posteriormente de prestación de servicios profesionales (PSPs). Otra desventaja es que generalmente los/as beneficiarios/as aprenden a mejorar su producción, pero no a integrarse a la cadena sistema-producto y comercialización, lo que ocasiona que muchas empresas rurales desaparezcan en poco tiempo (Gómez y Tacuba, 2017).

Idealmente un proyecto exitoso es el resultado de la adquisición de un activo que se conserva en buen estado con respecto al tiempo aumentando el capital o patrimonio de la unidad familiar consecuencia de haber recibido un bien que se necesitaba

para resolver un problema sentido, mejorar la infraestructura, la economía (ya sea por la producción de dinero o por la disminución del gasto familiar), generar ocupación productiva, y desarrollar capacidades que motivan a mejorar, hacer crecer o empezar otro proyecto (similar, relacionado o diferente). En este sentido, capitalizar es la acción orientada a aumentar el capital de una entidad aumentando el valor de la misma, y la capitalización es el proceso necesario para conseguir dicho objetivo (Economía, 2015).

Aunque no es una garantía, los proyectos creados a partir de la identificación de necesidades-reales soluciones-posibles, a partir de un diagnóstico elaborado con la participación de los/as benefactores/as, interesados/as y con la asesoría de promotores/as locales en su diseño, gestión, planificación, programación, ejecución y evaluación, considerando el potencial y limitaciones locales, así como la disponibilidad de recursos disponibles (humanos, económicos y ambientales), tienen mayor probabilidad de ser capitalizado y por lo tanto de generar un beneficio real.

## **DEBILIDADES Y ÁREAS DE MEJORA DE LOS PROYECTOS DE DESARROLLO RURAL**

Como ha sido planteado por Gómez-Demetrio *et al.*, (2013) es urgente mejorar el seguimiento al diseño, planificación y evaluación de los programas públicos, especialmente aquellos destinados al desarrollo rural. Un proyecto que no tiene identificado un problema y el camino que se deberá seguir para solucionarlo, no tiene manera de generar impacto y mucho menos para demostrarlo. Cada proyecto es único, y responde a necesidades particulares de cada grupo o persona: equivale a diseñar un “traje a la medida” para el/la cliente/a, sin embargo, los apoyos que ofrecen las dependencias de gobierno corresponden a proyectos “tipo” ya disponibles (trajes hechos que deberán utilizar tanto a los/as que les queden como a los que no). Idealmente se deberían adecuar los apoyos gubernamentales a las necesidades comunitarias reales y no de ajustar la demanda local a la oferta de los programas (Gómez y Tacuba, 2017). En este sentido, y si es la forma como el Gobierno seguirá trabajando, es necesario focalizar los proyectos disponibles a subsanar las necesidades de quienes verdaderamente lo necesitan y no de manera clientelar o a grupos ficticios de beneficiarios/as. Para revertir esta situación es necesario que los programas gubernamentales incorporen reglas de operación más rigurosas para la elección de beneficiarios/as, así como metodologías ampliamente estudiadas y validadas, entre las que destacan la Matriz de Marco Lógico, la cual es una herramienta que facilita la planificación de proyectos orientada al logro de objetivos (con metas e indicadores claros que puedan ser medidos y evaluados) (ILPES-CEPAL, 2004), y con la participación de beneficiarios/as, benefactores/as, asesores/as e

investigadores/as en un ejercicio metodológico conocido como Diagnóstico Participativo (Ander-Egg, 2003; Villasante, 2010). Esto permitirá planificar actividades reales y posibles para la solución de problemas verdaderos en tiempos reales, considerando fechas de entrega (lluvia para proyectos de huertos y/o animales), costumbres locales (días de fiesta y asueto), respetando usos y costumbres locales (cursos de 2 a 3 horas por día que no interfieran o aumenten su carga laboral), lo que contribuirá a aumentar el grado en que el grupo beneficiario asuma un rol autogestivo (Baca-Tavira y Herrera-Tapia, 2016).

### *¿A quién y con qué se debería apoyar?*

Se debe dar prioridad a las familias campesinas en situación de alta marginalidad. No sólo es una cuestión ética y humanitaria: son ellos/as los/as que administran nuestros recursos naturales y alimenticios. Si ellos/as no mejoran, tampoco lo harán quienes viven en las ciudades. Esta postura implica un enfoque de desarrollo centrado en las personas y no en la economía considerando la carencia de medios para satisfacer sus necesidades básicas (Martínez-Treviño, 2014), y bajo la premisa de que administrativamente no hay dinero que alcance, es necesario hacerlo rendir lo mejor posible focalizándolo a los estados con mayor rezago, y dentro de los estados, a los municipios y localidades con mayores situaciones de marginación, por lo que la aplicación de presupuesto a las regiones con pobreza extrema es por sí misma, un indicador de una adecuada administración de los recursos para el desarrollo. Dentro de las comunidades se debe respetar la decisión de los grupos beneficiarios, considerando bajo sus propios criterios, a qué familias, grupos o personas se debe beneficiar de manera prioritaria con base a su situación, necesidad y capacidad para trabajar un proyecto. También es pertinente considerar el rescate de proyectos que están en riesgo de abandonarse, la permuta de los apoyos que ya no pueden o quieren ser atendidos/as, y la incorporación de nuevos/as beneficiarios/as.

### *¿Cómo?*

Con proyectos de calidad, evitando la atomización de recursos y con procesos claros: partir de información sobre los apoyos que ya se han otorgado, a quién y dónde. Esta información, además de facilitar y economizar el proceso de evaluación final, servirá para evitar apoyos duplicados, responsabilizar tanto a los gobiernos como a los/as beneficiarios/as de las inversiones realizadas y evitar que tanto beneficiarios/as como promotores/as que no cumplieron, sean favorecidos/as o recontratados/as en posteriores proyectos. Aunque muchas dependencias gubernamentales utilizan bases de datos, la información que generan no es accesible y tampoco compatible ni

utilizada entre secretarías. Se sugiere la elaboración de una Base de Datos Única de todas las dependencias (BDU) que sirva para la evaluación, administración y toma de decisiones de futuros apoyos, y que su consulta sea de acceso público.

Aunque cada ciudadano/a tiene derecho a recibir los beneficios de los programas que el Gobierno le ofrece, es necesario que este proceso se haga en etapas acordes a su necesidad, participación e interés: primero con programas que mejoren su calidad de vida (salud y alimentación) con becas escolares, despensas, ayuda a personas con discapacidad y adultos mayores; estufas ahorradoras de leña, piso, techo, manejo adecuado de excretas y basura, almacenaje de agua entre otros. En una segunda etapa apoyándolos con el rescate de sus actividades y conocimientos tradicionales con proyectos de huertos, producción de aves, cerdos, hongos comestibles, borregos y plantas medicinales. En una etapa paralela, ejecutar proyectos de beneficio comunitario para mejorar la infraestructura de las escuelas, bibliotecas, centros de salud, comedores comunitarios, reforestación, rescate de acuíferos, manejo adecuado de desperdicios y rellenos sanitarios, drenaje y alcantarillado, y reducción en el uso de agroquímicos. Si el/la beneficiario/a demuestra capacidad de participación comunitaria e interés por capitalizar sus proyectos, se le debe apoyar con proyectos que contribuyan a incrementar su ingreso (ya sea en actividades agropecuarias o no agropecuarias según su interés) con proyectos de mejoramiento y equipamiento de la milpa y corrales, apoyo para la instalación de negocios comunitarios como panaderías, tortilladoras, beneficiadoras y ecoturismo por mencionar algunos. Un reto será el de facilitar la gestión de los apoyos disminuyendo los trámites y requisitos, eliminando instancias innecesarias, como la contratación de empresas ejecutoras que normalmente no tienen la sensibilidad, capacidad ni experiencia para hacer la entrega, puesta en marcha o capacitación de beneficiarios/as.

*¿Qué dependencia debería ser responsable de diseñar, planear y ejecutar el apoyo para el desarrollo?*

Actualmente el fomento al desarrollo rural en México se realiza a través de proyectos o acciones de generación de ingreso, producción de alimentos, cuidado de la salud, rescate de conocimientos, costumbres y tradiciones, acciones de cuidado ambiental entre otros (Baca-Tavira y Herrera-Tapia, 2016), por dependencias gubernamentales como la Secretaría del Bienestar (antes SEDESOL), el sistema para el Desarrollo Integral de la Familia (DIF), la Secretaría de Agricultura (antes SAGARPA), la Secretaría de Desarrollo Rural (a nivel estatal), otras dependencias como el Consejo Nacional Forestal (CONAFOR) o la Secretaría del Trabajo, quienes por normativa deberían de

trabajar bajo el mismo esquema metodológico y operativo según el Plan Especial Concurrente para el Desarrollo Rural Sustentable (PEC), sin embargo es evidente la falta de coordinación entre ellas, y hasta la duplicidad de acciones (Gómez y Tacuba, 2017), por lo que hace falta un análisis más profundo sobre el tipo de proyectos que cada instancia debería ejecutar según su misión pero de manera estratégica, complementaria y sinérgica al logro de objetivos.

Además de las instancias gubernamentales, el papel de las organizaciones campesinas independientes, movimientos religiosos y universidades (ONGs), ha sido preponderante en la transferencia tecnológica y promoción del desarrollo rural, tal es el caso de Alternativas y Participación Social en la Mixteca, con sus proyectos “Agua para Siempre” y comercialización de amaranto; la Tozopan Titataniske en la Sierra Norte con sus proyectos de café, pimienta, cajas de ahorro y ecoturismo; el trabajo de la Pastoral Social y Ambiental asesorado por el Tecnológico de Acatlán de Osorio con la organización de grupos en comunidades rurales marginadas que rescatan saberes tradicionales y promuevan proyectos con tecnologías sustentables para el aprovechamiento de los recursos locales: sólo algunos ejemplos exitosos de la forma como el apoyo interinstitucional y el aprovechamiento de las organizaciones tradicionales abonan a un objetivo común. A diferencia de los proyectos de gobierno, la ejecución de los proyectos en este tipo de organizaciones se realiza por promotores/as comunitarios bien identificados por los/as beneficiarios/as, y que generalmente provienen o tienen un fuerte arraigo por la región donde trabajan, además de que han vivido o están sensibilizados por la problemática que pretenden resolver, aspectos que deben ser tomados en cuenta para la contratación de promotores comunitarios para todo tipo de proyecto de desarrollo.

*¿De qué manera se podrían evaluar los proyectos garantizando un gasto eficiente, libre de corrupción, enfocado a lograr un mayor beneficio y con la finalidad de detectar áreas de mejora?*

Bajo las premisas de que lo que no se evalúa no se puede mejorar, y de que si no evaluamos seguiremos cometiendo los mismos errores, es necesario dar mayor importancia y obligatoriedad a la evaluación de proyectos. A través de este proceso se generan “evidencias de los efectos en términos de generación de bienestar social, crecimiento, desarrollo, combate a la pobreza rural” (Baca-Tavira y Herrera-Tapia, 2016), mejoras ambientales y de infraestructura local, demostrando que fueron realizados de manera justa, sin corrupción, y de forma transparente (Márquez, 2014), pero más importante aún, la evaluación permite corregir rumbos, seleccionar estrategias exitosas grupos participativos, promotores, proveedores y, sobre todo, rescatar aquellos

proyectos que están en riesgo de abandonarse. El éxito o fracaso de los proyectos depende de muchos factores, y la evaluación puede contribuir a que la balanza se incline al lado positivo. Sin embargo, el presupuesto e interés que se destina para la evaluación de los proyectos de desarrollo es cada vez menor.

Aunque la evaluación de los proyectos sociales contempla por normatividad las etapas de diseño, cobertura, e impacto, es necesario, como anteriormente se hacía, demostrar su viabilidad técnico económica (evaluaciones *ex ante*) así como un análisis más crítico sobre las causas por la que los proyectos no fueron útiles, ya sea por responsabilidad de la dependencia ejecutora, o por causas atribuibles a los/as beneficiarios/as, y aunque en las evaluaciones de impacto se emiten recomendaciones para mejorar el desempeño del ejercicio evaluado, es necesario desarrollar mecanismos para identificar responsables que les den seguimiento independientemente del término de las gobernaturas. En este aspecto es importante recalcar la necesidad de incorporar, además de las metodologías de MML y Diagnóstico Participativo, herramientas económicas y estadísticas que permitan, desde prever la probabilidad de éxito o fracaso, la viabilidad económica, técnica, social o ambiental, el diseño de un muestreo adecuado, hasta el análisis de datos para encontrar diferencias significativas entre grupos, dar cuenta y argumentos de si verdaderamente los apoyos de gobierno han tenido, y tendrán un verdadero impacto en el mejoramiento de la calidad de vida de quienes se pretende beneficiar.

Normativamente corresponde al Consejo Nacional de Evaluación (CONEVAL), instancia adjunta a la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL) en colaboración con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) y la Secretaría de la Función Pública (SFP), la responsabilidad de evaluar no sólo el impacto de los proyectos de desarrollo social: también su diseño, y si están alineados al cumplimiento de objetivos del Plan Nacional de Desarrollo (PND); sin embargo, y como ha sido analizado por Acosta (2010), hay mucho por hacer en materia de evaluación considerando la poca participación de la sociedad, principalmente beneficiarios/as, promotores/as comunitarios e investigadores/as. También corresponde al CONEVAL, con base al presupuesto disponible, definir qué dependencias, proyectos y tipo de evaluación se realizarán durante el año, quedando un amplio rango de programas sin evaluar. Por otra parte, el uso de complicados indicadores de desempeño e impacto hacen poco práctico su análisis y aplicación para mejoras que, de manera simple, bastaría con demostrar que el presupuesto se focalizó de manera adecuada, es decir, se aplicó en tiempo y forma a quien más lo necesitaban, y que los proyectos, después de un tiempo pertinente, operan, producen y se trabajan de manera adecuada según un plan y objetivo inicial, es decir, bajo el esquema de una MML.

Antes de concluir el presente trabajo, se puntualizan algunas sugerencias para fortalecer los proyectos de desarrollo comunitario.

Es importante impulsar proyectos que:

- Den oportunidad a propuestas innovadoras, con la participación de jóvenes, con el apoyo y asesoría adecuada, rescatando los conocimientos populares locales y tradicionales de los/as adultos/as mayores.
- Tengan impacto regional, que tomen en consideración la vocación productiva y la disponibilidad y accesibilidad de materias primas y mano de obra de la región, y que lo que se va a producir sea un bien demandado, necesitado y valorado culturalmente.
- Sean incluyentes y consideren la participación de hombres, mujeres, jóvenes adultos/as mayores, personas con discapacidad (prioritariamente familias marginadas, en situación de pobreza), y que beneficien a grupos organizados más que a familias.
- Den prioridad a la atención de las personas y familias más necesitadas, definidas por los/as mismos/as beneficiarios/as durante la elaboración de un Diagnóstico Participativo.
- Asesorados o dirigidos por equipos interdisciplinarios locales, seleccionados por los/as mismos/as beneficiarios/as, que tengan una visión más completa del problema a atender, así como sensibilidad y habilidades de motivación-trabajo con la gente.
- Propicien la co-inversión considerando que es poco valorado lo que se da regalado, ya sea con recursos materiales, económicos o mano de obra; esto, además de aumentar la posibilidad de que el bien se aproveche de manera más adecuada, aumentará su calidad, haciendo que el/la beneficiario/a se convierta en inversionista de su propio desarrollo, rompiendo la tendencia de los proyectos asistencialistas.
- Rescaten el capital humano y las tradiciones locales como el trabajo organizado en tequios, jornadas, mano vuelta y otros (Bustillo y García, 2016).
- Consideren que, a la par de la entrega de activos productivos que fortalezcan la actividad agropecuaria y no agropecuaria, la ayuda se acompañe de cursos y talleres adecuados a sus necesidades (desarrollo de capacidades), becas escolares, asistencia a personas con discapacidad y a las personas de la tercera edad.
- Den prioridad a proyectos de calidad, aunque se sacrifique la cantidad.

## CONCLUSIONES

Si queremos evitar que una parte considerable de la inversión pública siga terminando en acciones infructuosas, es necesario hacer un cambio radical en la forma de diseñar, promover y ejecutar proyectos de desarrollo, empezando por identificar los errores y aciertos de experiencias pasadas, para transitar de estrategias asistencialistas que generan dependencia a un esquema de inversión donde los/as beneficiarios/as tengan la oportunidad de planear, decidir y trabajar su propio desarrollo, procurando el aprovechamiento y conservación de los recursos naturales, promoviendo la diversificación de las actividades productivas de la familia rural. En este trabajo se presentaron evidencias de la baja capitalización de proyectos de activos productivos de los programas de Gobierno identificando algunas áreas de mejora, y proponiendo estrategias que abonen a mejorar la capitalización de futuros proyectos. Se propone: a) La creación y uso de una base de datos única (BDU) interinstitucional. b) La incorporación de metodologías como la Matriz de Marco Lógico (MML) y el Diagnóstico Participativo, así como estudios econométricos y de impacto para demostrar la factibilidad técnico económica, ambiental y social, así como el cumplimiento de objetivos de los proyectos. c) Un plan de poyo por etapas considerando la situación de los/as beneficiarios/as. d) La evaluación con evidencias para demostrar focalización de recursos a grupos prioritarios y el reporte de activos entregados que operan y operan con deficiencias con respecto a los objetivos iniciales.

## AGRADECIMIENTOS

A la maestra Ana Isolda Alatorre Wynter por el trabajo de revisión y corrección del documento, así como sus sugerencias para mejorarlo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, F. (2010). La evaluación de la Política Social en México: avances recientes, tareas pendientes y dilemas persistentes. *El Colegio de la Frontera Norte. Papeles de Población*, 16(64). 155-188. [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1405-74252010000200007&script=sci\\_abstract](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1405-74252010000200007&script=sci_abstract).
- Ander-Egg, E. (2003). *Repensando la investigación-acción participativa*. Grupo editorial Lumen Humanitas.
- Aristegui, C. (19 septiembre de 2013). Autopista del Sol: 20 años de derrumbes, reparaciones y cierres. *Aristegui noticias network*. <https://aristeguinoticias.com/1909/mexico/autopista-del-sol-20-anos-con-bloqueos-lluvias-e-inundaciones/>.

- Aristegui, C. (16 noviembre de 2021). Gasto millonario tirado al caño en Puebla y Tlaxcala. Aristegui noticias network. <https://aristeginoticias.com/1611/mexico/gasto-millonario-tirado-al-cano-en-puebla-y-tlaxcala/>
- Baca-Tavira, N., y Herrera-Tapia, F. (2016). Instituciones, democratización y participación social en los procesos de desarrollo rural en México. *Democracia y derechos humanos*, 69-87.
- Bustillo, R., y García, E. (2016). Tequio Expresión de solidaridad. Requisito para ejercer los derechos político-electorales en las comunidades indígenas. Cuadernos de divulgación de la Justicia Electoral. [https://www.te.gob.mx/publicaciones/sites/default/files/archivos\\_libros/CD\\_34\\_%20Tequio,%20expresio%CC%81n%20de%20solidaridad.pdf](https://www.te.gob.mx/publicaciones/sites/default/files/archivos_libros/CD_34_%20Tequio,%20expresio%CC%81n%20de%20solidaridad.pdf)
- Cardoso, M. (2009). La institucionalización de una cultura de la evaluación en la administración pública mexicana: avances y desafíos pendientes. *Convergencia, Revista de Ciencias Sociales*, 16(49), 175-198. [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1405-14352009000100007](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-14352009000100007).
- Centro Estatal de Evaluación de la Universidad Iberoamericana Puebla. (2010). Resultados evaluación en campo operación de proyectos. Instrumento PROY-03. Universidad Iberoamericana Puebla.
- Cipriano, M., F. Manzo, L., Camacho, F., Godínez, B., y Cruz, J. (2010). Percepción de los beneficiarios generados por los programas de desarrollo rural de la SAGARPA en el sector agropecuario, en la región de Tierra Caliente, Guerrero. En Cavallotti, B.; C. Marcof y B. Ramírez (eds.). *Los grandes retos para la ganadería: hambre, pobreza y crisis ambiental*. (pp. 43-52) UACH.
- Editorial Economía. (2015). Definición de Capitalización. Economía: Gestione a su favor. <https://economia.org/capitalizacion.php>.
- Gómez-Demetrio, W., Sánchez-Vera, E., Espinoza-Ortega, A., y Herrera-Tapia, F. (2013). El papel de los activos productivos en modos de vida rurales. La obtención de indicadores. *Convergencia Revista de Ciencias Sociales*, 20(62), 71-105. [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1405-14352013000200003&script=sci\\_abstract](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1405-14352013000200003&script=sci_abstract).
- Gómez, L., y Tacuba, A. (2017). La política de desarrollo rural en México. ¿Existe correspondencia entre lo formal y lo real? *Economía UNAM*, 14(42), 93-117. [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1665-952X2017000300093&script=sci\\_abstract](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1665-952X2017000300093&script=sci_abstract).
- Hernández, M. (17 septiembre de 2022). Cae tanque de agua en Texmelucan y mata a tres. *La Jornada*. <https://www.jornada.com.mx/notas/2022/09/15/estados/cae-tanque-de-agua-en-texmelucan-y-mata-a-tres/>.
- Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica Social y Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2004). Metodología de Marco Lógico, *Boletín* 15(1). [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518_es.pdf).

- Márquez, R. (2014). Programas Sociales. Principales aspectos. Cámara, Año 3 Número 33. Cámara de Diputados. [https://issuu.com/transparenciamexicana/docs/revista\\_33\\_jul-4\\_prog\\_soc](https://issuu.com/transparenciamexicana/docs/revista_33_jul-4_prog_soc).
- Martínez-Treviño, S., Ortega-Rubí, E., Infante-Bonfiglio, J., y Puente-Quintanilla, J. (2014). El referente de la pobreza en el discurso de la ONU sobre el desarrollo sostenible. *Convergencia, Revista de Ciencias Sociales* 21(66), 203-228. [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1405-14352014000300008#:~:text=\(2\)%20Todos%20los%20Estados%20y,del%20mundo%20%5BR%C3%ADo%201992%5D](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-14352014000300008#:~:text=(2)%20Todos%20los%20Estados%20y,del%20mundo%20%5BR%C3%ADo%201992%5D).
- MGZ consultores. (2007). Evaluación Alianza para el Campo 2006. Informe de evaluación estatal. Programa de Desarrollo Rural: <https://www.agricultura.gob.mx/sites/default/files/sagarpa/document/2018/11/20/1553/20112018-2006-edo-pue-dr.pdf>.
- Redacción Desinformémonos. (13 junio de 2022). Tren Maya carece de estudio ambiental integral, señala Fonatur. Desinformémonos.org. [https://desinformemonos.org/tren-maya-carece-de-estudio-ambiental-integral-senala-fonatur/#:~:text=El%20Tren%20Maya%20no%20cuenta,Fomento%20al%20Turismo%20\(Fonatur\)](https://desinformemonos.org/tren-maya-carece-de-estudio-ambiental-integral-senala-fonatur/#:~:text=El%20Tren%20Maya%20no%20cuenta,Fomento%20al%20Turismo%20(Fonatur)).
- Villasante, T. (2010). Historias de enfoques de una articulación metodológica participativa. CIMAS.

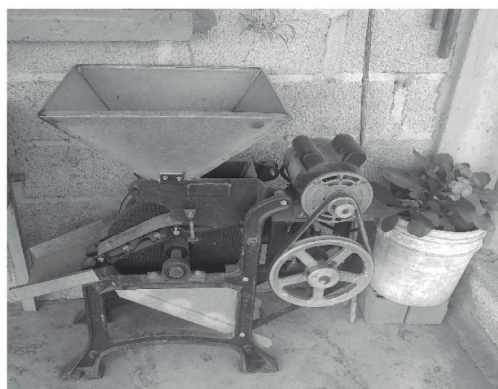
## Anexo 1: Evidencia fotográfica



Corral de aves utilizado como tendedero



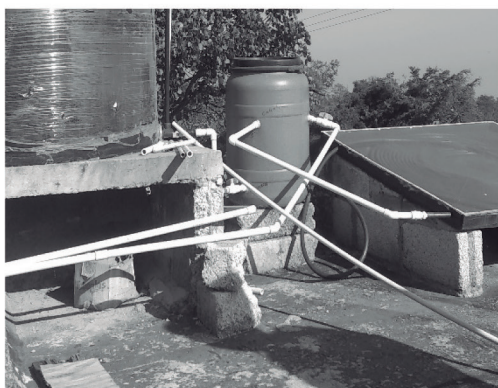
Fosas sépticas abandonadas



Molino de café nunca utilizado



Patio de secado de café sin terminar de instalar



Calentador solar de agua que no calienta



Bebadero escolar que nunca se utilizó

Alfonso Benítez de la Torre



Potabilizador de agua comunitario abandonado



Corral para conejos no instalado



Invernadero utilizado para otro fin



Corral de cerdos utilizado para otro fin



Invernadero siniestrado



Huerto no instalado