



Organización de las Naciones  
Unidas para la Alimentación  
y la Agricultura

# SEMBRANDO VIDA, CULTIVANDO CONOCIMIENTO



REFLEXIONES DE LOS PROTAGONISTAS DEL PROGRAMA  
**SEMBRANDO VIDA EN JOSÉ MARÍA MORELOS,**  
QUINTANA ROO, MÉXICO

Mesoamérica  
sin  
Hambre  
Cooperación y políticas  
para la seguridad alimentaria

**AMEXCID**  
AGENCIA MEXICANA DE COOPERACIÓN  
INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO

# **SEMBRANDO VIDA,** CULTIVANDO CONOCIMIENTO

---

REFLEXIONES DE LOS PROTAGONISTAS DEL PROGRAMA  
**SEMBRANDO VIDA EN JOSÉ MARÍA MORELOS,**  
QUINTANA ROO, MÉXICO

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura  
Panamá, 2024

Cita requerida:

FAO. 2024. *Sembrando vida, cultivando conocimiento: Reflexiones de los protagonistas del programa Sembrando Vida en José María Morelos, Quintana Roo, México*. Panamá. <https://doi.org/10.4060/cd1377es>

Las denominaciones empleadas en este producto informativo y la forma en que aparecen presentados los datos que contiene no implican, por parte de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), juicio alguno sobre la condición jurídica o nivel de desarrollo de países, territorios, ciudades o zonas, ni sobre sus autoridades, ni respecto de la demarcación de sus fronteras o límites. La mención de empresas o productos de fabricantes en particular, estén o no patentados, no implica que la FAO los apruebe o recomiende de preferencia a otros de naturaleza similar que no se mencionan.

© FAO, 2024



Algunos derechos reservados. Esta obra se distribuye bajo licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Organizaciones intergubernamentales (CC BY-NC-SA 3.0 IGO; <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/igo/deed.es>).

De acuerdo con las condiciones de la licencia, se permite copiar, redistribuir y adaptar la obra para fines no comerciales, siempre que se cite correctamente, como se indica a continuación. En ningún uso que se haga de esta obra debe darse a entender que la FAO refrenda una organización, productos o servicios específicos. No está permitido utilizar el logotipo de la FAO. En caso de adaptación, debe concederse a la obra resultante la misma licencia o una licencia equivalente de Creative Commons. Si la obra se traduce, debe añadirse el siguiente descargo de responsabilidad junto a la referencia requerida: "La presente traducción no es obra de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). La FAO no se hace responsable del contenido ni de la exactitud de la traducción. La edición original en español será el texto autorizado".

Todo litigio que surja en el marco de la licencia y no pueda resolverse de forma amistosa se resolverá a través de mediación y arbitraje según lo dispuesto en el artículo 8 de la licencia, a no ser que se disponga lo contrario en el presente documento. Las reglas de mediación vigentes serán el reglamento de mediación de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual <http://www.wipo.int/amc/en/mediation/rules> y todo arbitraje se llevará a cabo de manera conforme al reglamento de arbitraje de la Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional (CNUDMI).

Materiales de terceros. Si se desea reutilizar material contenido en esta obra que sea propiedad de terceros, por ejemplo, cuadros, gráficos o imágenes, corresponde al usuario determinar si se necesita autorización para tal reutilización y obtener la autorización del titular del derecho de autor. El riesgo de que se deriven reclamaciones de la infracción de los derechos de uso de un elemento que sea propiedad de terceros recae exclusivamente sobre el usuario.

Ventas, derechos y licencias. Los productos informativos de la FAO están disponibles en la página web de la Organización (<http://www.fao.org/publications/es>) y pueden adquirirse dirigiéndose a [publications-sales@fao.org](mailto:publications-sales@fao.org). Las solicitudes de uso comercial deben enviarse a través de la siguiente página web: [www.fao.org/contact-us/licence-request](http://www.fao.org/contact-us/licence-request). Las consultas sobre derechos y licencias deben remitirse a: [copyright@fao.org](mailto:copyright@fao.org).

Fotografía de portada: ©FAO/Paulina Castillo

# ÍNDICE

|                                                           |           |
|-----------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Agradecimientos</b>                                    | <b>IV</b> |
| <b>Prólogos</b>                                           | <b>V</b>  |
| <b>1. Introducción</b>                                    | <b>1</b>  |
| 1.1 Metodología                                           | 1         |
| 1.2 Una aproximación al programa Sembrando Vida           | 4         |
| 1.3 Caracterización general de José María Morelos         | 4         |
| 1.4 Factores destacados que han modelado el programa      | 7         |
| <b>2. Perspectivas de análisis</b>                        | <b>12</b> |
| 2.1 Perspectiva social                                    | 12        |
| Hallazgos en José María Morelos                           | 13        |
| Reflexiones generales                                     | 20        |
| 2.2 Perspectiva productiva                                | 21        |
| Hallazgos en José María Morelos                           | 21        |
| Reflexiones generales                                     | 26        |
| 2.3 Perspectiva económica                                 | 27        |
| Hallazgos en José María Morelos                           | 27        |
| Reflexiones generales                                     | 31        |
| <b>3. Cambios percibidos por los protagonistas</b>        | <b>32</b> |
| <b>4. Conclusiones generales</b>                          | <b>35</b> |
| <b>5. Sugerencias de los protagonistas para el futuro</b> | <b>36</b> |
| <b>6. Referencias</b>                                     | <b>39</b> |



# AGRADECIMIENTOS

La Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AMEXCID) y la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) agradecen a la Secretaría de Bienestar de México, y específicamente a la Subsecretaría de Inclusión Productiva y Desarrollo Rural, bajo la dirección de Lic. Hugo Raúl Paulín, la confianza depositada en el equipo del programa Mesoamérica sin Hambre AMEXCID-FAO en el proceso de sistematización de la experiencia de Sembrando Vida en el municipio de José María Morelos, Quintana Roo.

De igual manera, la AMEXCID y la FAO agradecen la valiosa colaboración del equipo de Sembrando Vida a nivel federal y en el territorio Tzucacab Othón P. Blanco. Este documento es fruto de su apertura al diálogo y la reflexión.

De gran relevancia fue igualmente el apoyo brindado por el Gobierno de Quintana Roo, bajo el liderazgo de la gobernadora Mara Lezama, y de su Secretaría de Desarrollo Agropecuario, Rural y Pesca (SEDARPE).

Por último, pero no menos importante, se extiende un especial reconocimiento y agradecimiento a todas las personas (sembradores, técnicos, becarios y facilitadores) que cedieron su tiempo para compartir sus experiencias y perspectivas sobre el programa Sembrando Vida en el municipio. Sus testimonios contribuyen a comprender mejor los desafíos y las oportunidades de la agricultura, y constituyen valiosos aportes a la generación de conocimiento dentro y fuera de México.

La presente publicación ha sido elaborada bajo la supervisión del Coordinador Subregional de la FAO para Mesoamérica y Representante en Costa Rica y Panamá, Dr. Adoniram Sanches; y la coordinación del Oficial de Nutrición, Dr. Israel Ríos, y del Oficial Asesor Técnico Principal para el programa Mesoamérica sin Hambre AMEXCID-FAO, Mtro. Alfredo Mayén.

La recopilación y análisis de información, así como la redacción y edición del documento estuvieron a cargo de Mtro. Alfonso Hernández, Experto en Planificación y Seguimiento; Mtra. Paulina Castillo, Especialista en Comunicación; y Mtra. María Paula Gómez, Especialista en Gestión del Conocimiento. El diseño gráfico y la diagramación de esta publicación estuvo a cargo de Mtra. Covadonga Juez.

# PRÓLOGOS

## **LIC. HUGO RAÚL PAULÍN HERNÁNDEZ** **SUBSECRETARIO DE INCLUSIÓN PRODUCTIVA Y DESARROLLO RURAL** **SECRETARÍA DE BIENESTAR**

Sembrando Vida es una estrategia que apuesta por un futuro más próspero y sostenible en el sector rural de México y en otros países de la región. Es una iniciativa que reconoce, en palabras del presidente Andrés Manuel López Obrador, que “el campo es la fábrica más importante de México”, y que, por ende, moviliza importantes recursos con el propósito de asegurar una mejor calidad de vida para el motor de dicha fábrica: las y los campesinos.

Después de cinco años de implementación, Sembrando Vida ha mostrado su eficacia para construir las bases que permitan un desarrollo rural sostenido en México, para mejorar las condiciones económicas, sociales y ambientales de las localidades donde se implementa. Este Gobierno entendió, que lo más importante es garantizar que los beneficios del crecimiento económico se distribuyan equitativamente y que todas las personas deben tener acceso a los beneficios del desarrollo sostenible. La estrategia Sembrando Vida asume perfectamente que, si queremos un crecimiento con justicia social, debemos atender primero a los pobres del campo.

A través del sistema agroforestal, de la milpa intercalada con árboles frutales, y de otros sistemas, Sembrando Vida impulsa la reforestación productiva y la autosuficiencia alimentaria. Con los viveros y las biofábricas, se promueven mejores prácticas para la transición agroecológica, protegiendo los recursos naturales y velando por el bienestar de las generaciones futuras.

Como corazón de esta estrategia, las Comunidades de Aprendizaje Campesino organizan a los campesinos y contribuyen a fortalecer los lazos comunitarios al tiempo que permiten tejer redes de apoyo e intercambio de experiencias. De esta manera, se reconstruye el tejido social y se impulsa el empoderamiento de la comunidad, especialmente de las mujeres.

Por otra parte, las transferencias económicas, directas y sostenidas aseguran una retribución justa a los sembradores por la labor que desempeñan.

Todos estos componentes hacen de Sembrando Vida una estrategia que dignifica el trabajo y la vida en el campo, favoreciendo el arraigo y el amor a la tierra.

No existe una mejor forma de conocer lo que ha sido la implementación de Sembrando Vida que a través de los testimonios de sus protagonistas. Y no hay instrumento más valioso que esos testimonios para construir sobre lo aprendido.

La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), en el marco del programa Mesoamérica sin Hambre AMEXCID-FAO, que impulsa en 10 países en alianza con la Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AMEXCID), aceptó nuestra propuesta de recopilar, ordenar y analizar las experiencias de sembradores y técnicos de Sembrando Vida del municipio de José María Morelos, Quintana Roo. En esta publicación, que tengo el gusto de presentar, se resumen los principales hallazgos de este ejercicio.

En nombre de la Secretaría de Bienestar, institución implementadora de Sembrando Vida, agradezco el apoyo de la FAO en este proceso. Los resultados de esta sistematización son valiosos insumos para nuestro proceso de reflexión sobre lo logrado y de identificación del mejor camino de cara al futuro.

Agradezco también la dedicación y el compromiso de todos los hombres y las mujeres del campo que son el corazón de Sembrando Vida y que con su esfuerzo han contribuido a transformar la vida en sus territorios y comunidades.

Un especial agradecimiento al personal técnico de José María Morelos que abrieron sus puertas a la FAO en este proceso de sistematización y compartieron con generosidad su experiencia y sus aprendizajes.

Confío en que los testimonios aquí presentados servirán de inspiración para otros campesinos, dentro y fuera de México.

## **ACT. GLORIA SANDOVAL SALAS**

**DIRECTORA EJECUTIVA**

**AGENCIA MEXICANA DE COOPERACIÓN  
INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO**

Desde la Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AMEXCID), me es muy grato prologar la presente publicación, que surge de un exhaustivo proceso de sistematización de las vivencias de los participantes de Sembrando Vida en el municipio de José María Morelos, estado de Quintana Roo. Este documento es posible gracias a una colaboración entre la Secretaría de Bienestar, del Gobierno de México, y la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), mediante nuestra alianza en el marco del programa Mesoamérica sin Hambre AMEXCID-FAO. Nos enorgullece ser parte de esta iniciativa, contribuyendo con la amplia experiencia acumulada por nuestro programa para facilitar este proceso, lo que refleja un firme impulso con el fomento del desarrollo sostenible.

En José María Morelos, Sembrando Vida se ha traducido en resultados notables, superando las adversidades y desafíos inherentes al municipio y a la implementación de programas de esta naturaleza. La experiencia en ese municipio se ha convertido en un relato de resiliencia, innovación y espíritu colectivo, donde las Comunidades de Aprendizaje Campesino, junto con los viveros comunitarios y las biofábricas, simbolizan esperanza y demuestran el gran impacto que pueden llegar a tener las iniciativas para el desarrollo compartido e incluyente.

Expreso mi sincero reconocimiento a todos los actores locales cuya participación ha sido crucial para este proceso transformador: sembradores, técnicos, líderes comunitarios, funcionarios; su empeño y compromiso constituyen el alma de este programa y la clave de su éxito.

La documentación de la experiencia de Sembrando Vida en José María Morelos, tal como se desglosa en el contenido de esta publicación, es un recurso esencial para extraer aprendizajes y replicar estas valiosas lecciones en otros contextos y regiones.

En ese sentido, quiero destacar la decisión del Gobierno de México de impulsar la implementación de Sembrando Vida en otros países hermanos de Centroamérica, Sudamérica y el Caribe, con el consenso de sus gobiernos, adaptándose a circunstancias particulares y contribuyendo a nuestros objetivos globales de desarrollo y bienestar. Creemos firmemente en la importancia de la cooperación internacional para superar desafíos globales y en la unión de esfuerzos para forjar un futuro más justo, resiliente y sostenible.

Finalmente, reitero el compromiso de la AMEXCID no solo con el desarrollo rural y la conservación del medio ambiente, sino también con el amplio objetivo de lograr una región más próspera, en donde la cooperación internacional y el intercambio de saberes sean pilares fundamentales para alcanzar metas comunes.

Aspiramos a que las experiencias y enseñanzas compartidas en la presente publicación sirvan de inspiración y guía para futuras iniciativas, robusteciendo la cooperación y solidaridad, nacional e internacional, hacia el logro de soluciones de desarrollo sostenible.

**DR. ADONIRAM SANCHES,**  
**COORDINADOR SUBREGIONAL PARA MESOAMÉRICA**  
**ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS**  
**PARA LA ALIMENTACIÓN Y LA AGRICULTURA**

Desde la Oficina Subregional de la FAO para Mesoamérica ha sido un honor colaborar con la Secretaría de Bienestar de México en la sistematización del programa Sembrando Vida en el municipio de José María Morelos, en el estado de Quintana Roo, a través del apoyo del programa Mesoamérica sin Hambre AMEXCID-FAO, que impulsamos juntamente con la AMEXCID en 10 países de la región mesoamericana.

Esta publicación, que tengo el agrado de presentar, al documentar meticulosamente la experiencia vivida por sembradores y personal técnico de José María Morelos, ofrece una visión profunda de la implementación de Sembrando Vida desde la perspectiva de sus protagonistas, haciendo énfasis en las lecciones aprendidas a lo largo del camino.

Desde la perspectiva del Marco Estratégico de la FAO para 2022-2031, este documento y la experiencia en sí misma son una contribución valiosa al conocimiento global en cuatro áreas cruciales que nuestra Organización promueve:

- 1) **Mejor producción:** Sembrando Vida demuestra cómo la adopción de prácticas agroforestales y agroecológicas puede aumentar la productividad de manera sostenible, preservando al mismo tiempo la biodiversidad y los recursos naturales.
- 2) **Mejor nutrición:** A través de la diversificación de cultivos y la promoción de sistemas alimentarios locales, el programa puede contribuir a mejorar la seguridad alimentaria y la nutrición de las comunidades rurales.
- 3) **Mejor medio ambiente:** La reforestación y las prácticas agrícolas sostenibles implementadas en Sembrando Vida son ejemplos tangibles de cómo se pueden restaurar ecosistemas degradados y promover una gestión más equilibrada de los recursos naturales.
- 4) **Una vida mejor:** Al proporcionar apoyos económicos de forma periódica y sin intermediarios y tener un componente social y comunitario, Sembrando Vida ha desempeñado un papel crucial en la mejora de la calidad de vida de miles de familias rurales, permitiéndoles construir un futuro más próspero y resiliente; tanto en lo individual como en lo colectivo.

Es indudable que los sembradores y los técnicos son los protagonistas de Sembrando Vida. Su compromiso incansable, su disposición para adaptarse e innovar, y su profunda conexión con la tierra revitalizan sus comunidades y ecosistemas. Su trabajo diario es una fuente de inspiración y un recordatorio de que las personas se encuentran en el centro de nuestros esfuerzos de desarrollo sostenible.

Este documento no solo busca entender mejor el programa Sembrando Vida en José María Morelos, sino que también se propone como una herramienta esencial para la toma de decisiones basadas en evidencia. Al analizar críticamente los factores de éxito y las áreas de mejora, podemos identificar estrategias replicables y escalables.

Mirando hacia el futuro, los resultados de esta sistematización podrían ser incluso fundamentales para la formulación de políticas públicas más efectivas. Las enseñanzas derivadas de la experiencia exitosa del programa Sembrando Vida en el municipio de José María Morelos nos ofrecen una base sólida sobre la cual podemos construir programas de desarrollo rural que sean inclusivos, sostenibles y capaces de enfrentar los desafíos del cambio climático y la inseguridad alimentaria.

La FAO está comprometida a seguir trabajando de la mano con gobiernos, organizaciones internacionales, la sociedad civil y las comunidades locales para promover la mejora de la producción, la nutrición, el medio ambiente, y una vida mejor para todos. Este documento es un testimonio de nuestro compromiso y un llamado a la acción para todos aquellos interesados en construir un futuro más sostenible y justo.

# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1 METODOLOGÍA

La sistematización de experiencias es una metodología de generación de conocimiento que implica un proceso colectivo de análisis de una vivencia (por ejemplo, una intervención de desarrollo) y que permite transformar lo vivido en conocimiento explícito y útil, que puede ser compartido y tomado como referencia en iniciativas de similar naturaleza.

Este proceso supone (i) recordar lo sucedido, (ii) ordenar los hechos, e (iii) interpretarlos críticamente, desde la perspectiva de sus diversos protagonistas, con objeto de identificar factores clave que han determinado la experiencia y extraer conclusiones (síntesis de afirmaciones de varios hechos sobre una experiencia específica), así como lecciones aprendidas (generalizaciones que no se refieren a la experiencia específica, sino a un tipo o categoría de experiencias).

En junio de 2023, la Subsecretaría de Inclusión Productiva y Desarrollo Rural de la Secretaría de Bienestar de México y el Gobierno de Quintana Roo solicitaron a la Oficina Subregional de la FAO para Mesoamérica que facilitara un ejercicio de sistematización de la experiencia del programa Sembrando Vida, implementado por el Gobierno de México, en el municipio quintanarroense de José María Morelos, en el marco del programa Mesoamérica sin Hambre AMEXCID-FAO en Quintana Roo.

José María Morelos destaca por reportar significativos resultados en el marco de Sembrando Vida, a pesar de su alto grado de vulnerabilidad, por lo que resulta un caso de especial análisis y potencial aprendizaje.

El encargado de facilitar el proceso y aplicar la metodología de sistematización fue el equipo del programa Mesoamérica sin Hambre AMEXCID-FAO, una iniciativa conjunta de la AMEXCID y la FAO, que está avalado por una vasta experiencia en este ámbito.

La reconstrucción de la experiencia en el municipio abarca desde su inicio en diciembre de 2018 hasta junio de 2023 y se desarrolló en tres etapas.

Inicialmente se recopilaron y analizaron fuentes secundarias de información (reportes de ejecución, artículos de prensa, etc.) sobre Sembrando Vida en general y sobre su implementación en José María Morelos en particular, con el fin de que los facilitadores del proceso de sistematización se familiarizaran con el programa, sus antecedentes y el contexto geográfico y temporal en el que ha tenido lugar su implementación.

En un segundo momento, se recogió información primaria sobre la experiencia a través de dos vías:

- a) de manera remota, mediante entrevistas en profundidad por videoconferencia a dos gestores clave del programa: el Lic. Hugo Raúl Paulín, Subsecretario de Inclusión Productiva y Desarrollo Rural de la Secretaría de Bienestar, y el Ing. Adrián Flores, Coordinador Territorial del Programa en Tzucacab-Othón P. Blanco, y
- b) de manera presencial, mediante entrevistas individuales y grupos focales, en el marco de una misión al municipio por parte de tres empleados de la Oficina Subregional de la FAO para Mesoamérica y miembros del equipo de Mesoamérica sin Hambre AMEXCID-FAO especializados en gestión del conocimiento, comunicación para el desarrollo, y planificación y seguimiento de proyectos.

Se recogieron, a través de medios audiovisuales, las reflexiones de 30 agricultores beneficiarios del programa, pertenecientes a siete Comunidades de Aprendizaje Campesino (CAC), así como de una decena de integrantes del equipo de Sembrando Vida en José María Morelos, entre facilitadores, técnicos sociales y productivos, y becarios. La cifra de personas entrevistadas, así como sus distintas comunidades y los diversos roles que estas han desempeñado durante la intervención, permiten extraer conclusiones generales sobre la vivencia colectiva del programa en el municipio.

Además, el equipo facilitador del proceso tuvo la oportunidad de visitar seis parcelas cultivadas con apoyo de Sembrando Vida, así como dos viveros y dos biofábricas construidos en tres comunidades en el marco de ese programa. Estas visitas fueron particularmente útiles para recoger reflexiones de los sembradores directamente en sus lugares de trabajo y de interacción comunitaria, y analizar convenientemente el papel central desempeñado por las CAC.

Las entrevistas y grupos focales versaron sobre diversos temas, específicamente en torno a tres perspectivas desde las cuales puede observarse el programa:

- 1) una perspectiva social, desde la cual se analizó especialmente la formación de capacidades y la provisión de servicios a través de las CAC, así como la manera en la cual los participantes interactúan y se relacionan entre ellos y con los técnicos;
- 2) una perspectiva productiva, desde la cual se facilitó la reflexión en torno a temas específicamente agrícolas, como la reforestación y la producción de alimentos para autoconsumo, con apoyo de viveros comunitarios y biofábricas, entre otros, y
- 3) una perspectiva económica, desde la cual se profundizó en la transferencia directa de recursos como mecanismo innovador y en otros aspectos relacionados con la generación de ingresos por parte de los sembradores.

En una tercera etapa, se llevó a cabo una revisión del material audiovisual recopilado, así como la transcripción completa y la clasificación por temas y subtemas de todos los testimonios, lo cual ha permitido analizar el rol y la articulación de las tres perspectivas en la intervención de Sembrando Vida en el municipio.

Los hallazgos de este análisis, basados en las reflexiones más relevantes de los protagonistas de la experiencia vivida en José María Morelos, se presentan en este documento.



## 1.2 UNA APROXIMACIÓN AL PROGRAMA SEMBRANDO VIDA

Sembrando Vida es una iniciativa del Gobierno de México, a través de su Secretaría de Bienestar, dirigida a la población rural que se encuentra en las regiones de más alta biodiversidad del país, que vive en localidades marginadas y que obtiene ingresos inferiores a la línea del bienestar rural fijada por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL). Busca tres objetivos: (i) rescatar el campo, (ii) regenerar el tejido social y (iii) reactivar la economía para combatir la pobreza rural y la degradación ambiental.

Esta iniciativa se planteó inicialmente como un programa de reforestación en respuesta a la deforestación, la degradación de suelos y la sobreexplotación de los recursos naturales.

Junto a esta problemática de ámbito ambiental, se identificó de igual manera la necesidad de abordar paralelamente la inseguridad alimentaria y la pobreza en el medio rural. En este contexto, se incorporó a Sembrando Vida la producción de alimentos, con el objetivo de contribuir a mejorar la alimentación y la calidad de vida de la población.

En este sentido, el programa busca atender dos problemas centrales (la pobreza rural y la degradación ambiental) mediante la siembra de más de un millón de hectáreas, a través de sistemas agroforestales de árboles maderables y frutales y la milpa intercalada entre árboles frutales; contando con tres herramientas clave: las CAC, los viveros comunitarios y las biofábricas<sup>1</sup>.

## 1.3 CARACTERIZACIÓN GENERAL DE JOSÉ MARÍA MORELOS

Durante el período en el que se realizó este ejercicio de sistematización, Sembrando Vida se implementaba en 23 entidades federativas de México, agrupadas en territorios, entre ellos, el territorio Tzucacab-Othón P. Blanco, que comprende los estados de Quintana Roo y Yucatán. En Quintana Roo, durante 2023, el programa atendió a población de ocho municipios con rezago social, entre los cuales se incluye el municipio de José María Morelos.

José María Morelos tiene una población de 43 680 habitantes (Secretaría de Bienestar, 2021). De acuerdo con los resultados del Censo de Población y Vivienda de 2020, un 44,8 % de la población total del municipio habla al menos una lengua indígena, siendo el maya el idioma predominante (INEGI, 2020).

En 2018, un 25,1 % de la población total del municipio vivía en condiciones de extrema pobreza, y un 55,7 % en condiciones de pobreza moderada (Gobierno de México, 2020). En ese entonces, las principales carencias sociales identificadas en el territorio estaban relacionadas con el acceso a la seguridad social, a servicios básicos en la vivienda y a la alimentación.

---

<sup>1</sup> Se puede encontrar información detallada sobre el programa Sembrando Vida en el sitio web <https://www.gob.mx/bienestar/acciones-y-programas/programa-sembrando-vida>.

De acuerdo con la cobertura y distribución del programa Sembrando Vida para el territorio Tzucacab-Othón P. Blanco (que abarca los estados de Quintana Roo y Yucatán) estaba contemplada la participación de 20 000 sembradores; 10 000 por estado.

Inicialmente se dio prioridad a aquellos municipios ubicados a lo largo de la ruta del Tren Maya, entre los cuales no se encuentra José María Morelos. No obstante, ese criterio se flexibilizó posteriormente, lo que permitió la incorporación de agricultores de este municipio al programa.

José María Morelos es un municipio de tradición agrícola. Predomina la producción de maíz y frijol. Además, en el municipio, y en general en la Península de Yucatán, también abundan el henequén, los cítricos y la caña de azúcar.

Pueden identificarse en la península dos principales tipos de producción: el de la milpa, sistema de policultivo y de temporal en el que se combinan maíz, frijol y otros productos para la alimentación de la familia; y el monocultivo en grandes extensiones de tierra conocidas como las zonas de producción mecanizada. En estas últimas se aplican técnicas productivas que pueden provocar una mayor degradación del suelo, como el uso intensivo de agroquímicos.

A pesar de la tradición agrícola del municipio, cabe destacar que la agricultura se desarrolla con cierta dificultad. La Península de Yucatán es un territorio de escasa orografía e hidrología superficial, caracterizado por suelos pedregosos y pocos manchones con suelo profundo y apto para la producción agrícola. Además de la agricultura, los productores del municipio se dedican a la cría de ganado vacuno y porcino, así como a la avicultura y la apicultura.

Una gran parte de los agricultores participantes en Sembrando Vida se dedicaba ya previamente a la agricultura, predominantemente de subsistencia, si bien también existen casos de sembradores que ya comercializaban sus excedentes en mercados locales.

Cabe resaltar, además, la participación en el programa de personas procedentes de otros ámbitos de actividad, como el turismo. Por la cercanía de José María Morelos con el área turística de la Riviera Maya, es habitual la migración temporal o permanente a Cancún, Playa del Carmen o Tulum, entre otros focos turísticos. Sembrando Vida ha sido una oportunidad para que emigrantes del municipio regresen a sus comunidades de origen a trabajar la tierra.

Aquellos que ya se dedicaban a la agricultura encontraban a menudo dificultades para acceder a semillas o insumos. Los ingresos obtenidos de la actividad agrícola no eran suficientes para cubrir las necesidades del hogar, por lo cual frecuentemente debían buscar otras fuentes de ingresos en el municipio, como la carpintería, la venta de comida, la costura o el jornaleo. Al no contar con ingresos suficientes, los agricultores tampoco tenían la capacidad de invertir en maquinaria o infraestructura que contribuyera

a facilitar e incrementar su producción, hallándose, por tanto, en un círculo vicioso que condenaba a ellos y sus familias a la pobreza.

Por otro lado, muchos de los sembradores entrevistados resaltan que desconocían la posibilidad de producir insumos en sus parcelas desde un enfoque agroecológico, y que destinaban una buena parte de sus recursos a la compra de agroquímicos para enfrentar plagas y enfermedades en sus cultivos.

José María Morelos también destaca por su vocación forestal. Una parte de los ejidos del municipio se benefician de proyectos de aprovechamiento forestal y brindan servicios ambientales, ya sea en coordinación con instituciones de gobierno o en alianza con otros actores no gubernamentales. En ese sentido, una parte significativa de los sembradores entrevistados ya contaba con cierta experiencia en el manejo forestal.



## **1.4 FACTORES DESTACADOS QUE HAN MODELADO EL PROGRAMA**

### **A. Escepticismo inicial por parte de los agricultores**

La llegada de Sembrando Vida al municipio generó inicialmente desconfianza y escepticismo entre los agricultores debido principalmente a tres razones:

- 1) la naturaleza y el concepto innovador del programa, en especial la retribución mensual por trabajar su propia parcela, con un monto elevado en términos comparativos y entregada sin intermediarios a través del Banco del Bienestar;
- 2) la incertidumbre sobre si: (a) su incorporación a Sembrando Vida sería compatible con su participación en otras iniciativas de carácter público en las que ya estaban inscritos algunos interesados; y (b) serían capaces de cumplir a tiempo con todos los requisitos y de asumir la carga adicional de trabajo, y
- 3) las malas experiencias previas en otras intervenciones, en las cuales no habían percibido un beneficio real a largo plazo y se habían sentido utilizados.

Para superar esta desconfianza inicial, fueron esenciales la colaboración de los comisariados ejidales y el acercamiento del personal técnico hacia los futuros sembradores para proporcionarles información veraz sobre el programa y brindarles asesoría y acompañamiento, especialmente durante el proceso de inscripción.

En estos primeros pasos del programa en el municipio, el equipo técnico también fue responsable de recopilar la documentación requerida, registrar a los posibles beneficiarios en una aplicación informática, comprobar que fueran ejidatarios registrados legalmente y validar que la parcela cumpliera los requisitos (tener cultivo de milpa, estar ya lista para cultivar o requerir únicamente una limpieza de la maleza); todo ello en un corto período de tiempo.

La figura del ejido desempeñó un importante papel en facilitar que los agricultores interesados pudieran disponer de las 2,5 hectáreas de terreno requeridas para cultivar en el marco del programa. En una buena parte de los casos, los futuros sembradores eran ejidatarios y, por tanto, ya tenían acceso a la tierra. En otros casos, los interesados (a menudo mujeres y jóvenes) tenían vínculos familiares o de amistad con ejidatarios y obtuvieron de ellos el usufructo para trabajar el área necesaria. Igualmente, hubo ocasiones en las cuales los comisariados ejidales facilitaron el acceso a la tierra a repobladores no ejidatarios.

Otro requisito importante, y que supuso inicialmente algunas dificultades, fue el compromiso y la disponibilidad de tiempo para participar en las actividades organizadas en el marco de las CAC. Los sembradores debían comprometerse no solamente a trabajar la tierra y cumplir con sus objetivos individuales a nivel productivo, sino también a asistir a las actividades relacionadas con la asistencia técnica y el componente social

del programa, en continua interacción con otros agricultores; ello sin descuidar a sus familias (sobre todo en el caso de las mujeres, en su gran mayoría encargadas de las tareas de la casa) y a sus otras fuentes de ingreso.

Lo anterior generó cierto malestar y desconfianza entre algunos participantes, que no estaban acostumbrados a la supervisión y el seguimiento constantes por parte de personal técnico, así como entre quienes estaban habituados a trabajar de manera individual y que no habían tenido ocasión de participar (o tenían malas experiencias previas) en espacios de colaboración y toma de decisiones a nivel comunitario.

De acuerdo con la percepción del equipo del programa, esta situación dificultó en un inicio el diálogo sincero y el acceso a la información necesaria para proporcionar un adecuado acompañamiento a los agricultores. Sin embargo, paulatinamente, a medida que los sembradores comprobaban que Sembrando Vida iba cumpliendo sus compromisos, se fueron construyendo lazos de respeto y confianza.

Como efecto no previsto, el equipo técnico considera que la desconfianza y el escepticismo iniciales contribuyeron para que los productores realmente comprometidos y dispuestos a trabajar y asumir responsabilidades continuaran vinculados al programa, lo que ha favorecido el posterior logro de resultados.

## **B. Construcción paulatina del programa y urgencia por obtener resultados**

Otro factor relevante para entender la implementación de Sembrando Vida en José María Morelos es un aspecto que desborda los límites del municipio: siendo el programa una intervención compleja e innovadora, se ha caracterizado, especialmente en sus primeros meses, por la incertidumbre, así como por la urgencia por obtener y mostrar resultados, al tratarse de un programa insignia y tener una destacada y permanente exposición mediática.

Sembrando Vida es un programa que combina aspectos sociales, productivos y medioambientales. Debido a esa visión integral, su planificación y puesta en marcha supuso un desafío. Si bien existían reglas claras de operación, el programa no disponía al inicio de una metodología específica y validada de trabajo a nivel técnico, por lo que la intervención en campo se fue construyendo paulatinamente, con contribución del equipo técnico y de la mano de los sembradores.



*“Está claro que no iba a ser fácil porque no ha habido antes un programa así en México”.*

Facilitador, José María Morelos

En este sentido, Sembrando Vida ha sido una intervención viva, que ha requerido capacidad de flexibilidad y adaptación para aterrizar los lineamientos generales del programa a las prioridades, las necesidades y el contexto específico del municipio y de sus agricultores.

A ello se sumó la necesidad de construir y validar múltiples procedimientos que estaban aún por definirse, como los relacionados con el registro de sembradores, el diseño y la validación de los esquemas productivos y la transferencia directa de los recursos, entre otros, lo cual supuso un importante reto, tanto para el personal del programa como para los propios agricultores, que en ocasiones recibían instrucciones que variaban poco después.

### **C. Compromiso político y técnico**

Otro de los factores determinantes ha sido el firme compromiso con el programa por parte de los tomadores de decisiones, al más alto nivel. Sembrando Vida surge como una iniciativa impulsada directamente por el presidente de México Andrés Manuel López Obrador, siendo además la intervención emblemática de su administración para el medio rural, con una importante inversión en recursos.

Este compromiso con el programa también es evidente por parte del equipo en el municipio. El personal de Sembrando Vida fue seleccionado por medio de un proceso altamente competitivo, en el que se buscaban personas capacitadas, con arraigo en el municipio y con experiencia en el trabajo en los ejidos, entre otros requisitos. El equipo del programa en José María Morelos está formado académicamente en centros de educación superior de la región, ha desempeñado anteriormente funciones en otros proyectos en el sector agrícola y está familiarizado con la labor comunitaria.

Se trata de profesionales que han crecido y viven en el municipio, por lo que muestran un gran interés por lo que sucede en sus comunidades, conocen de cerca la realidad rural y están plenamente insertados en el contexto social y cultural local, lo que les ha permitido establecer relaciones fructíferas de confianza y colaboración con los sembradores en su propio idioma. Durante las entrevistas expresaron su convencimiento de que la labor del programa es beneficiosa para el municipio en su conjunto y se sienten orgullosos de poder contribuir al desarrollo de sus comunidades.

Sembrando Vida a nivel nacional cuenta con una plataforma virtual denominada Mochila viajera con diversos materiales didácticos para facilitar la capacitación de los equipos técnicos, en ocasiones elaborado en alianza con otras entidades gubernamentales. El personal de José María Morelos ha encontrado útiles estos materiales.

No obstante, el equipo ha requerido capacitarse en otros varios ámbitos para atender las necesidades específicas de los sembradores, por lo que ha tenido que buscar por su cuenta y a su coste otras herramientas formativas. Adicionalmente, la experiencia previa de los miembros del equipo en otras iniciativas y su compromiso con la labor que

desempeñan ha facilitado el contar con el apoyo de expertos en distintas temáticas, como la preparación de injertos o el uso de bioinsumos.

En José María Morelos, el equipo sigue la estructura básica definida para todo el programa. El facilitador tiene a su cargo cinco binomios, es decir, 10 técnicos. Estos técnicos atienden a 1 000 sembradores, aproximadamente 200 por binomio.

El equipo en el municipio ha definido una metodología de trabajo que asegura un acompañamiento a los sembradores constante y conjunto por parte de los técnicos sociales y los técnicos productivos como binomio, colaborando ambos integrantes de este en la planificación y el desarrollo de todas las actividades de asistencia técnica, tanto de manera personalizada a cada agricultor en su parcela como mediante las CAC. Esto ha contribuido a garantizar una adecuada comunicación al interno del equipo y con los beneficiarios del programa.

El número de sembradores vinculados a cada CAC en José María Morelos varía ligeramente dependiendo del ejido, pero está en todos los casos en torno a las 25 personas, en línea con lo establecido por el programa a nivel nacional. Se ha agrupado a los sembradores de acuerdo con la proximidad de sus parcelas, definiendo rutas en cada ejido. Esto ha facilitado a cada binomio la programación de sus actividades de acompañamiento y verificación de parcelas, al destinar un día y horario específico para cada ruta.

Para la operación de Sembrando Vida, únicamente se han establecido oficinas a nivel de territorio. Es decir, existe una oficina del programa en Chetumal desde la cual se coordina el trabajo en todo el territorio Tzucacab-Othón P. Blanco, pero no existen oficinas a nivel municipal.

En este contexto, el equipo técnico de José María Morelos vio la necesidad de alquilar una oficina con recursos propios, lo que le ha permitido contar con un lugar de encuentro, coordinación e intercambio de vivencias y conocimientos, así como con un espacio para el archivo de la documentación relacionada con el programa. El personal destaca esta decisión como un factor que ha favorecido la coordinación y el trabajo en equipo.

Para el seguimiento y la evaluación de las actividades realizadas en el marco de Sembrando Vida, el equipo técnico, siguiendo las indicaciones del nivel central, rellena una plantilla con diversos indicadores con base en los cuales se mide el avance de las CAC en aspectos sociales y productivos, y se toman decisiones con respecto a las acciones en las que debe hacerse mayor o menor énfasis. La metodología de seguimiento ha variado con el paso del tiempo.

Adicionalmente, el equipo técnico debe mantener al día la información relacionada con el programa y subir evidencia documental (actas, fotografías y otros documentos) de todas las actividades realizadas a la plataforma de Sembrando Vida. Transcurrido cada

cierto tiempo, desde el nivel central se selecciona aleatoriamente a un integrante del personal técnico para que envíe la evidencia documental.

A lo anterior se suman otras solicitudes específicas de información, que tienen frecuentemente cortos períodos de entrega, por lo cual la coordinación y colaboración entre el personal técnico es esencial. Además, disponer de una oficina compartida para guardar la documentación sobre el programa ha facilitado el acceso de todo el equipo a la información, lo que ha contribuido a que se pueda responder oportunamente a las solicitudes independientemente de si la persona específica a la cual se le solicita la información se encuentra en esos momentos en campo o no.

El equipo del programa considera que estas tareas de escritorio ocupan una parte muy significativa de su tiempo, por lo que es fundamental planificar con detalle y antelación sus actividades para no desatender sus otras tareas en campo. En este sentido, el equipo de Sembrando Vida en el municipio agradece y valora el apoyo brindado por los becarios del programa Jóvenes Construyendo el Futuro, especialmente en este ámbito administrativo y documental.

En las entrevistas realizadas, el equipo técnico de José María Morelos igualmente resaltó la importancia de recordar continuamente a los sembradores las reglas de operación de Sembrando Vida, así como dejar claras y por escrito sus responsabilidades a nivel individual y en el marco de las CAC.

Las reglas de operación han variado a medida que el programa ha avanzado, ajustándose a las necesidades que han surgido en el camino. Al respecto, el personal técnico destaca los cambios relacionados con las sanciones en caso de incumplimiento de las obligaciones de los sembradores y el proceso para dar de baja a quien ha incumplido repetidamente.

Si bien las personas entrevistadas consideran justa y adecuada la posibilidad de defensa y apelación por parte de un sembrador ante una inminente sanción por incumplimiento, también opinan que este proceso puede llegar a extenderse demasiado en el tiempo, generando incentivos negativos y desavenencias al interno de las CAC. En la experiencia de José María Morelos, la estrecha relación de colaboración y confianza entre el equipo técnico y los sembradores ha favorecido que, en caso de incumplimientos reiterados y continuados, en numerosas ocasiones, hayan sido los propios agricultores quienes hayan solicitado voluntariamente su baja del programa, evitando litigios innecesarios.

## 2. PERSPECTIVAS DE ANÁLISIS

La experiencia de implementación de un programa innovador y complejo como Sembrando Vida requiere observarse desde tres perspectivas:

- 1) una perspectiva social, con las CAC como instrumentos clave para la formación de capacidades y la provisión de servicios a los sembradores por parte del equipo técnico, contribuyendo además al fomento de la cooperación y la cohesión intragrupal, la promoción de valores, el fortalecimiento de habilidades sociales; así como la provisión de servicios a la comunidad en su conjunto por parte de todos los miembros de la CAC;
- 2) una perspectiva productiva, desde la cual se pueden apreciar tres elementos principales:
  - o la combinación de dos sistemas de producción (el sistema de milpa intercalada con árboles frutales (MIAF) y el sistema agroforestal (SAF) que combina especies maderables, frutales y agroindustriales);
  - o los viveros comunitarios, que facilitan el cumplimiento de las metas, generan ahorro y abren la puerta a nuevos modelos de negocio, y
  - o las biofábricas, que contribuyen a impulsar prácticas agroecológicas, así como
- 3) una perspectiva económica, desde la cual se fija la mirada en la transferencia directa de recursos a los sembradores como mecanismo innovador y transparente, y en otros aspectos como las prácticas de ahorro e inversión, la bancarización y la dinamización de la economía familiar y local.

A continuación, se presentan los factores más relevantes de análisis identificados desde cada una de estas tres perspectivas.

### 2.1 PERSPECTIVA SOCIAL

El enfoque social de Sembrando Vida es uno de sus principales elementos distintivos, que se evidencia en el hecho de que sea la Secretaría de Bienestar del Gobierno de México la responsable de su ejecución.

Desde ese enfoque social, las CAC, espacios de convivencia y encuentro entre sembradores y personal técnico, constituyen un eje central en la implementación de Sembrando Vida al servir no solo como instrumento esencial para la provisión de servicios e insumos a los sembradores sino también como eje articulador de la experiencia colectiva del programa.

## Hallazgos en José María Morelos

- **Equipo técnico capacitado, profundamente arraigado y comprometido con las comunidades, y sensible a las especificidades culturales**

La formación académica y la experiencia previa del personal técnico de José María Morelos en el trabajo comunitario han contribuido a su capacidad para sensibilizar a los sembradores sobre la importancia del enfoque integral del programa y las ventajas de contar con espacios para aprender y experimentar en comunidad.

Algunos sembradores entrevistados expresaron su incomodidad al inicio del programa por tener que trabajar en equipo con personas de la comunidad con las que no habían interactuado previamente.



*“La CAC vino a unir a todos más allá de partidos, de credos, de tierras... Los que se veían feo se acabaron queriendo. Y los que no se hablaban se acabaron hablando. Como dicen los sembradores, el programa vino a restablecer la confianza entre ellos”.*

Hugo Raúl Paulín, Subsecretario de  
Inclusión Productiva y Desarrollo Rural

Por su parte, el personal de Sembrando Vida resaltó las dificultades que en ocasiones surgen a raíz de roces previos entre productores de la misma comunidad, rencillas que se trasladan a la CAC.

La sensibilidad del personal técnico ante especificidades culturales, como la costumbre de trabajar de manera individual, ha facilitado el proceso de adaptación y ha contribuido a que progresivamente se limen esas asperezas.

- **Tratamiento justo, igualitario y sin favoritismos a todos los sembradores por parte del equipo técnico**

En el transcurso de las entrevistas realizadas, se percibió que se ha construido una relación de confianza y respeto entre el personal técnico y los sembradores. Los sembradores son conscientes de lo que se exige de ellos por parte del programa y que, dentro de ciertos márgenes razonables de flexibilidad, no pueden esperar excepciones ni un trato preferencial ante un eventual incumplimiento de sus responsabilidades.



*“Lo que quedó claro desde el momento en que llegaron los técnicos fue: cero corrupción. Aquí no hay niños bonitos”.*

Sembrador, CAC Los Gavilanes

- **Reglamentos internos redactados y aprobados por los propios sembradores. Normas claras y aceptadas por todos**

Cada CAC se rige por un reglamento interno en el que se definen las normas que han de cumplir todos los sembradores y que se refieren a aspectos tales como el respeto, la participación, la asistencia, la puntualidad, la toma de decisiones y la repartición de labores, entre otros asuntos. Estos reglamentos, formulados y aprobados por los propios miembros de la CAC, y accesibles para todos, han sido un instrumento clave para el funcionamiento efectivo de las Comunidades.

- **Existencia de grupos diversos, conformados por personas de distintos perfiles, capacidades y experiencias de vida, lo cual ha favorecido el intercambio fructífero de experiencias y la creatividad**

El programa Sembrando Vida destaca por su enfoque inclusivo, que ha permitido la participación de personas tradicionalmente excluidas de iniciativas similares debido a su edad, género, falta de conocimientos o experiencia en agricultura, entre otros factores. Esta perspectiva social ha abierto puertas a quienes, en otros programas con circunstancias distintas, podrían no haber sido tomados en cuenta.

Este enfoque inclusivo no solo ha facilitado la incorporación de mujeres, jóvenes y personas de edad avanzada, sino que ha enriquecido las CAC en José María Morelos con diversidad de perfiles, abarcando distintos orígenes, habilidades y trayectorias de vida.

Esta heterogeneidad ha contribuido a dinamizar y favorecer el intercambio de experiencias y conocimientos, e incluso a facilitar la labor del equipo técnico, que ha sabido aprovechar las habilidades de algunos sembradores en ámbitos como la escritura.



*“El programa dio la oportunidad a todos”.*

Técnica social,  
José María Morelos

No obstante, el hecho de que dentro de una misma CAC se integren diversos perfiles puede provocar que las personas con un nivel educativo más bajo no se sientan con la confianza de participar en las discusiones. En estos casos, ha sido fundamental la labor de integración y fomento de la participación de todos por parte del equipo técnico, así como la utilización de diversos recursos pedagógicos para el desarrollo de las sesiones de capacitación.

- **Enfoque integrador promovido por el equipo técnico, fomentando la participación de todos (incluyendo mujeres y jóvenes) y el aprovechamiento de complementariedades**

Durante las entrevistas, el personal técnico resaltó que con la integración de mujeres y hombres se ha logrado resultados positivos. Se ha evidenciado que en las CAC en las que existe un mayor equilibrio entre géneros se producen actitudes más respetuosas, una comunicación más efectiva y una mejor organización que en aquellas en las que la proporción

es muy desigual. Al respecto, algunos sembradores destacaron que la presencia de mujeres ha contribuido a que se modere el lenguaje y el tono entre los miembros de la CAC, y a que el diálogo sea más cordial.

Por otra parte, la alianza estratégica de Sembrando Vida con el programa Jóvenes Construyendo el Futuro facilitó la integración de becarios en las CAC. Los jóvenes apoyaron las tareas de los binomios técnicos en la supervisión de las parcelas, el desarrollo de las actividades de capacitación y la recolección de información en campo, entre otras.



*“Es una oportunidad para nuestros jóvenes. Antes venía gente extraña que no conocíamos. Es una forma de que nuestros jóvenes participen con nosotros”.*

Sembrador, CAC San Felipe II

El personal técnico entrevistado coincide en enfatizar el gran apoyo recibido por parte de los becarios, especialmente en la recolección y divulgación de información entre los sembradores, mejorando así su eficiencia en el trabajo. Esta colaboración ha sido crucial para mejorar la eficiencia de los desplazamientos de los técnicos a las comunidades, un aspecto particularmente relevante cuando se debían atender simultáneamente tareas administrativas urgentes. Además, al vivir directamente en las comunidades, los becarios fueron un vehículo efectivo para identificar necesidades que surgían entre los sembradores.

Asimismo, la mayoría de los sembradores entrevistados consideran útil la labor desarrollada por los becarios, pues les ayudaron en la elaboración de materiales, la toma de fotografías de las actividades en las CAC y la aclaración de dudas, entre otros aspectos.

Adicionalmente, los sembradores valoran el hecho de que se incorporara al programa a jóvenes de su propia comunidad, que hablaban su misma lengua, dando así la oportunidad a personas que no acostumbran a obtener becas por méritos académicos u otros motivos.

- **Reparto equitativo de tareas entre los miembros, tomando en cuenta sus capacidades y situación personal**

En las CAC se elige a un coordinador, un secretario y un tesorero. Además, se han conformado comisiones encargadas de diversos temas (biofábrica, salud, ahorro, etc.). El liderazgo de estas comisiones rota cada cierto tiempo, procurando la participación de todos los sembradores.

Al entender la CAC como un espacio de colaboración destinado no solamente a lograr los objetivos de Sembrando Vida sino también a brindar aportes a toda la comunidad, la capacitación de los sembradores en los diversos roles dentro de la comunidad ha estado orientada a que, en un futuro, ésta logre funcionar de manera autónoma, sin depender del programa o de otras intervenciones. En algunas CAC, bajo el liderazgo de los propios sembradores, han surgido iniciativas dirigidas a organizarse para surtir a clientes de gran tamaño o para el procesamiento de productos con el fin de evitar pérdidas y aprovechar desperdicios, extendiendo su vida útil.

Para aquellas actividades de la CAC que demandan un mayor esfuerzo físico, los sembradores han recibido apoyo de familiares u otras personas de la comunidad. Esto ha resultado especialmente importante en el caso de las mujeres y de personas mayores. Por otra parte, en el marco de cada CAC se han establecido acuerdos y se han encontrado diferentes maneras de repartir las labores, de acuerdo con las capacidades y la situación personal de cada sembrador.

- **Percepción de que participar en Sembrando Vida implica una responsabilidad social**

Además de las sesiones de capacitación con el equipo técnico y de las actividades relacionadas con el mantenimiento de los viveros y las biofábricas, en el marco de las CAC se definen y llevan a cabo periódicamente actividades de servicio social, encaminadas a contribuir a atender las necesidades de las comunidades locales, como la recolección de basura o la poda de maleza en caminos y otros espacios comunes. En ocasiones, estas actividades ofrecen oportunidad para que las familias de los sembradores y otras personas no vinculadas al programa participen igualmente, lo que ha fomentado lazos de hermandad y solidaridad.

Entre los sembradores y el personal técnico entrevistado, la CAC se percibe como una agrupación que beneficia tanto a los sembradores y sus familias, como a otros productores y vecinos de la comunidad. Esto se percibe así no solamente por la labor social y la ocasional organización de los sembradores para recoger recursos económicos y apoyar a vecinos con alguna necesidad particular, sino además por la disposición de los sembradores de contribuir al bienestar de su comunidad a través de la puesta a disposición de bioinsumos o plantas medicinales.

Por otra parte, es destacable el deseo que expresan algunos sembradores por incorporar a más agricultores de la comunidad a la CAC, al reconocer las ventajas de asociarse y trabajar en conjunto.

- **Generación de iniciativas propias y surgimiento de ideas emprendedoras**

Ante el aumento en la disponibilidad de diversos rubros que se vislumbra gracias al aumento de su producción en el marco de Sembrando Vida, uno de los desafíos a futuro es la comercialización de los excedentes generados.

Durante los últimos meses, el enfoque formativo del programa se ha centrado precisamente en aspectos relacionados con la comercialización y la agregación de valor, así como en el acompañamiento a la eventual creación de estructuras organizativas formales, como un siguiente paso natural a lo desarrollado por Sembrando Vida en años anteriores.

El personal técnico ha fomentado entre los sembradores la identificación de mejores prácticas y de nichos de actividad en los que puedan especializarse y ofrecer productos de calidad en el mercado. En algunas CAC del municipio se perciben ya avances en este sentido. Con apoyo del personal técnico, los sembradores han identificado oportunidades en la venta de cítricos e injertos, la comercialización de bioinsumos o la elaboración de mermeladas y otros productos.

Sembrando Vida ha contribuido a rescatar y recuperar prácticas tradicionales como el uso de plantas medicinales. Existen iniciativas de establecimiento de pequeños jardines botánicos en el marco de las CAC, en los que se producen y se ponen a disposición de la comunidad estas plantas. Estos jardines botánicos constituyen, además, ejemplos del posible valor agregado que puede obtenerse de los cultivos establecidos con apoyo de Sembrando Vida.

Por experiencias anteriores de los sembradores, se percibe en el territorio algo de incertidumbre y escepticismo frente a la posibilidad de conformar estructuras organizativas formales. Algunos sembradores asocian estas organizaciones con fines políticos, corrupción o asociaciones que no benefician a todos sus socios por igual, sino solamente a unos pocos. La labor de sensibilización y socialización del personal técnico y de sembradores con experiencias exitosas ha resultado fundamental para contribuir a despejar dudas y divulgar las ventajas que supone la organización.

En las CAC de José María Morelos destaca la presencia de sembradores líderes y con experiencia en diversos ámbitos, que contribuyen a motivar a sus compañeros y pueden ayudar a impulsar procesos de organización formal que les permitan garantizar mayor cantidad y mejor calidad en los productos demandados por el mercado, acceder a financiamiento, dar valor agregado y poder cumplir con los requisitos legales y de facturación para la comercialización.

Por otra parte, los integrantes de la CAC han tenido que organizarse internamente para gestionar los recursos otorgados por el programa para la adquisición de insumos y herramientas, siendo ellos mismos, con acompañamiento del personal técnico, los encargados de seleccionar a los proveedores y tramitar las compras. Esto ha contribuido a fortalecer las capacidades de los sembradores en temas administrativos y fiscales.

Adicionalmente, los miembros de la CAC aportan recursos propios para resolver algunos problemas que el programa Sembrando Vida, por su naturaleza, no alcanza a resolver. Aquellas CAC con una mejor capacidad de organización y voluntad de los sembradores de aportar recursos suelen contar con facilidades adicionales o implementar iniciativas propias.

Por ejemplo, existen CAC en las cuales los sembradores han recolectado más recursos de los otorgados por el programa para la construcción de pozos o sistemas de riego, así como otras comunidades en las que se han puesto en marcha iniciativas de ahorro en conjunto.



*“Sentí que era la oportunidad de retomar el trabajo en el campo. Entré con la única esperanza de recibir recursos, pero ya estando en el programa, viendo que llegaba la inversión para la biofábrica y el vivero, viendo que el equipo técnico nos daba capacitaciones para hacer fertilizantes, bioles, insumos... tantos apoyos que tenemos y que antes no teníamos, empecé a tener más amor por el programa, a ponerle más empeño, más dedicación”.*

Sembrador, CAC Jo'ok'ol Táanil

- **Empoderamiento de las mujeres sembradoras e impulso para que contribuyan económicamente a su núcleo familiar**

Antes de unirse a Sembrando Vida, algunas mujeres enfrentaban dudas sobre su capacidad para las labores agrícolas, siendo relegadas a tareas domésticas por defecto. Sin embargo, con dedicación y perseverancia, se demostraron a ellas mismas que sí podían; también a sus compañeros y familiares. Con Sembrando Vida, tienen la sensación de que se han ganado el reconocimiento de sus familias, especialmente, según cuentan, el de sus hijos, quienes admiran el trabajo de sus madres en el campo, así como las habilidades y conocimientos adquiridos en agricultura.

Con el tiempo, estas mujeres han asumido roles de liderazgo dentro de sus CAC, destacándose en diversos aspectos. Aunque muchas ya tenían interés en la agricultura, su experiencia previa se centraba en el cuidado de huertos caseros o en la jardinería. Esta iniciativa les ha brindado la oportunidad de expandir su horizonte laboral y demostrar su competencia en el manejo de parcelas.

Antes de Sembrando Vida, al desempeñar mayoritariamente roles de amas de casa, estas mujeres carecían de una fuente de ingresos independiente. El programa no solo las ha empoderado económicamente, sino que también ha diversificado las fuentes de ingreso familiar. Mientras sus esposos se dedican a otras actividades laborales, ellas cultivan la parcela, contribuyendo así a aumentar los ingresos del hogar.



*“En cuestión económica, nos ha ayudado bastante. Nuestros esposos ya no salen a trabajar fuera, no dejan a la familia tanto tiempo sola, y nosotros, como mujeres, igual aportamos un ingreso extra al hogar, cosa que nunca habíamos tenido y nos vuelve más independientes. Colaboramos en la casa, tenemos un dinero que podemos decir que es de nosotros. Destinamos a una parte para ahorrar y destinamos una parte para decir ‘mira, hijo, yo te puedo comprar esto, es mi dinero’, porque pues nosotras no teníamos un trabajo fijo que tengamos un sueldo, y también no podemos descuidar a los hijos e irnos a trabajar”.*

Sembradora, CAC Jo’ok’ol Táanil



## Reflexiones generales

- Las CAC resultan instrumentos efectivos de capacitación y provisión de servicios a los sembradores, si bien su utilidad trasciende además el ámbito estricto del programa en cuanto a la asistencia técnica y el intercambio de experiencias. Estos lugares de encuentro refuerzan el sentido de pertenencia y posibilitan el aprendizaje de habilidades blandas, como el respeto, la empatía, la disciplina, la expresión oral en público o la toma democrática de decisiones.
- El desarrollo de las CAC está estrechamente vinculado a las particularidades de cada comunidad. Las CAC requieren de un proceso paulatino de madurez organizativa que se puede impulsar, pero no se puede forzar. La velocidad y el resultado de este proceso depende de dinámicas internas, como el liderazgo, los vínculos familiares y afectivos, entre otros factores.
- En comunidades pequeñas es probable que todos los sembradores se conozcan desde antes de su incorporación al programa. En ese sentido, es importante que el equipo técnico identifique oportunamente eventuales rencillas personales entre los miembros y diseñe estrategias con el fin de evitar que estas puedan afectar negativamente la labor y la convivencia dentro de la CAC.
- La heterogeneidad de perfiles y capacidades al interno de la CAC genera dinamismo, facilita el aprendizaje mutuo y abre ventanas de oportunidad.
- Las CAC pueden ser incubadoras de nuevos proyectos comunitarios y emprendimientos.
- La autonomía de las CAC a la hora de identificar proveedores y gestionar compras estimula la instalación de capacidades empresariales y la autogestión organizativa.
- Comunidades con un número limitado de integrantes y con una participación equilibrada de mujeres y hombres pueden tener un funcionamiento más eficiente y lograr resultados más rápido.



## 2.2 PERSPECTIVA PRODUCTIVA

Sembrando Vida promueve la reforestación y el autoconsumo bajo dos sistemas productivos: (i) los SAF, y (ii) la MIAF. A estos dos sistemas productivos se suman dos instrumentos clave complementarios: los viveros comunitarios y las biofábricas.

En los viveros comunitarios, los sembradores han aprendido a cuidar de las plántulas y a realizar injertos, procesos por los que anteriormente debían pagar una suma considerable. El objetivo principal de los viveros es que las plantas en ellos producidas se trasladen a las parcelas para sembrarlas y así poder cumplir con las metas establecidas en el programa.

Además, los viveros también desempeñan un papel crucial como respaldo por si algunas plantas mueren, asegurando así la resiliencia, la continuidad y el éxito del proyecto. Algunos viveros, en los que el número de plantas producidas excede la cantidad requerida por los sembradores del programa, se han convertido en un instrumento de generación de ingresos, pues la CAC se ha organizado para vender las plantas sobrantes.

En la mayoría de los ejidos involucrados en la implementación de Sembrando Vida en José María Morelos se cedió un espacio para los encuentros de las CAC, así como para el establecimiento de viveros y biofábricas.

No obstante, los sembradores también han aprendido a preparar las plántulas y los bioinsumos en sus parcelas y traspatios, lo que ha resultado especialmente importante en los pocos casos en los cuales, por una u otra razón, no se ha contado con un espacio comunal.

### Hallazgos en José María Morelos

- **Búsqueda del equilibrio entre el cumplimiento de los requerimientos del programa para el logro de las metas establecidas, y el respeto a las decisiones de los sembradores sobre el uso de sus propias parcelas, en un contexto de variabilidad de criterios a lo largo de la implementación**

En José María Morelos, de las 2,5 hectáreas destinadas al programa, los sembradores dedican 1,5 hectáreas a la reforestación con la siembra de árboles maderables, y la hectárea restante a árboles frutales y otros cultivos dirigidos a facilitar el acceso a alimentos.

Siguiendo esta distribución general, los sembradores han tenido progresivamente mayor libertad de elegir sus propios cultivos, pudiendo adaptar a su contexto las indicaciones generales del programa con respecto, por ejemplo, a la distancia entre una planta y otra en la parcela. Esta flexibilidad, surgida de la confianza generada entre equipo técnico y

sembradores con el desarrollo del programa, ha resultado fundamental, especialmente considerando las variaciones en las características del suelo en el municipio, incluso en una misma comunidad.



*“Todos nos damos cuenta de que el técnico que nos tocó está siempre con nosotros. Los técnicos son personas muy capaces, conocen su trabajo y son muy dedicados”.*

Sembrador, CAC Jo'ok'ol Táanil

Algunos sembradores han necesitado tiempo para adaptarse a los sistemas productivos propuestos por el programa, pues estaban acostumbrados a la milpa tradicional. El respeto a la cultura, las tradiciones, las creencias, las formas de trabajo y la toma de decisiones de los sembradores por parte del personal técnico ha sido clave para establecer una relación fructífera de colaboración y lograr los objetivos del programa.

Así como los sembradores han recibido las orientaciones del equipo técnico con respeto, el personal del programa ha tomado en consideración las prácticas tradicionales de producción de las comunidades (los tiempos en los que se siembra, los productos que mejor se adaptan al suelo, etc.), lo cual ha facilitado la toma de decisiones en conjunto y ha promovido un aprendizaje bidireccional entre sembradores y técnicos.

A pesar de la flexibilidad que en general se ha mantenido en Sembrando Vida, durante los primeros años de implementación del programa, los sembradores no pudieron incluir cítricos en sus parcelas debido a su propensión a sufrir plagas y enfermedades, entre ellas la enfermedad del dragón amarillo. La exclusión del cultivo de cítricos supuso cierto grado de desmotivación para algunos sembradores que veían en este rubro un significativo potencial comercial.

La posterior decisión de permitir la incorporación de cítricos en las parcelas ha generado alivio, especialmente por la importancia que para los sembradores supone el poder contar con cultivos que den frutos y rendimientos económicos en un corto-mediano plazo. Alcanzar el doble objetivo de Sembrando Vida de promover la reforestación y la autosuficiencia alimentaria supone combinar rubros de corto, mediano y largo plazo.

A través de las biofábricas y de los sistemas productivos que fomenta el programa, Sembrando Vida impulsa la transición agroecológica. Como indica el equipo técnico, este no ha sido un proceso sencillo.

El proceso de adaptación de los sembradores a las prácticas agroecológicas ha sido especialmente difícil en las llamadas zonas mecanizadas del municipio, pues son zonas en las que las costumbres relacionadas con el uso de máquinas, la tala y la quema, y el

empleo de agroquímicos están muy arraigadas. Además, se trata de áreas en las cuales el uso intensivo de estas prácticas nocivas ha desgastado y degradado el suelo de tal manera que la producción agrícola resulta más difícil.

Se ha requerido de un constante acompañamiento técnico para sensibilizar a los sembradores sobre las ventajas del enfoque agroecológico, así como de una supervisión permanente para garantizar que, ante el escepticismo de algunos sembradores, se cumplan las normas establecidas por el programa con respecto al uso de agroquímicos.

- **Fortalecimiento de capacidades por cuenta propia por parte del equipo técnico para poder atender adecuadamente su labor de asesoramiento técnico, especialmente en el ámbito de los bioinsumos**

Para poder brindar una asistencia técnica adecuada y adaptada a las necesidades de los sembradores, el equipo del programa en José María Morelos, como iniciativa propia, se ha encargado de capacitarse con un experto internacional en la producción de insumos biológicos. El personal técnico ha sistematizado el conocimiento recibido y lo ha plasmado en un manual que ha sido validado por el propio experto. Este manual, entregado a cada sembrador, es producto de la experiencia y el compromiso del equipo técnico.



*“Nos beneficia tener el vivero y hacer los insumos. Ya no compramos fertilizantes ni fumigamos la milpa, porque hemos aprendido que limpiando, chapeando y dejando la hierba se composta el suelo”.*

Sembradora, CAC Jo'ok'ol Táanil

- **Adquisición de conciencia por parte de los sembradores de la importancia de reforestar, aunque no les reporte un beneficio económico a corto o medio plazo, mediante un proceso continuo de concienciación**

La siembra de árboles maderables requiere de una visión a futuro que permita reconocer las ventajas de destinar recursos y tiempo al cuidado de plantas que no podrán aprovecharse directamente antes de 20, 30 o 40 años. Para los sembradores de mayor edad puede resultar difícil aceptar la idea de que no podrán ver los frutos de su esfuerzo.

Durante las entrevistas realizadas, se evidenció una fuerte conciencia por parte de los sembradores sobre la importancia de la reforestación y su propósito, como contribución al medio ambiente y como patrimonio para futuras generaciones. La mayoría de los sembradores destacó durante las entrevistas el orgullo que les produce el estar contribuyendo con la siembra de árboles maderables al bienestar de su comunidad y de su país.

Sembrando Vida ha contribuido a incentivar la reforestación de forma ordenada y con un propósito claro. Los sembradores valoran especialmente que en el programa se preste especial atención a la supervisión y al seguimiento de este proceso, algo que echan de menos en otras iniciativas.

Además, Sembrando Vida ha hecho énfasis en la trazabilidad de los árboles maderables sembrados y prestado atención a la recopilación de información sobre el origen y la georreferenciación de las plantas, apostando por su futuro al promover su siembra en terrenos que son propiedad o que están bajo el cuidado de una persona en específico.



*“Yo recuerdo que cuando era pequeño sembré árboles, y no sé cómo terminaron. Sembrar un árbol implica cuidarlo para que crezca; tener claro por qué se siembra”.*

Sembrador, CAC San Felipe II

- **Deficiente acceso al agua, no solo para asegurar la supervivencia de las plantas, sino también para producir cantidad suficiente y con la calidad necesaria para generar excedentes aptos para la comercialización**

Uno de los retos identificados por los sembradores entrevistados está relacionado con el acceso al agua, pues incide tanto en la posibilidad de aumentar la diversificación de los cultivos, y producir más hortalizas, por ejemplo, como en el adecuado desarrollo de todas las plantas de sus parcelas y el cumplimiento de la meta establecida por el programa.

Ante la merma esperada en las plantaciones y la pérdida de plantas debido a sequía o a enfermedades, los viveros permiten contar con una reserva de plántulas de reemplazo y, de esa manera, contribuyen a que los sembradores puedan cumplir con la meta establecida.

La disponibilidad de agua varía de comunidad en comunidad, e incluso de parcela en parcela, pero en todas las CAC se ha identificado como un elemento limitante esencial. La producción agrícola en el municipio es de temporal y los sembradores señalan que la frecuencia de las lluvias ha variado considerablemente.

En tiempo de sequía, la mayoría de los sembradores transporta agua hasta sus parcelas en triciclos y riega manualmente sus cultivos. Otros pocos ya tenían la fortuna de contar con un pozo o han podido construir uno gracias al ahorro generado a través del programa. No obstante, para la mayoría de los sembradores, construir un pozo resulta muy costoso debido a la profundidad a la que sería necesario excavar para tener acceso al agua.



*“Contar con un pozo es un sueño, y tal vez algún día lo logre, porque es algo que nos hace falta. Si tuviese yo un pozo, haría maravillas. Tuviese mis injertos, más cosas, más producción”.*

Sembradora, CAC Yaáxch

Por otro lado, varias personas entrevistadas han enfatizado que la perforación masiva y no planificada de pozos podría poner en riesgo la pervivencia y recuperación de los acuíferos, lo que intensificaría a largo plazo el problema del acceso al agua. Por tanto, es necesario considerar otras alternativas, como la construcción de sistemas de captación y aprovechamiento de agua de lluvia, adaptando esta tecnología a las características y necesidades de la región.





## 2.3 PERSPECTIVA ECONÓMICA

Las transferencias económicas son un elemento novedoso de Sembrando Vida para las comunidades participantes, principalmente por tres motivos: (i) su cuantía; (ii) el modo en que los agricultores las reciben, y (iii) los requisitos para acceder a ellas.

El monto recibido es más elevado que el que los sembradores están acostumbrados a recibir en otros programas, y la transferencia de los recursos se realiza directamente a los beneficiarios, sin intermediarios. Además, está condicionada al cumplimiento de requisitos específicos.

Este mecanismo innovador de transferencias directas está vinculado con otros elementos como el fomento del ahorro y la inversión. La cultura del ahorro se ha incorporado en las sesiones de capacitación por parte del equipo técnico del programa, promoviendo esta práctica tanto a nivel individual como colectivo. Adicionalmente, algunas CAC han establecido diversos métodos de ahorro a nivel comunitario.

### Hallazgos en José María Morelos

- **Percepción de mayor transparencia y menor riesgo de prácticas inapropiadas gracias a la transferencia directa de recursos**



*“Los recursos nunca llegaban a impactar a los que trabajaban la tierra. Se quedaban a medio camino. Llegaba al productor solo la cáscara, nada más”.*

Sembrador, CAC San Felipe II

Los sembradores entrevistados perciben que en algunos programas anteriores los recursos no llegaban en su totalidad a sus verdaderos beneficiarios. En cambio, con Sembrando Vida, la transferencia de los fondos se hace directamente a los beneficiarios, sin intermediarios, lo que facilita que lleguen a quien realmente trabaja para merecerlos, de una manera transparente y efectiva.

Esta transferencia económica depende del cumplimiento de las metas establecidas por el programa, verificado a través de la supervisión y el acompañamiento permanentes del equipo técnico.

- **Mejora de la calidad de vida de los sembradores y reducción de su necesidad de buscar fuentes alternativas de ingreso fuera de sus comunidades de origen**

Recibir las transferencias económicas como remuneración a su trabajo ha permitido que los sembradores inviertan la mayor parte de su tiempo al cuidado de su parcela,

reduciéndose significativamente la necesidad de buscar otros trabajos o incluso migrar a las ciudades por falta de recursos para sostener a sus familias.

Algunos sembradores que complementan sus ingresos provenientes de la agricultura con la apicultura comentan que el ingreso permanente de Sembrando Vida les ha permitido mantener a su familia, considerando que la apicultura les ha reportado pocos beneficios en el último año.

Otros sembradores mencionan que, gracias a los ingresos generados en el marco de Sembrando Vida, han sido capaces de hacer frente a los gastos educativos de sus hijos y los relacionados con el mantenimiento del hogar, así como atender temas de salud y otras emergencias.

- **Facilitación del acceso a servicios bancarios**

La transferencia directa de los recursos a través de tarjetas de ahorro del Banco del Bienestar ha impulsado la bancarización de los sembradores. Muchos de ellos, especialmente los de mayor edad, no contaban con experiencia previa en la utilización de servicios bancarios, incluyendo el uso de cajeros automáticos.

Además, de las capacitaciones recibidas por parte del equipo técnico, los agricultores entrevistados también enfatizan la colaboración existente entre jóvenes y adultos en este ámbito.

El acceso a una cuenta corriente bancaria también ha supuesto para muchos protagonistas una ventana de oportunidad para conocer y aprovechar nuevas formas de ahorro e inversión.

- **Cambio en los hábitos de ahorro e inversión de los sembradores, con una mejora de la eficiencia en su trabajo y en su calidad de vida a través de la adquisición de bienes de equipo y medios de transporte**

Sembrando Vida ha fomentado una cultura de ahorro e inversión. Si bien al inicio existió cierta reserva por parte de algunos sembradores ante el hecho de que se les retuviera una parte de su pago, estos coinciden en que el monto recibido después les ha resultado de gran utilidad y el proceso les ha ayudado a crear el hábito de ahorrar al menos una pequeña parte de la transferencia económica recibida mensualmente.

Por otra parte, a pesar de que inicialmente existían dudas respecto a la posibilidad de que los beneficiarios utilizaran el monto ahorrado en bienes de consumo, la labor de concienciación y acompañamiento por parte del equipo del programa ha contribuido a que una inmensa mayoría invierta sus ahorros en equipos e insumos para sus parcelas, en medios de transporte o en mejoras para sus viviendas.

En general, los sembradores han tomado conciencia sobre la importancia de invertir en bienes que hacen su trabajo más eficiente y les ahorran costes a medio y largo plazo.

Los sembradores han empleado sus ahorros, por ejemplo, en la adquisición de motocicletas o triciclos para transportarse a las parcelas más alejadas y acarrear agua; máquinas desbrozadoras, motosierras y otras herramientas de trabajo; semillas y animales como borregos o abejas. Algunos sembradores han complementado el monto ahorrado con recursos adicionales propios para la construcción de infraestructura, como pozos.

*“Al principio, con los primeros apoyos que recibimos, nos preguntábamos por qué teníamos que ahorrar; no queríamos ahorrar ese dinero. Apegándonos a lo que el programa pedía, lo ahorramos y, cuando pudimos utilizar todo lo que juntamos, tuvimos la oportunidad de decidir si lo gastábamos en vaciladas o hacíamos algo de provecho para nosotros y nuestras familias. Yo por mi parte, no hice pozo en mi parcela, pero sí logré hacer una pila”.*

Sembradora, CAC Jo'ok'ol Táanil



*“De esos ahorros que nos llegaron, muchos compraron la máquina, porque antes era con machete. Nos cambió la vida, porque antes, cuando amanecía, uno tenía que ir con machete a chapear, pero ahora ya no, ahora es más rápido. Veo que todos ya tienen sus herramientas, tienen sus motos, tienen la máquina para chapear y todo”.*

Sembradora, CAC San Felipe II



#### • **Generación de empleo local**

A menudo Sembrando Vida es fuente de empleo para toda la familia, no solamente para el propietario o usufructuario de la parcela. En el caso de sembradores jóvenes que no cuentan con familia que les apoye en las tareas, o en el caso de sembradores muy mayores a quienes se les dificulta encargarse de todo el cuidado de su parcela, la transferencia económica les ha permitido contratar mano de obra externa.

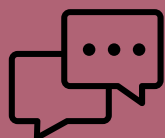
Específicamente en el contexto de la pandemia de la enfermedad por coronavirus, Sembrando Vida contribuyó significativamente a aliviar la situación laboral, especialmente de aquellas personas que trabajaban en el turismo y que retornaron a sus comunidades

durante ese periodo. Algunas de ellas tomaron la decisión de permanecer en sus comunidades tras el periodo de crisis ante las oportunidades laborales abiertas en el marco del programa.

- **Dinamización de la economía a través de compras de equipos e insumos a proveedores locales**

De acuerdo con la percepción de las personas entrevistadas, la economía local se ha visto beneficiada por la inversión de los sembradores en maquinaria (por ejemplo, desbrozadoras) y medios de transporte (por ejemplo, motocicletas) en comercios del municipio, así como por la adquisición de diversos equipos y suministros por parte de las CAC a través de proveedores locales.

Como consecuencia adicional, las CAC han aprendido sobre los procesos de compra de insumos y las empresas locales han mejorado sus procesos y se han puesto al día con los requisitos tributarios para poder participar en estas transacciones comerciales.



*“Sembrando Vida vino a ayudar mucho a la economía. Te das cuenta de un cambio radical. En la escuela ves a los muchachos, que antes se levantaban y se iban, pero, como tienen el programa, ahí están en su comunidad. Todos andan con sus motos. Su forma de vestir, su forma de que tengan sus cosas... ya es muy diferente”.*

Sembrador, CAC Insurgentes



## Reflexiones generales

- Sembrando Vida genera beneficios económicos a los sembradores a través de tres vías complementarias:
  - 1) el apoyo económico directo por parte del programa;
  - 2) los insumos aportados directamente por el programa y aquellos producidos en el marco de los viveros y biofábricas a un coste por debajo del mercado (plantas, injertos, fertilizantes, etc.), y
  - 3) la eventual comercialización de excedentes generados por el aumento de la superficie cultivada, el incremento de la productividad y la mejora de la calidad;posibilitando que muchas familias sean capaces de vivir dignamente del fruto de sus parcelas.
- Las transferencias periódicas de recursos brindan a las familias una estabilidad económica, a la que no están acostumbradas, en un contexto de incertidumbre permanente.
- Esta estabilidad económica les permite planificar a más largo plazo, ser más resilientes ante las crisis, asumir más riesgos, poder aprender de los errores sin repercusiones significativas en su calidad de vida, así como ahorrar e invertir.



## 3. CAMBIOS PERCIBIDOS POR LOS PROTAGONISTAS

Sembrando Vida ha demostrado ser un programa innovador, con una forma de operar distinta a iniciativas anteriores, pues se percibe como un programa con enfoque integral y que busca resultados concretos y sostenibles.

Es un programa centrado en las personas, que abarca paralelamente aspectos ambientales, productivos y sociales, buscando al mismo tiempo combatir la degradación ambiental y atender la problemática de la pobreza rural, trabajando con y para los habitantes del campo, a través de un apoyo directo, significativo en término de recursos y continuado en el tiempo.

Sobre la diversificación de cultivos impulsada por Sembrando Vida se evidencian tres efectos directos positivos: (i) más y mejor conocimiento por parte de los sembradores sobre buenas prácticas agrícolas y de gestión forestal; (ii) una mejor alimentación en las familias participantes, y (iii) mayores posibilidades de generar ingresos con diversos cultivos a lo largo de todo el año.

Los sembradores entrevistados reconocen las ventajas de utilizar insumos biológicos. Entre ellas, el cuidado del medio ambiente al no contaminar el suelo y el agua, el cuidado de la salud de los sembradores y sus familias al no exponerse a la aplicación y el consumo de agroquímicos a través de los productos cultivados, la reducción de los costos de producción al no tener que pagar por fertilizantes y pesticidas químicos, y la mejora en el rendimiento de sus cultivos.

El programa ha incentivado la reforestación de forma estructurada y con un sentido de sostenibilidad. Además, ha ofrecido a los sembradores la oportunidad de dejar una huella perdurable en beneficio de las futuras generaciones. Esto ha contribuido a que los sembradores perciban que su esfuerzo a nivel productivo sobrepasa los intereses individuales y genera beneficios que se extienden más allá de su parcela, llegando a nivel mundial.

Paralelamente, Sembrando Vida ha contribuido a reivindicar la importancia de la agricultura y a revalorizar el ámbito rural como un espacio de vida, sirviendo de ejemplo para los jóvenes sobre la posibilidad de construir un mejor futuro en el campo.



*“Se nos dio la oportunidad de tener un pedazo de suelo donde trabajar, donde fomentar nuestra parcela y ahorita, con orgullo, podemos decir que tenemos algo de nosotros, algo que es propio, algo que nos está rindiendo frutos, que nos ha costado. Lo hemos trabajado bastante, pero los frutos son realmente satisfactorios”.*

Sembradora, CAC Jo'ok'ol Tánil

Este programa ha permitido a sus beneficiarios permanecer en su comunidad, dedicarse a trabajar su propia tierra, consumir lo producido y vender los excedentes para el sustento de sus hogares, sin necesidad de buscar empleos adicionales o migrar en busca de mejores oportunidades.

Las transferencias directas han brindado a las familias una estabilidad económica a la que no estaban acostumbradas en un contexto de incertidumbre permanente, lo que les ha permitido planificar a largo plazo, asumir riesgos, ahorrar e invertir sin miedo a poner en peligro su nivel de vida.

Los participantes del programa perciben las transferencias económicas directas como una compensación justa por su contribución a la conservación al medio ambiente y un pago merecido por su arduo trabajo, reconociendo a su vez que Sembrando Vida les ha dado las herramientas adecuadas para que su parcela sea la principal fuente de sus ingresos, sin depender de otros programas sociales.

Trabajar su propia tierra ha inculcado en los sembradores un sentido de propiedad y responsabilidad que aumenta su motivación para trabajar, pues el beneficio de su esfuerzo es para ellos mismos.

Las CAC, además de facilitar la provisión de servicios a los sembradores y la capacitación en aspectos productivos, se han convertido en núcleos de encuentro que fomentan el aprendizaje conjunto de habilidades blandas y refuerzan el sentido de pertenencia que fortalece la cohesión social.

Adicionalmente, las CAC tienen el potencial de ser incubadoras de nuevos proyectos comunitarios y emprendimientos, especialmente en aquellos casos que destacan por la heterogeneidad de perfiles entre sus miembros y la presencia de personas líderes que generan dinamismo y animan a sus compañeros a atreverse a asumir nuevos retos.

A pesar de enfrentar algunas dificultades para llegar a un acuerdo, los sembradores y el equipo técnico reconocen que los integrantes de las CAC han aprendido a relacionarse de manera más cordial, a expresar sus ideas en público y a tomar decisiones democráticamente, escuchando con atención y respeto todos los puntos de vista. Esto último, como señala el personal del programa, resulta especialmente relevante considerando la participación de los sembradores en las asambleas ejidales y otros espacios de toma de decisiones en la comunidad.

*“No solo es un programa de palabra, no solo es un programa de cobrar los apoyos y gastarlos así, nada más. No. Yo estoy trabajando por el programa, estoy trabajando por mis hijos, estoy trabajando por el país, por mi pueblo, por mi persona misma. ¿Por qué? Porque es un beneficio mío, es mi tierra la que estoy trabajando. El fruto lo van a disfrutar mis hijos, lo van a disfrutar mis nietos. Si Dios me da vida para seguir, lo va a disfrutar el nieto del vecino con más oxígeno, aire puro no contaminado”.*

Sembrador, CAC Jo'ok'ol Táanil



Algunas de las mujeres entrevistadas señalaron que, antes de Sembrando Vida, existía en sus comunidades una desconfianza sobre la capacidad de las mujeres para trabajar en el campo. La percepción de las mujeres entrevistadas es que, aunque se requieren algunos avances, esta perspectiva ha cambiado.

El personal técnico ha notado un cambio de actitud en las mujeres sembradoras, específicamente en lo relacionado con su liderazgo. Si bien al inicio se mostraban algo reacias a participar, paulatinamente han fortalecido sus capacidades y su confianza para liderar actividades y tomar decisiones en la CAC.

En cuanto a los jóvenes, según los testimonios recogidos, participar en Sembrando Vida y vivir de cerca el trabajo en el campo ha despertado en algunos becarios un interés particular por la elaboración de bioinsumos como alternativa de empleo e incluso los ha motivado a ingresar al programa como sembradores.

*“Luego de acabar mi preparatoria, no iba a ir a la universidad directamente porque me hacían falta recursos. Durante los dos años en Sembrando Vida junté algo de dinero y ahora que estoy culminando mi beca voy a ingresar a la universidad”.*

Joven becario, José María Morelos



Además, su participación en Sembrando Vida ha permitido a los becarios ahorrar para pagar sus estudios. Algunos, gracias a lo aprendido en temas productivos y sociales, han optado por carreras relacionadas con la agronomía o el trabajo social. La remuneración recibida también les ha permitido mejorar su calidad de vida, por ejemplo, comprando un medio de transporte para desplazarse más fácilmente.



## 4. CONCLUSIONES GENERALES

- Según la percepción de sus protagonistas, el programa ha contribuido a la revalorización de la agricultura como medio de vida y del ámbito rural como espacio de vida, especialmente para las nuevas generaciones.
- El factor humano es clave:
  - El arraigo a la comunidad y la cercanía cultural del equipo técnico favorecen su dedicación y compromiso.
  - José María Morelos cuenta con la ventaja de disponer de personal local formado en la Universidad Intercultural Maya de Quintana Roo, ubicada en el propio municipio.
  - Se han establecido relaciones de confianza, colaboración y aprendizaje mutuo entre sembrador y técnico, a través del respeto al sembrador y la integridad profesional y personal del técnico. A lo anterior ha contribuido significativamente la estabilidad laboral del equipo técnico a lo largo de toda la duración del programa.
  - En el equipo técnico, se evidencia un liderazgo con experiencia por parte del facilitador, que es capaz de planificar, organizar y cohesionar al equipo.
  - Sembradores y técnicos han demostrado determinación por alcanzar los objetivos a pesar de los desafíos, incluso invirtiendo recursos propios.
  - El acompañamiento técnico presencial, sistemático y permanente es muy valorado por los sembradores, enfatizándose además la coordinación al interno de cada binomio.
- Los sembradores han mostrado un alto sentido de responsabilidad personal y espíritu de salir adelante a partir de ahora por sus propios medios. Paralelamente, se han mostrado solidarios con otros miembros de la comunidad, expresando su interés de que otros vecinos puedan beneficiarse de Sembrando Vida en el futuro.
- Se percibe que el programa ha logrado generar un balance entre la generación de incentivos a nivel personal, y el fomento de la cooperación comunitaria necesaria para impulsar acciones y emprendimientos a mayor escala.

*“Los sembradores se esfuerzan mucho ¿y qué nos queda a nosotros como técnicos? Igual, esforzarnos, porque el trabajo a medias no funciona”.*

Técnica social, José María Morelos



## 5. SUGERENCIAS DE LOS PROTAGONISTAS PARA EL FUTURO

México es un país con una gran biodiversidad, a la cual se suman los diversos usos y costumbres culturales que influyen directamente en las prácticas agrícolas, y que difieren de región en región. Por ello, sería conveniente que Sembrando Vida adaptara sus lineamientos y metodologías a sus diferentes regiones agroclimáticas.

Es fundamental considerar los aspectos culturales relevantes y las características agroclimáticas específicas de cada territorio desde la planificación y el diseño de las acciones del programa, con base en un amplio análisis técnico previo, de manera que las prácticas productivas, los cultivos y la disposición de las parcelas se adapten a dichas características.

Un análisis técnico previo podría contribuir, además, a evaluar la posibilidad de realizar ajustes en el tamaño requerido de las parcelas en territorios en los que el acceso a 2,5 hectáreas sea más difícil, así como la incorporación de cultivos de traspatio, sin alterar el doble objetivo de Sembrando Vida de impulsar la reforestación y la autosuficiencia alimentaria.

Las hectáreas sembradas y los testimonios de los sembradores y del personal técnico demuestran los resultados alcanzados. Para lograr una medición precisa del impacto del programa, en todos sus ámbitos, pero en particular en cuanto al impacto de las transferencias económicas directas, se recomienda la elaboración de un estudio de línea base de variables sociales y productivas al inicio de la intervención, que permita identificar cambios promovidos por Sembrando Vida.

*“Siento yo que nos han dado las herramientas suficientes para trabajar y para salir adelante. Nos dieron esa base y ya depende de nosotros qué tan bien queremos que nos vaya”.*

Sembrador, CAC Jo'ok'ol Táanil



El personal técnico percibe que, si bien las labores administrativas que han de realizar son necesarias, dificultan en algunos casos poder centrarse en aspectos técnicos y mantener una mayor presencia en campo. En ese sentido, sugieren considerar la posibilidad de contar con apoyo administrativo.

La vinculación entre Sembrando Vida y el programa Jóvenes Construyendo el Futuro ha resultado favorable y, en ese sentido, los protagonistas de la experiencia sugieren continuar con esta vinculación y promover la participación de jóvenes becarios en una próxima fase.

El equipo técnico percibe que su labor podría verse fortalecida al garantizar medios de transporte para el personal, así como un fortalecimiento del funcionamiento de las bases de datos del programa a nivel central, de manera que sea posible acceder a toda la información generada desde una misma plataforma sin tener que producir varias veces esa información. Además, plantean que sería posible sacar mayor partido a toda la información generada por el personal en campo si se contara con un equipo especializado en analizar dicha información.

Para el personal gestor del programa, la estructuración de la ejecución de Sembrando Vida a través de las CAC, como instrumentos para proporcionar asesoramiento técnico y generar servicios colectivos como los viveros y las biofábricas, ha sido muy exitosa y sería conveniente replicarla en una eventual continuación del programa.

Los protagonistas de la experiencia sugieren mantener y ampliar la infraestructura establecida. Los sembradores entrevistados expresaron su deseo por mantener en funcionamiento los viveros y las biofábricas incluso si Sembrando Vida terminara.

Adicionalmente, los sembradores entrevistados mencionaron la importancia de contar centros de acopio a nivel comunitario, que favorecerían que los productos se comercialicen a un único precio justo, y evitarían que los intermediarios ofrezcan diversos precios dependiendo de la capacidad de negociación de cada sembrador.

Por otra parte, los protagonistas señalan que es importante continuar el acompañamiento técnico a los sembradores de la primera generación, específicamente en aspectos relacionados con la transformación de productos de valor agregado, la comercialización y la organización. Esto es especialmente relevante al aproximarse la etapa de cosecha de lo producido y anticipando el incremento en la disponibilidad de distintos alimentos a los cuales se les debe buscar una salida en el mercado.

Adicionalmente, sería conveniente brindar acompañamiento técnico a aquellas CAC que han demostrado interés en transitar hacia una organización formal, particularmente considerando el escepticismo y la desconfianza de algunos sembradores debido a malas experiencias previas.

Por último, los protagonistas de Sembrando Vida en José María Morelos sugieren considerar la posibilidad de establecer procesos de mentoría e intercambio de experiencias entre los actuales beneficiarios del programa y aquellos que eventualmente se incorporen posteriormente, con el fin de capitalizar el conocimiento adquirido y reducir la curva de aprendizaje.

## 6. REFERENCIAS

- **Gobierno de México.** 2020. José María Morelos – Municipio de Quintana Roo. En: *Datamexico*. [Consultado el 15 de enero de 2024]. <https://www.economia.gob.mx/datamexico/es/profile/geo/jose-maria-morelos?povertySelector=deprivationOption>
- **INEGI.** 2020. *Censo de Población y Vivienda*. <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/>
- **Secretaría de Bienestar.** 2019. *Acuerdo por el que se emiten los Lineamientos de Operación del Programa Sembrando Vida*. <https://www.gob.mx/bienestar/documentos/lineamientos-de-operacion-del-programa-sembrando-vida>
- **Secretaría de Bienestar.** 2021. *Informe anual sobre la situación de pobreza y rezago social – Quintana Roo – José María Morelos*. [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/612732/Informe\\_anual\\_2021\\_mun\\_23006.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/612732/Informe_anual_2021_mun_23006.pdf)



**BIENESTAR**  
SECRETARÍA DE BIENESTAR

# SEMBRANDO VIDA, CULTIVANDO CONOCIMIENTO

---

REFLEXIONES DE LOS PROTAGONISTAS DEL PROGRAMA  
**SEMBRANDO VIDA EN JOSÉ MARÍA MORELOS,**  
QUINTANA ROO, MÉXICO

Organización de las Naciones Unidas  
para la Alimentación y la Agricultura  
Panamá, Panamá

