



SECRETARÍA DE  
AGRICULTURA, GANADERÍA,  
DESARROLLO RURAL, PESCA Y ALIMENTACIÓN **SAGARPA**



## **EVALUACION DE LA ALIANZA PARA EL CAMPO 2001**



**Informe de Evaluación Estatal  
Equipamiento para Post-Cosecha  
de productos agrícolas**

**Baja California**

**Octubre de 2002**



SECRETARÍA DE  
AGRICULTURA, GANADERÍA,  
DESARROLLO RURAL, PESCA Y ALIMENTACIÓN | SAGARPA



**EVALUACION DE LA ALIANZA PARA EL CAMPO 2001**

---

# **Programa Equipamiento para post-cosecha de productos agrícolas**

---

**Baja California**

## Directorio

### GOBIERNO DEL ESTADO DE BAJA CALIFORNIA

Lic. Eugenio Elorduy Walther  
Gobernador Constitucional del Estado

Ing. Juan Pablo Hernández Díaz  
Secretario de Fomento Agropecuario

Ing. Carlos Orozco Riesgo  
Subsecretario de Fomento Agropecuario

### SECRETARIA DE AGRICULTURA, GANADERIA, DESARROLLO RURAL, PESCA Y ALIMENTACIÓN

Ing. Javier Bernardo Usabiaga Arroyo  
Secretario

Ing. Francisco López Tostado  
Subsecretario de Agricultura  
Ing. Joel Ávila Aguilar

Coordinador general de Enlace y Operación

MVZ. Renato Olvera Nevárez  
Director General de Planeación y Evaluación

Ing. Arturo Garza Carranza  
Director General de Fomento a la Agricultura

M.V.Z. Manuel Salcedo Sañudo  
Delegado SAGARPA en Baja California

### SUBCOMITÉ DE EVALUACIÓN ESTATAL

<b>Ing. J. Manuel Martínez Núñez</b>	Coordinador del Subcomité de Evaluación Estatal.
<b>Ing. Juan Pablo Hernández Díaz</b>	Representante Estatal ante el Subcomité.
<b>Ing. Cesar Cota Gómez</b>	Representante Federal ante el Subcomité.
<b>Ing. Manuel Quintero Meza.</b>	Representante de los Productores Agrícolas.
<b>Ing. Víctor M. Vega Kury</b>	Representantes Académicos

**Este estudio fue realizado por la Entidad Evaluadora Estatal**

**HERRERA, ZAZUETA Y ASOCIADOS S.C.**  
CONSULTORÍA PARA PROMOVER EL DESARROLLO AGROPECUARIO

Lic. Ernesto Z. Herrera Ramírez  
Director General

Lic. Ernesto Z. Herrera Ramírez  
Director del Proyecto

Dr. Alexis Niebla Aguiar  
Consultor

M.c. Sandra Luz Zazueta Beltrán  
Consultor

Apoyo Técnico  
Jesús Oswaldo López Franco

Adrián Herrera Zazueta

Ivan Herrera Zazueta

## Índice

Resumen Ejecutivo .....	1
Capítulo 1 Introducción .....	1
1.1 Fundamentos y objetivos de la evaluación.....	1
1.2 Alcances, utilidad e importancia de la evaluación.....	2
1.3 Temas sobre los que se enfatiza la evaluación .....	3
1.4 Metodología de evaluación aplicada.....	3
1.5 Fuentes de información utilizadas en el informe.....	4
1.6 Métodos de análisis de la información.....	4
1.7 Descripción del contenido del informe .....	4
Capítulo 2 Diagnóstico del entorno para la operación del programa .....	6
2.1.- Contexto institucional en que se desarrolló el programa en la entidad.....	6
2.2. Organizaciones de productores.....	7
2.3.- Contexto económico .....	7
2.3.1 <i>Actividades productivas</i> .....	7
2.3.2 <i>Población</i> .....	8
2.3.3 <i>Empleo</i> .....	8
2.3.4 <i>Mercados de bienes e insumos</i> .....	8
2.3.5 <i>Infraestructura disponible en el Estado</i> .....	9
2.3.6 <i>Condiciones agroclimáticas</i> .....	9
2.3.7 <i>Potencial productivo</i> .....	10
2.3.8 <i>Principales problemas a los que se enfrenta el sector rural</i> .....	10
2.3.9 <i>Caracterización de la actividad sobre la que se aplica el Programa</i> .....	10
2.4 Principales elementos de política sectorial, estatal y federal .....	11
2.4.1 <i>Objetivos</i> .....	11
2.4.2 <i>Programas que instrumentan la política rural</i> .....	11
2.4.3 <i>Instrumentos de la política rural</i> .....	12
2.4.4 <i>Población objetivo del programa</i> .....	12
2.4.5 <i>Disponibilidad y priorización de los recursos</i> .....	12
2.5 Otros elementos específicos de la entidad.....	13
Capítulo 3 Características del programa en el estado .....	14
3.1 Descripción del Programa .....	14
3.1.1 <i>Objetivo</i> .....	14
3.1.2 <i>Problemática</i> .....	14
3.1.3 <i>Presupuesto</i> .....	14
3.1.4 <i>Beneficiarios y tipo de componentes</i> .....	15
3.2 Antecedentes y evolución del Programa en el estado .....	15
3.3 Instrumentación y operación del Programa en el 2001 .....	15
3.4 Población objetivo.....	16
3.4.1 <i>Criterios de elegibilidad</i> .....	16
3.4.2 <i>Criterios de selección</i> .....	16
3.5 Componentes de apoyo .....	16
3.6 Metas físicas y financieras programadas y realizadas.....	17

3.7 Cobertura geográfica del Programa.....	17
Capítulo 4 Evaluación de la operación del programa .....	18
4.1 Planeación del Programa .....	18
4.1.1 <i>Complementariedad entre el Programa y la política sectorial estatal</i> .....	18
4.2 Procesos de operación del Programa en el estado .....	21
4.3 Perfil de los beneficiarios .....	23
4.4 Satisfacción con el apoyo .....	24
4.5 Participación de los productores, proveedores y técnicos en la.....	25
planeación y operación del Programa .....	25
4.5.1 <i>Participación de los productores</i> .....	25
4.5.2 <i>Participación de los proveedores</i> .....	25
4.5.3 <i>Participación de los técnicos</i> .....	25
4.6 Correspondencia entre los apoyos del Programa y las necesidades de.....	26
los productores .....	26
4.7 Evaluación global de la operación del Programa.....	26
4.8 Conclusiones y recomendaciones .....	27
4.8.1 <i>Conclusiones</i> .....	27
4.8.2 <i>Recomendaciones</i> .....	28
Capítulo 5 Evaluación de resultados e impactos del programa .....	29
5.1.- Principales resultados de las acciones del programa .....	29
5.1.1 <i>Cambios en la capacidad productiva</i> .....	29
5.2 Capitalización e inversión productiva .....	30
5.3 Cambio técnico e innovación en los procesos productivos.....	31
5.4 Permanencia en los apoyos y sostenibilidad de las inversiones.....	31
5.5 Desarrollo de capacidades técnicas, productivas y de gestión. ....	32
5.6 Cambios en producción y productividad atribuibles al apoyo .....	32
5.7 Cambio en el ingreso de la unidad de producción.....	33
5.8 Desarrollo de cadenas de valor.....	33
5.9 Contribución al empleo .....	34
5.10 Desarrollo de la organización económica de productores.....	34
5.11 Protección y control sanitario.....	35
5.12 Investigación y transferencia de tecnología .....	36
5.13 Principales fortalezas y debilidades del programa, señaladas por los	
beneficiarios.....	36
5.14 Conclusiones y recomendaciones.....	37
<i>Conclusiones</i> .....	37
<i>Recomendaciones</i> .....	38
Capítulo 6 Conclusiones y recomendaciones .....	39
6.1 Conclusiones .....	39
6.2 Recomendaciones .....	42
Bibliografía .....	44

## **Lista de Cuadros**

Cuadro 3.1.4.1 Beneficiarios y componentes apoyados .....	15
Cuadro 3.5.1 Componentes de Apoyo .....	17
Cuadro 3.6.1 Cumplimiento de metas en el año 2001 .....	17
Cuadro 4.3.1 Perfil de las organizaciones beneficiadas.....	23
Cuadro 5.4.1 Indicadores de permanencia, sostenibilidad y calidad de los apoyos .....	31
Cuadro 5.5.1 Índices del desarrollo de capacidades de los beneficiarios .....	32
Cuadro 5.6.1 Cambios favorables experimentados por los beneficiarios.....	32
Cuadro 5.7.1 de análisis del incremento de los ingresos. ....	33

## **Lista de Anexos**

Anexo 1 Resumen metodológico

## Siglas

APC	Alianza para el Campo
EPPA	Equipamiento Postcosecha de Productos Agrícolas
CES	Comité de Evaluación y Seguimiento
CTFE	Comité Técnico del Fideicomiso Estatal
BC	Baja California
DDR	Distrito de Desarrollo Rural
SFA	Secretaría de Fomento Agropecuario
DS	Delegación estatal de la SAGARPA
EEE	Entidad Evaluadora Estatal
GE	Gobierno del Estado
JDDR	Jefatura del Distrito de Desarrollo Rural
OP	Organización de productores
PADER	Programa de Apoyos al Desarrollo Rural
PEA	Población Económicamente Activa
PEAT	Programa Elemental de Asistencia Técnica para apoyar los Sistemas de Producción Agrícola
SAG	Subsecretaría de Agricultura y Ganadería
SAGARPA	Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación
SEE	Subcomité Estatal de Evaluación
SNICS	Sistema Nacional de Inspección y Certificación de Semillas
STO	Subcomité Técnico Operativo
UA	Unidad de Apoyo
UAC	Unidad de Apoyo Central
UAN	Unidad de Apoyo Nacional
DDR	Distrito de Desarrollo Rural

## Presentación

El Programa de la Alianza para el Campo PAC es el resultado del convenio entre el Gobierno Federal y el Ejecutivo del Estado de Baja California, quienes acuerdan el establecimiento de la política agrícola, definiendo las estrategias para fomentar la participación de los productores y generar efectos multiplicadores en la inversión, producción y productividad entre otros beneficios. Siendo el propósito de la Alianza asignar apoyos económicos a los productores que les permitan agregar recursos para aplicar nuevos elementos tecnológicos a sus explotaciones.

El programa de Equipamiento Postcosecha promueve la inversión conjunta entre los productores y los dos niveles de gobierno, en un esfuerzo por mejorar las tecnologías de producción, almacenamiento y conservación de los productos para alargar su vida de anaquel, con el fin de ampliar la competitividad de los productores del Estado, agregar valor a los productos y mejorar la calidad de los mismos, de manera que los resultados de esos esfuerzos redunden en beneficio de las familias de los beneficiarios. Con estas acciones se fomenta la recuperación de los niveles de rentabilidad de la agricultura, además de promover la organización de los agricultores y la adopción de sistemas de manejo adecuados para el Valle de Mexicali.

Con el objeto de dar cumplimiento a la normatividad de la APC en su ejercicio 2001, el Gobierno del Estado de Baja California coordinadamente con la Delegación Estatal de SAGARPA, constituyeron el Comité Técnico del Fondo de Fomento Agropecuario del Estado para llevar a cabo la coordinación de las acciones de evaluación del Programa de Equipamiento postcosecha de productos agrícolas, que con la coordinación del Subcomité Estatal de Evaluación (SEE), conforme a los términos de referencia definidos por la SAGARPA y con base en la guía metodológica desarrollada por la Unidad de Apoyo FAO, se llevó a cabo el proceso de evaluación de este programa.

La presente evaluación fue realizada por la Entidad Evaluadora Estatal **Herrera Zazueta y Asociados S.C.**, quien es responsable de la calidad y veracidad de la información obtenida en campo y de los resultados contenidos en este informe. Esta empresa fue seleccionada y contratada a través de un proceso supervisado por el SEE, mismo que apoyó y supervisó el proceso de la misma evaluación.

Los resultados de la evaluación de este programa EPPA 2001 constituye un proceso encaminado a determinar sistemática y objetivamente la pertinencia eficiencia y eficacia, impacto y sostenibilidad de todas las actividades realizadas a la luz de sus objetivos. Se trata de un proceso organizativo tanto para mejorar las actividades que se encuentran en marcha, como para medir los resultados específicos que se han obtenidos con los productos entregados por la Alianza y coadyuvar a la toma de decisiones futuras.

Herrera Zazueta y Asociados, S.C.

## Resumen Ejecutivo

En cumplimiento de las disposiciones gubernamentales plasmadas en las reglas de operación de la Alianza para el Campo y con el fin de tener un marco de referencia que guíe las acciones de evaluación, se presenta esta breve exposición que sintetiza la esencia de la misma con los datos fundamentales de los resultados obtenidos en el proceso.

Criterios	Indicadores	Valor
Presupuesto ejercido (miles de pesos)	Total	5'202.0
	Aportación federal	550.9
	Aportación estatal	426.1
	Aportación de los productores	4'225.1
	Productos financieros	0
Número de beneficiarios	Personas físicas	0
	Personas morales	7
Apoyos otorgados	Almacenes para recepción de grano, cuartos fríos, equipo para cosecha, equipo para manejo y protección de grano.	976,962.00
Operación del Programa	Índice de valoración del Programa (%)	71.0
	Focalización (%)	100.0
	Cobertura de metas físicas(%)	100.0
	Cobertura de metas financieras(%)	100.0
	Cobertura de solicitudes (%)	70.0
	Oportunidad de los apoyos (%)	50.0
Resultados e impactos productivos y socioeconómicos	Inversión de los productores por cada peso del subsidio	4.30
	Inversión adicional de los productores por cada peso de la Alianza	0.82
	% beneficiarios que reconocieron calidad y oportunidad del apoyo	86.0
	% beneficiarios que observan cambios favorables en la producción	50.0
	% de beneficiarios donde permanece el apoyo en funcionamiento	100.0
	% casos donde el apoyo permanece y funciona satisfactoriamente	100.0
	% de beneficiarios que generaron empleos adicionales	14.0
	Índice de permanencia, sostenibilidad y calidad del apoyo	1.0
Fechas	Firma del Anexo Técnico	May/28/01
	Radicación de recursos estatales	Ago/3/01
	Radicación de recursos federales	Jul/17/01
	Cierre del programa	Jun/28/02

### **El entorno estatal en que se desarrolló el programa en el 2001**

La situación que prevalece en el ámbito estatal durante el 2001 no fue muy diferente que la de los últimos 4 años, en general los productores insisten en los cultivos tradicionales como el trigo, algodón y alfalfa, la tendencia por la siembra del algodón ha ido disminuyendo, pero en cambio la producción de trigo y alfalfa se está incrementando, con los consecuentes problemas de comercialización. En el presente año, se sembró menos superficie de trigo, pero la de algodón y alfalfa fueron incrementadas considerablemente.

Por las características de la operación del programa de Equipamiento postcosecha 2001, se aprecia que los productores organizados están buscando alternativas dentro de sus propias

actividades, mejorando sus cadenas productivas, en este año dieron un paso importantísimo al invertir mejorando sus condiciones de comercialización, con el fin de participar en nuevos mercados, seleccionando y clasificando su producto para mejorar la calidad, un ejemplo claro es el trigo, alguno de los beneficiarios está vislumbrando su participación en la exportación del producto a Europa, específicamente a Italia, país interesado en las variedades de trigo que se producen en el Estado para elaboración de pastas.

### **Las características del programa en el Estado**

Es de considerarse que la política gubernamental explícita es la de incrementar la productividad de las actividades del campo, especialmente la agricultura, este programa de Equipamiento postcosecha para productos agrícolas plantea la posibilidad de que los productores organizados sean apoyados para que den un paso mas en su proceso de desarrollo agregando valor a sus productos, pero mas que nada permitiéndoles ser mas competitivos al enfrentarse en el mercado internacional a un elevado nivel de competencia y con un alto nivel tecnológico. Los esfuerzos del sector agrícola han estado enfocados a obtener mejor productividad en sus actividades primarias, sin embargo ahora requieren pasar a la etapa siguiente de la cadena productiva, esta es la razón principal por la que las autoridades estatales y federales acordaron poner a disposición de los productores este programa a partir del año 2001.

Los beneficiarios del programa de EPPA 2001, fueron 7 empresas legalmente constituidas, 4 de ellas ubicadas en el Valle de Mexicali y tres en la costa, las primeras están relacionadas con el sistema producto trigo. Las que se ubican en la costa están dedicadas a la producción de hortalizas, una especializada en la producción de cebolla y las otras dos producen tomate, calabacita, pepino y otros productos hortícolas. El tipo de componente apoyado mas importante fue para adquisición de equipos para el manejo poscosecha de trigo en los almacenes y acopios, Así como, para construir sus propios almacenes. El monto aportado por la Alianza fue de \$976,962.00, en cambio los productores invirtieron 4'225.1 (cuatro millones doscientos veinticinco mil cien pesos).

### **La evaluación de la operación del programa**

Puede afirmarse que la planeación del programa en el 2001 fue correcta porque se atendieron necesidades reales de los productores solicitantes, se tuvo especial cuidado en determinar in situ antes de entregar el apoyo, que el productor realmente lo requería, ya que había invertido en el proceso recursos de consideración. Por su parte el programa quedó muy bien encuadrado dentro de las necesidades captadas por el Gobierno del Estado en el Plan Estatal, por lo que existió la complementariedad tan necesaria en estos casos, igualmente sucedió con otros programas de la Alianza para el Campo, aunque este programa es nuevo, algunos de los productores que lo aprovecharon, han recibido con anterioridad apoyos de otros programas (Tecnificación del riego, Rehabilitación y conservación de suelos, etc.) para el fortalecimiento de sus actividades productivas, ahora lo hicieron para apoyar la mas importante después de la producción, la comercialización.

### **La evaluación de los resultados e impactos**

Los principales resultados e impactos que se registraron en este primer año de operación del programa se resumen de la siguiente forma: la inversión se impactó porque los beneficiarios invirtieron mas de 4'225.0 es decir que por cada peso que aportó la Alianza ellos participaron con \$ 4.30, lo que significa un efecto multiplicador de mas de cuatro veces. En este mismo renglón hubo inversiones adicionales de los mismos productores del orden de 82 centavos por cada peso aportado por la Alianza.

En el 100% de los casos los bienes adquiridos por los beneficiarios permanecen en su poder, están funcionando bien e impactando la calidad del producto favorablemente, lo que significa que en breve tiempo estos productores estarán en condiciones de acceder a nuevos mercados y obtener mejores precios por sus productos.

### **Conclusiones y recomendaciones**

Al final del análisis se presentan las conclusiones y recomendaciones, las primeras para resaltar las observaciones mas relevantes y las segundas para mostrar aquellos elementos que pueden mejorar, tanto para la operación como en los impactos del programa.

#### **Conclusiones**

- El programa se orientó correctamente a las necesidades detectadas en los productores.
- El EPPA 2001 fue congruente con las estrategias diseñadas por el Estado por el PED.
- Este programa resultó un excelente complemento de otros programas de la Alianza.
- Para la operación del programa se realizaron diagnósticos para cada una de las empresas.
- En general el programa cumplió con las expectativas planteadas en el anexo técnico.
- La población objetivo y los requisitos de elegibilidad fueron atendidos correctamente.
- Se atendieron regiones y actividades prioritarias en todo el Estado.
- Las empresas beneficiadas en el año 2001 en promedio tienen 3 años de constituidas.
- Los procesos de operación del programa se cumplieron satisfactoriamente.
- La difusión del programa se mejoró notablemente.
- De las solicitudes presentadas se atendió el 70 %, se desconoce el motivo por el cual fueron rechazadas cerca del 30%.
- El perfil de los beneficiarios coincide con los criterios de elegibilidad.
- El 100 % de los beneficiarios se mostró satisfecho con los apoyos, aunque no fueron homogéneos, pero solo el 83 % mostró satisfacción por la oportunidad.
- En este año se dio la complementación entre las necesidades y los apoyos del programa.
- Lo mas relevante del programa es que fue orientado a la ultima etapa del proceso.
- Se mejoró el nivel técnico de la comercialización de las empresas beneficiadas.
- La capitalización de las empresas beneficiadas mejoró considerablemente, por el monto de la inversión. (743,000.00). de los cuales la Alianza participó con el 19 %.
- De las aportaciones de la Alianza (\$ 976,962.00), el 56% fue Federal y el 44 % estatal.
- El empleo no se incrementó considerablemente, pero se mantuvo el nivel alcanzado.
- Algunas de las empresas beneficiadas no cuentan con estructuras organizativas apropiadas.
- Las organizaciones apoyadas muestran un buen nivel de conocimiento de las campañas

sanitarias y de las acciones de transferencia de tecnología.

### **Recomendaciones**

- Los productores beneficiados al igual que en otros programas insisten en que debe mejorar la oportunidad en la entrega de los apoyos.
- También consideraron que el monto de los apoyos es importante, pero que dado el nivel de las inversiones requeridas, les parece que debe incrementarse.
- Dado que el programa recién comienza, es recomendable un continuo reforzamiento.
- Fomentar la elaboración de diagnósticos mas profundos para determinar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de las empresas apoyadas.
- Agilizar los procesos de entrega de los recursos.
- Orientar los recursos hacia aquellas empresas u organizaciones que no tengan problemas de productividad en su actividad principal, para mejorar los impactos.
- Agilizar la asignación de los recursos por parte del Gobierno Federal al Estado.
- La delegación de funciones por parte del gobierno central debe culminarse, para que la entrega de los recursos sea eficiente.
- Buscar mecanismos que permitan a un mayor número de productores el acceso al programa.
- La principal limitante de los productores es el recurso para la aportación, por tanto, deben diseñarse mecanismos para que los productores reciban financiamiento por una parte del monto de la inversión.

# Capítulo 1

## Introducción

El presente documento se realiza conforme al ejercicio descentralizado de la Alianza para el Campo, respetando el marco metodológico y los procedimientos establecidos para la evaluación, con el objeto de asegurar que los resultados provengan de un análisis científico y objetivo y que se da respuesta a las preguntas planteadas para la evaluación, además de contar con conclusiones y recomendaciones que permitirán retroalimentar al programa y perfeccionar su estructura en el futuro inmediato.

Es importante reiterar que en general el PAC es una iniciativa federal con instrumentación descentralizada y en particular este programa de EPPA se orienta a la solución de una problemática estatal que tiene que ver con la comercialización de los productos agrícolas, para impulsar las exportaciones con ventajas y con un alto valor agregado, mediante la inversión en almacenes comunes y con ambiente controlado, cuartos fríos, empaques de hortalizas cuyo destino sean los mercados de exportación.

### 1.1 Fundamentos y objetivos de la evaluación.

La evaluación del Programa de Equipamiento Postcosecha de Productos Agrícolas está fundamentada en lo establecido en el Presupuesto de Egresos de la Federación para el 2001, en su capítulo V, artículo 64, fracción IV y confirmado en las reglas de operación de la Alianza para el Campo publicadas en el DOF del 15 de marzo del 2001. Donde se establece la obligatoriedad de realizar la evaluación, la cual presentará especial atención a la cobertura y operación de los programas, a la participación de los productores y sus organizaciones; a la identificación y cuantificación de los beneficios y costos asociados al programa, a través de la medición entre otros, de los impactos en la productividad, en el desarrollo tecnológico y ambiental.

Para cumplir con lo anterior la SAGARPA definió un esquema organizativo para la evaluación de la APC 2001, de carácter obligatorio para complementar las reglas de operación y formuló los términos de referencia y las guías metodológicas para estandarizar los trabajos.

#### **Objetivos de la evaluación**

La evaluación tiene como finalidad conocer el desempeño del programa, el cumplimiento de sus objetivos y el logro de sus metas, para formular propuestas que contribuyan a la orientación de la política sectorial. También se busca estimar el impacto generado en términos de criterios claves e indicadores definidos para cada uno de ellos. De este modo se obtiene una base objetiva que sugiera cambios en la operación del programa y brinde elementos de juicio para definir prioridades en la asignación de los recursos públicos destinados al fortalecimiento de la

producción agrícola del Estado. Con esta base se tienen los siguientes objetivos:

### **Objetivos particulares**

- Apoyar a las autoridades estatales en el diseño y la definición de estrategias agrícolas de mediano plazo, con base en las prioridades surgidas de la evaluación de este programa.
- Proporcionar elementos de juicio para una operación mas eficiente de los escasos recursos asignados al programa, con el fin de incrementar sus impactos.
- Proponer medidas correctivas que contribuyan a mejorar la eficiencia operativa y los avances en el proceso de federalización y descentralización, la participación de los productores y sus efectos en el Desarrollo Rural de la región.

La evaluación permite además, conocer la eficacia del programa nacional al nivel de su operación estatal, lo cual contribuirá a la adopción de medidas correctivas o de mejoramiento en su ejecución para fortalecer el proceso de planeación y programación anual.

## **1.2 Alcances, utilidad e importancia de la evaluación.**

El enfoque para esta evaluación es en gran medida normativo; ya que se centra en la forma en que operó el programa de EPPA de la Alianza para el Campo, en sus diferentes procesos. Así mismo se busca que genere información que permita estimar principalmente los impactos técnicos, económicos y sociales de la aplicación de los apoyos del programa.

La evaluación está estructurada para identificar alcances como los siguientes:

- Conocer en que medida fueron alcanzados las metas y los objetivos.
- Confirmar y ratificar su apego a las necesidades de los participantes
- La forma de fomentar la participación de los productores
- Como y en que medida se lograron los impactos en el aprendizaje del programa, tanto en los individuos como en las comunidades
- Identificar los cambios necesarios que exige el programa
- Encontrar la manera de mejorar la administración y la efectividad de los recursos del programa
- Definir la forma de mejorar la calidad del programa identificando sus fortalezas y debilidades
- Conocer las opiniones de los principales actores en cuanto a la planeación del programa, definición de estrategias, enfoques y recursos
- Demostrar los méritos del programa a los operadores, promotores, organismos financieros y otros
- Encontrar los mecanismos para transmitir a los grupos de interés, la metodología de la mejora continua en la calidad del programa

Los resultados de la evaluación son importantes también para los operadores del programa como: las instancias ejecutoras, las Comisiones Técnicas del Estado, las dependencias

responsables de su aplicación, la Delegación de la SAGARPA, las organizaciones de productores, núcleos académicos y público en general.

La evaluación es importante para fines académicos de las Universidades y demás centros e institutos de investigación de enseñanza agrícola superior, ya que son usuarios interesados, no solo por los resultados obtenidos, sino por los esfuerzos teóricos y metodológicos contenidos en ella.

### **1.3 Temas sobre los que se enfatiza la evaluación**

Dado que los objetivos del programa de EPPA están enfocados a mejorar el manejo postcosecha para modernizar la comercialización de los productos, la evaluación pretende medir los impactos logrados con la aplicación de los recursos durante el año 2001 en esos aspectos. Enfatiza los resultados en el fortalecimiento de la capacidad de almacenamiento de productos agrícolas, así como el impulso a la conservación de los mismos para conseguir nuevos mercados, mejores condiciones de precios y aumentar la rentabilidad de la agricultura.

La evaluación aborda la forma en que se operó el programa en cuanto a la asignación de los recursos, la elegibilidad de los beneficiarios y la oportunidad en la entrega de los apoyos, para lo cual se recabó información consultando a sus principales actores, tales como los beneficiarios, funcionarios encargados de la operación, proveedores y productores líderes.

Es tema de interés para la evaluación identificar los principales impactos observados por los participantes a través del proceso de aplicación de los recursos durante el año de estudio especialmente por ser el primer año de operación, se puso atención en la demanda del apoyo.

### **1.4 Metodología de evaluación aplicada.**

La evaluación se sustenta en el diseño metodológico a cargo de la Unidad de Apoyo de la FAO y parte de un enfoque común que permite integrar los resultados estatales, en una evaluación del programa a nivel nacional, la cual emitió una guía metodológica para estandarizar la formulación de la evaluación.

Con base en la guía antes mencionada, fueron desarrolladas secuencialmente las etapas siguientes:

- Se obtuvo la relación de los datos de operación de la totalidad de los beneficiarios (proporcionada por el FOFAEBC) a través del SEE.
- Antes de iniciar el trabajo de recolección de datos, se elaboró una ficha informativa de cada beneficiario, con los datos básicos, lo cual fue de suma utilidad al aplicar la encuesta.
- Se aplicaron las encuestas al total de los 7 beneficiarios.
- Fueron entrevistados 3 funcionarios, 3 proveedores y dos representantes de organizaciones que participaron en la instrumentación del programa.

- La información de las encuestas y entrevistas fue capturada en el sistema de información diseñado específicamente con ese fin por la UA de la FAO.
- Como todos los beneficiarios son organizaciones se entrevistó al representante del grupo que coincidió con la persona encargada de realizar los trámites ante las instancias de la operación del programa.
- Se efectuó el procesamiento de los datos obtenidos en las encuestas y entrevistas, obteniendo los cuadros de resultados correspondientes que sirvieron de base para el análisis y la realización del informe final.

## **1.5 Fuentes de información utilizadas en el informe**

Además de la información de las encuestas y entrevistas antes señaladas, fueron consultados los siguientes documentos:

- Las reglas de operación de la Alianza para el Campo.
- La guía metodológica elaborada por la UA de la FAO.
- El anexo técnico correspondiente al año de operación del programa.
- Los expedientes de los beneficiarios proporcionados por el FOFAEB.
- Organizaciones de productores
- Estadísticas de la producción sectorial proporcionadas por la Delegación SAGARPA.
- El Plan Estatal de Desarrollo y El Programa Sectorial de la SAGARPA.
- Estadísticas de INEGI y CONAPO.

## **1.6 Métodos de análisis de la información**

Los primeros capítulos del informe se realizaron antes del trabajo de campo, analizando Planes y programas del sector agropecuario con vigencia estatal, así como estadísticas poblacionales que permitieron analizar coberturas y focalización del programa.

Debido a que el número de beneficiarios no sobrepasó los 40, no se realizó la muestra, ya que fueron censados los 7 productores. Después de revisar detenidamente los cuestionarios fueron capturados en la base de datos en el programa Lotus Notes.

El análisis de los datos obtenidos se realizó a partir de los indicadores y los cuadros de resultados obtenidos para el caso, donde se concentró la información de las encuestas, para el cálculo de los indicadores se tomó como base el procedimiento proporcionado por la UA definiendo los índices considerados en el mismo.

## **1.7 Descripción del contenido del informe**

La estructura del informe del programa EPPA se presenta detalladamente en el índice de este documento y contiene información que permitirá mejorar la toma de decisiones en cuanto a su operación. En primer lugar contiene la presentación, donde se explica que entidad es la responsable de elaborar el estudio y de su calidad, la metodología empleada, quien realiza la supervisión de la evaluación y la información relativa al programa, así

como el ejercicio de que se trata. Enseguida se presenta un resumen ejecutivo, donde son plasmados los resultados mas relevantes del informe de evaluación en forma breve y clara. En el primer capítulo, de la introducción se presentan los fundamentos y objetivos de la evaluación del programa sus alcances, la utilidad, temas tratados, métodos para el análisis de la información , fuentes de información, etc.

El segundo capítulo, diagnóstico del entorno para la operación del programa de EPPA; en este se establece el marco de referencia sobre el que se desarrolla el programa, destacando la problemática sectorial estatal y federal, el contexto institucional y económico.

El tercer capítulo trata de las características del programa en el estado desde sus inicios; con sus objetivos, problemática, presupuesto, beneficiarios y tipo de componentes entregados.

En el cuarto capítulo, Evaluación de la operación del programa; en este apartado se hace un análisis de la cadena de decisiones, desde la planeación, los procesos de su operación en el Estado, perfil de los beneficiarios y del fundamento administrativo y operativo del programa en el ámbito estatal, sus efectos en el desarrollo de las instituciones, la participación de los productores, proveedores y técnicos en la definición y orientación del programa. Contiene además sus propias conclusiones y recomendaciones.

En el quinto capítulo fueron evaluados los resultados e impactos del programa; utilizando los indicadores sugeridos en la guía metodológica, para lo cual se realiza un análisis de los efectos directos e indirectos de la operación del programa EPPA, en lo fundamental se asienta la forma en que se han visto afectadas la productividad y la producción, la cartera de productores, su ingreso, el empleo y el desarrollo de mercados, así como los efectos sobre los recursos naturales. También en este capítulo se agregan las conclusiones y recomendaciones sobre los impactos del programa.

Finalmente en el capítulo sexto se plasman las conclusiones generales del informe, las recomendaciones y las observaciones más relevantes encontradas en el análisis de la información a partir de la evaluación global del programa, en cuanto a procesos e impactos del mismo.

## Capítulo 2

### Diagnóstico del entorno para la operación del programa

La actividad agrícola en el estado es relevante, a pesar de que las condiciones en los últimos cinco años no han sido favorables, especialmente en los cultivos tradicionales (trigo, algodón, alfalfa) y sobretodo para aquellos productores con escasos recursos. No obstante la agricultura representa alrededor del 4.1% del PIB estatal, sus volúmenes de producción equivalen a más del 60% del sector agropecuario, según datos que reporta la Delegación Estatal de SAGARPA.

Según las estadísticas oficiales, en los últimos cinco años los ingresos de la agricultura han ido en aumento lo cual se explica por una transformación de la actividad a partir de los años noventa, donde más del 70% de los agricultores tradicionales marginados y sin recursos se han retirado, cediendo su lugar a otra generación de productores con mejores capacidades, con diferente mentalidad y sobre todo con mayores recursos, pero que sin embargo demandan los subsidios para continuar transformado la actividad, a través de la reconversión productiva.

#### 2.1.- Contexto institucional en que se desarrolló el programa en la entidad

Para continuar con el impulso al federalismo y la descentralización, la administración actual considera necesaria la redefinición de las atribuciones y responsabilidades que asumen los gobiernos de las entidades y del propio gobierno federal en el marco de la Alianza para el Campo, para propiciar la mejor instrumentación de los programas a nivel estatal y regional.

##### 2.1.1 Instancias estatales y federales en la operación del Programa

###### a) La Delegación de la SAGARPA

Por parte de la SAGARPA en primera instancia esta la Delegación en Baja California, quien se ha transformado de unidad operativa a unidad de coordinación, concertación, promotora del desarrollo regional y estatal, normativa y evaluadora de las políticas y estrategias de los programas de la APC.

###### b) Los Distritos de Desarrollo Rural

Con base en los convenios de concertación vigentes y los que se convienen con la entidad federativa, en los que se establece que el gobierno del estado asume la coordinación de la operación de los Distritos de Desarrollo Rural, se define que: los jefes de los DDR dependen Administrativamente de la Delegación de la SAGARPA y son coordinados por el gobierno del estado a través de la Secretaria de Fomento Agropecuario, para ejercer sus atribuciones en los programas de la Alianza para el Campo y responder a las directrices estatales para el desarrollo agropecuario y rural. Aunque en este programa no participaron los CADER, su función es la de

servir como ventanilla de recepción de solicitudes y dar orientación a los productores para que su documentación este completa.

**c) El Gobierno del Estado**

En el marco de la Federalización del Sector agropecuario y rural, al gobierno del estado le corresponde ejecutar los programas de la Alianza para el Campo, con base en los marcos normativos y el nuevo arreglo institucional establecido en la entidad, en ese contexto se fincan sus atribuciones, señaladas en las reglas de operación.

**d) El Consejo Estatal Agropecuario (COPLADE)**

En el nuevo arreglo institucional establecido en el estado, como parte del impulso para fortalecer el federalismo, el gobierno de la entidad conviene con la Secretaría, que el COPLADE realizará las funciones del órgano que por ley debió constituirse, otorgándole la autoridad máxima del sector agropecuario y rural, con la participación amplia de los productores y sus organizaciones y con las atribuciones señaladas en las reglas de operación.

**e) Comité Técnico del Fideicomiso Estatal de Distribución de Fondos(FOFAEBC).**

Es el responsable de ejercer los recursos del presupuesto aprobado para atender la demanda de los programas de la Alianza para el Campo, este fondo fue constituido por el gobierno del estado y en el contrato se establecen las reglas de operación, a las que se agregan las señaladas en las reglas de operación de la APC. Está integrado por representantes del gobierno del estado, particularmente de la Secretaria de Fomento Agropecuario, por funcionarios de la Delegación de la SAGARPA, por funcionarios del FIRCO, y por algunos productores invitados por el Secretario de la SFA.

## **2.2. Organizaciones de productores**

Los productores que participan en el Comité técnico del FOFAEBC representan los intereses de los horticultores, algodóneros, alfálferos y del sistema producto trigo. Los productores que participaron en este programa tienen mucho contacto con los miembros del fondo, ya que son empresas importantes aunque con necesidades específicas en la parte de la comercialización, es por ello que por lo general participan organizaciones en el programa, aun cuando no tienen una representación específica por su diversidad, son organizaciones que por sí solas tienen un peso específico importante, que merece la pena considerar.

## **2.3.- Contexto económico**

El sector agropecuario en el Estado ha sido dividido por conveniencia natural y económica en dos grandes áreas de producción: El Valle de Mexicali y la Región de la Costa.

### **2.3.1 Actividades productivas**

La primera de esas zonas está inmersa en el ámbito del DDR 002 y cuenta con una superficie superior a las 182,000 hectáreas de riego, en las que se practica principalmente la agricultura, destacando los cultivos tradicionales como el trigo el algodón y los forrajes (alfalfa, praderas

de rye grass, sudan, y otros de menor importancia), en los últimos años a adquirido importancia las siembras de hortalizas donde sobresalen los cultivos de cebollín, espárrago, rábano, calabacita y otros. En forma importante se practica la ganadería intensiva de bovino, leche y carne principalmente. En esta región también se localiza una parte importante de la agroindustria estatal y se impulsa de manera incipiente pero con amplias posibilidades la acuicultura.

La segunda región cuenta con alrededor de 25,000 Ha de riego y 58,000 de temporal ; en donde se practica la producción intensiva de hortalizas de exportación, como el tomate, la fresa, diversas variedades de chiles, cebolla y algunas verduras producidas en superficies reducidas protegidas, con rendimientos sobresalientes, se estima que existen alrededor de 500 Ha en producción bajo condiciones de invernadero, donde se obtienen productos como pepino persa, calabacita estrella, tomate cherry, chile morrón etc, cuyo mercado esta orientado a la exportación. También se desarrolla en forma importante la producción de algunos perennes, como el olivo y la vid. En esta misma región en el año 2001 se cosecharon mas de 42,000 Ha de cultivos de temporal, donde destacó el trigo y la cebada en su variedad grano y forraje. Por último se destaca la producción extensiva de la ganadería de cría y engorda en la parte sur, mientras que la ganadería lechera, altamente tecnificada, se desarrolla en los Municipios de Playas de Rosarito y Tijuana.

### **2.3.2 Población**

La población de Baja California para el año 2001, según cálculos elaborados por el INEGI fue del orden de los 2.6 millones habitantes. En el sector rural del Estado habitan poco mas de 206,000 personas y representa menos del 10% de la población total de la entidad, de las cuales el 55.5% esta considerada como población económicamente activa; esta población rural se encuentra asentada en 4,511 localidades. La pirámide de edades muestra la presencia mayoritaria de población en edad intermedia (de 15 a 49 años de edad), que asciende al 54.5 % del total de habitantes del medio rural.

### **2.3.3 Empleo**

Los niveles de empleo en el Estado tuvieron un repunte importante con el crecimiento del sector maquilador, sin embargo en el ámbito rural, en ese año, se mantuvieron o disminuyeron ligeramente. Los niveles de ingreso presentan una mayor pauperización en el sector rural que en la ciudad ya que según cifras del INEGI el 55% de la población ocupada en las actividades agropecuarias reciben dos salarios mínimos o menos en promedio, mientras que en la parte urbana ese porcentaje es del 38%.

### **2.3.4 Mercados de bienes e insumos**

El destino de la producción del estado es en su mayoría local en el caso del trigo, aunque existen centros receptores que acopian el producto para introducirlo al mercado nacional, esto se hace en bajas proporciones. El algodón, en el 2001 no fue un cultivo abundante sin embargo la mayor parte se exportó, los forrajes como la alfalfa tienen su principal mercado en el ámbito

estatal, aunque eventualmente también en proporciones poco importantes se introduce al mercado nacional. Solo en el caso de las hortalizas se estima que más del 90% de su volumen de producción es destinado a la exportación.

El mercado de los productos pecuarios obtenidos en el Estado, como leche, carne, huevo, etc. es local, ya que la oferta no es suficiente para abastecer las necesidades de la demanda, en el año 2001 fueron importadas del país vecino el 20% de los productos requeridos para el consumo.

Los insumos básicos para la agricultura son producidos en territorio nacional, tal es el caso de la semilla de trigo, los fertilizantes y algunos agroquímicos, a excepción de los productos para control de plagas y enfermedades. En hortalizas aunque se tienen algunos insumos nacionales el productor negocia con sus clientes en el extranjero el tipo de semilla, el control a base de químicos y el precio, razón por la cual en lo general los insumos son de importación.

### **2.3.5 Infraestructura disponible en el Estado**

Las cinco cabeceras municipales de la entidad están aceptablemente comunicadas con autopistas de cuatro carriles. El Estado cuenta con una red carretera de 11,129 kilómetros; las carreteras de cuatro carriles cubren 372 km las de dos carriles, 2,402 km los caminos revestidos equivales a 4,092 kilómetros; existen también 3,092 km de brechas y 357 de terracerías. El Valle de Mexicali, cuenta con 660 km de red carretera, de los cuales el 43% se encuentra en buen estado, el 34% en condiciones regulares, pero el 24% está francamente en malas condiciones.

El transporte ferroviario de carga es y seguirá siendo una de las mejores alternativas para apoyar el desarrollo económico en la entidad y de la región noroeste, sin embargo, en la actualidad presenta un importante atraso en su infraestructura y operatividad, carente de líneas alimentadoras que integren los centros de producción, distribución y consumo, además de su inadecuada ubicación en zonas conflictivas.

La infraestructura marítima dispone del puerto de Ensenada con importantes ventajas de localización, infraestructura portuaria y el esquema administrativo compatible con el transporte multimodal, que hoy en día predomina en el mercado internacional.

### **2.3.6 Condiciones agroclimáticas**

Las características climáticas en el Estado varían de acuerdo a las zonas clasificadas; en el Valle de Mexicali el clima es árido, desértico y extremo, con veranos prolongados y con temperaturas superiores a los 50<sup>o</sup> C, con una media anual de 22<sup>o</sup> C, registrándose precipitaciones de 76 mm anuales en promedio, predominantes en invierno. En la Zona Costa del pacífico (desde el paralelo 31 hasta la frontera con los Estados Unidos) existe un clima tipo mediterráneo, templado, con verano cálido, con temperaturas medias anual de 19<sup>o</sup> C y con precipitaciones de 236 mm anuales, con lluvias predominantemente en invierno.

### **2.3.7 Potencial productivo**

El potencial productivo del sector agropecuario en el Estado es importante y las necesidades de construir y rehabilitar la infraestructura productiva también lo es. Las actividades tradicionales no cuentan con suficiente capacidad para almacenar adecuadamente sus productos o en ocasiones no está en condiciones propicias, por tanto el potencial productivo donde destaca la actividad agrícola con 210,930 Ha, tienen problemas en su sistema de almacenamiento y acopio, que pueden ser atendidas por este tipo de programas para agregar valor y mejorar los procesos de la cadena productiva.

El potencial ganadero en el Valle de Mexicali es de 698,000 Ha y el forestal de 246,720 Ha. En el padrón de usuarios del DDR están registrados 15,177 productores agrícolas y 3,150 ganaderos<sup>1</sup>.

### **2.3.8 Principales problemas a los que se enfrenta el sector rural.**

En el plan Estatal de Desarrollo se reconoce que los principales problemas que aquejan al sector agropecuario son:

- La existencia de fuertes restricciones para acceder a los créditos, por su escasez, altas tasas de interés, la exigencia estricta de garantías y la inexistencia de intermediarios financieros no bancarios para apoyar a los pequeños productores.
- Los programas públicos de inversión para capitalizar al sector son restrictivos, pues limitan la participación de muchos productores al carecer de recursos económicos.
- La comercialización es un punto crítico en las actividades para el desarrollo del campo, por el bajo precio que alcanzan las cosechas en el mercado.
- Se presentan otros problemas como: la concentración de la producción en pocos productos, el intermediarismo, las prisas por colocar el producto en el exterior y la falta de infraestructura de acopio y la capacidad de almacenamiento.

Como puede notarse el programa en cuestión encaja perfectamente en dos de los problemas reconocidos por la autoridad en el Estado.

### **2.3.9 Caracterización de la actividad sobre la que se aplica el Programa**

El programa EPPA, impacta favorablemente a la actividad agrícola, haciéndola mas competitiva y mejorando su capacidad productiva apoyando la última etapa de la cadena valor, que es la comercialización, talón de Aquiles de casi todo el sector agropecuario. La actividad agrícola es sin duda la mas importante del Estado y dentro de esta la producción de granos en general seguramente no tiene punto de comparación con ninguna otra, pero además la producción de hortalizas es la actividad que mayores índices de rentabilidad conserva, así mismo es de las que mayor monto de divisas hace ingresar al país y la que mas ocupación genera.

---

<sup>1</sup> Información estadística proporcionada por la SAGARPA.

## **2.4 Principales elementos de política sectorial, estatal y federal**

La política sectorial en Baja California no está explícita, ni claramente definida, se reconoce que en términos de su participación en el PIB, el sector agropecuario ha disminuido en los últimos 5 años, aunque el valor de la producción aumentó; también se menciona que los cultivos tradicionales siguen siendo los más importantes, pues comprenden más del 70% de la superficie sembrada, aun cuando en ese mismo lapso estos cultivos no han sido rentables. En cierta forma se ha dado la diversificación de la estructura productiva agrícola en los últimos 25 años, pero persiste la tendencia a mantener las siembras tradicionales. Es posible que esto tenga que ver con la vocación del suelo, con las condiciones climáticas o por las condiciones del mercado, pero deben buscarse opciones para mejorar y conseguir que sea más viable.

En materia pecuaria se observa también esta situación, ya que la ganadería bovina lechera y de carne absorbieron el 94.8 % del valor y el 96.3 % del volumen de producción anual.

### **2.4.1 Objetivos**

Para el campo, el plan estatal establece la necesidad de impulsar la rentabilidad de las actividades agrícolas, ganaderas y forestales y aquellas que favorezcan una mejor calidad de vida, otorgando respeto a la iniciativa particular y a la dignidad humana, preservando y aprovechando de manera sustentable los recursos naturales, con la concurrencia de los sectores público, privado y social para impulsar el desarrollo integral de las regiones rurales del estado.

### **2.4.2 Programas que instrumentan la política rural**

La política rural en el estado está respaldada por el PAC y el PROCAMPO, así como los programas de coberturas de precios, información de mercados y otros programas que fomentan un ambiente más propicio para los negocios para aprovechar las oportunidades del medio rural. No obstante, en el PED se acepta, “que la contribución a la reactivación y eficiencia en la unidades de producción, así como en la modernización de la estructura productiva, el programa de la Alianza para el Campo es indiscutible, sin embargo, su cobertura es reducida, particularmente cuando se trata de capitalizar las explotaciones agrícolas y pecuarias”.

“La APC, exceptuando los programas fitosanitarios e hidroagrícolas, que por sus características son de provecho para todo el sector, los beneficiarios directos en los otros componentes oscilan entre los 1,500 y 2,000 anualmente, por lo que su cobertura no sobrepasa el 10% del total de productores en el Estado”. En otra parte el plan se señala, que los recursos invertidos no obedecen a un plan definido.

Finalmente, se manifiestan claramente dos aspectos muy relacionados con el programa de EPPA, en el Valle de Mexicali, las actividades tradicionales tanto agrícolas como pecuarias han condicionado el desarrollo de la entidad por mucho tiempo, en la actualidad están surgiendo

otras necesidades de otra clase de productores que requieren apoyos para poder incursionar con éxito en las nuevas condiciones que exigen los mercados. La antigua forma de orientar los apoyos al campo impidió que los productores se capitalizaran y que contaran con los elementos necesarios para el manejo de los productos después de la cosecha. Hasta antes de las reformas al 27 Constitucional, el gobierno se encargaba de la comercialización y de construir obras de infraestructura para almacenar y acopiar productos básicos, como el trigo, el maíz, sorgo y otros, en ocasiones se dieron créditos a los productores para la construcción de despepitadoras, pero no fueron fundamentados y fracasaron.

Actualmente, los productores tienen necesidades de otro tipo, como recintos de temperatura controlada, cuartos fríos para almacenar productos perecederos por más tiempo, que permite alargar la vida de esos productos y enfrentar las condiciones de los mercados internacionales, o empaques para seleccionar, clasificar y presentar mejor los productos, por ello surge este programa EPPA a propuesta de los productores capitalizados y como una respuesta de las autoridades del Estado.

#### **2.4.3 Instrumentos de la política rural**

En el PED no se especifican las políticas de desarrollo, sin embargo, si se establecen las líneas estratégicas: a) orientar la estructura productiva con base en las potencialidades del Estado y las necesidades del mercado; b) fomentar esquemas y mecanismos eficientes de financiamiento, manejo de riesgo, inversión y apoyos para los productores del Estado; c) promover una participación competitiva de los productores

#### **2.4.4 Población objetivo del programa**

El programa de EPPA está diseñado para todas aquellas asociaciones de productores constituidas conforme a las disposiciones legales aplicables, dedicadas a la producción y comercialización de productos agrícolas. Dichas asociaciones podrán estar conformadas por ejidatarios, colonos comuneros y pequeños propietarios con 10 asociados como mínimo.

#### **2.4.5 Disponibilidad y priorización de los recursos**

El PAC dispone de recursos fiscales autorizados en el presupuesto de egresos de la federación en el año 2001, la entidad globalizadora del sector rural, mediante acuerdos específicos plasmados en los anexos técnicos, asigna al Estado un monto negociado tomando en cuenta sus necesidades y las prioridades. Durante el año de estudio a través de la APC se asignaron a Baja California por parte de la federación 62.6 millones y el GE asignó 15.7 millones. De los cuales, según el FOFAEBC, a la fecha de la evaluación se habían ejercido en números redondos 58 millones del GF y 21.9 del GE.

De esos montos a Fomento agrícola le correspondieron 5.4 millones (.07%) para aplicarse al

programa normal, de los cuales al programa de Equipamiento para postcosecha de productos agrícolas le asignaron \$1'451,836.00 que equivalen al 27%, también se consideró que los productores aportaran un monto de \$ 4'954,508.00.

## **2.5 Otros elementos específicos de la entidad**

Por último es importante señalar que las necesidades de estos recursos existen en todo el Estado por lo que los beneficiarios corresponden 4 al DDR 002 dedicados a la producción de trigo, los apoyos fueron aplicados en infraestructura de acopio. En la zona de la costa, también fueron apoyados tres productores, pero dedicados a la producción de hortalizas en este caso se apoyaron obras como empaques y cuartos fríos, así como para la adquisición de una cosechadora y seleccionadora de cebolla. La escasa infraestructura de esta naturaleza y la cercanía del Estado con el mercado mas importante del mundo, exige que se busque la forma de aprovechar las oportunidades que ello implica.

## Capítulo 3

### Características del programa en el estado

#### 3.1 Descripción del Programa

La Alianza para el Campo (APC) constituye uno de los principales ejes de la política para impulsar el desarrollo agrícola y rural, el cual está a cargo tanto del gobierno federal como estatal. El programa se ejecuta de manera conjunta entre productores, gobiernos federal y estatal y otros organismos que participan en la estructura de organización y funcionamiento.

Dentro de la APC en Baja California en el año 2001 se ejercieron cuatro grupos de programas fundamentales, uno de ellos es el de Fomento Agrícola, integrado a su vez por seis componentes, dentro de los cuales se ubica el de Equipamiento para postcosecha de productos agrícolas, orientado a apoyar a los agricultores organizados con alto potencial productivo, que requieren de infraestructura productiva para alargar la vida de anaquel de sus productos, preservarlos y presentarlos adecuadamente, así como para poder competir de mejor manera en el mercado internacional.

##### 3.1.1 Objetivo

El objetivo del programa de EPPA para el ejercicio 2001 es promover la creación, rehabilitación y equipamiento de la infraestructura para el manejo postcosecha de productos agrícolas, que permita a los pequeños y medianos productores y sus organizaciones agregar valor a dichos productos para fortalecer su competitividad.

##### 3.1.2 Problemática

Es de considerarse que la política gubernamental explícita es la de incrementar la productividad de las actividades del campo, especialmente la agricultura, este programa de Equipamiento para postcosecha de productos agrícolas, plantea la posibilidad de que a los productores organizados se les apoye para que den un paso más en su proceso de desarrollo agregando valor a sus productos, pero más que nada permitiéndoles ser más competitivos al enfrentarse en el mercado internacional a un elevado nivel de competencia y con un alto nivel tecnológico. Los esfuerzos del sector agrícola han estado enfocados a obtener mejor productividad en sus actividades primarias, sin embargo ahora requieren pasar a la etapa siguiente de la cadena productiva, esta es la razón principal por la que las autoridades estatales y federales acordaron apoyar a los productores con este programa a partir del año 2001.

##### 3.1.3 Presupuesto

Para este primer año de operación, el anexo técnico suscrito para este programa señala un presupuesto de \$1,451,836.00 para su ejercicio en el 2001, de los cuales el GF aportaría

\$725,818.00.(50%) y el GE la misma cantidad. Se estimó también una aportación de los productores beneficiarios del orden de \$4'954,508.00, lo cual permitiría una inversión total de 6'406,344.00, para beneficiar a 7empresas o asociaciones y a por lo menos 70 productores.

### 3.1.4 Beneficiarios y tipo de componentes

Los beneficiarios del programa de EPPA 2001, fueron 7 empresas legalmente constituidas, 4 de ellas ubicadas en el Valle de Mexicali y tres en la costa, las primeras están relacionadas con el sistema producto trigo. La que se ubican en la costa están dedicadas a la producción de hortalizas, una especializada en la producción de cebolla y las otras dos producen tomate y diversos productos hortícolas, el tipo de componente apoyado mas importante fue para adquisición de equipos para el manejo poscosecha de trigo en los almacenes y acopios y para construir los propios almacenes. En el cuadro 3.1.4.1 se aprecian las cifras en forma clara y precisa.

**Cuadro 3.1.4.1 Beneficiarios y componentes apoyados**

Núm. Beneficiarios	Componente	Montos(\$)
4	Construcción y equipamiento de Almacenes	452,778.00
1	Construcción de cuarto frío	396,900.00
1	Construcción de un empaque de hortalizas	22,284.00
1	Adquisición de una cosechadora de cebolla	105,000.00
<b>Total 7</b>	<b>4 componentes</b>	<b>976,962.00</b>

Fuente: Elaboración propia con base en los cuestionarios aplicados

## 3.2 Antecedentes y evolución del Programa en el estado

El Programa de la Alianza para el Campo en su afán de cumplir con sus objetivos principales e impulsar el desarrollo del campo mexicano inició la operación del EPPA en el año de 2001, conjuntando esfuerzos entre productores y los gobiernos estatal y federal. En este primer año se apoyó el esfuerzo realizado por 7 empresa Agrícolas, quienes recibieron en total 976,962.00, y ellos en cambio invirtieron un monto total de 4'230.0 (Cuatro millones dos cientos treinta mil pesos), de manera que en su primer año de operación el programa realizó una derrama de más de 5 millones de pesos. En el cuadro 3.1.1 detallado en el punto anterior, se observan las cifras de mayor relevancia relativa.

## 3.3 Instrumentación y operación del Programa en el 2001

Considerando los objetivos de la Alianza para el Campo enmarcados en el Plan Nacional de Desarrollo, el programa de Equipamiento para Postcosecha de Productos Agrícolas fue instrumentado con los elementos señalados en el anexo técnico, por acuerdo suscrito entre el gobierno federal y el estatal. Con esos recursos las instancias encargadas de la operación en el Estado instrumentaron su aplicación, la cual se realizó dentro del marco normativo, señalado en las reglas de operación. No se observa ninguna anomalía en su operación, solo una pequeña

diferencia, las reglas señalan que las organizaciones deben mantener una cantidad mínima de socios, pero algunas de las empresas apoyadas no reúne ese requisito.

Otra observación de carácter estructural es que se apoyó a una empresa para la compra de un equipo, que de acuerdo con las reglas no encaja en este programa, se trata de la adquisición de una cosechadora de cebolla.

### **3.4 Población objetivo**

De acuerdo con las reglas de operación de la Alianza para el Campo podrán participar en el programa las asociaciones de productores constituidas conforme a las disposiciones legales aplicables, dedicadas a la producción y comercialización de productos agrícolas. Dichas asociaciones podrán ser conformadas por ejidatarios, colonos o comuneros y pequeños propietarios con 10 asociados como mínimo.

#### **3.4.1 Criterios de elegibilidad**

Las mismas reglas de operación de la APC establecen claramente los requisitos que deben cumplir los productores para ser elegibles y recibir los apoyos. En Baja California, el Comité Técnico del FOFAEBC estableció los criterios para elegir a los beneficiarios, apegándose lo más posible a la normatividad, pero considerando las condiciones específicas del Estado. Por tanto, en el año de estudio, en promedio se eligieron 7 organizaciones de productores, todas personas morales, que cumplieron con los requisitos explícitos en las reglas. El promedio del apoyo por Empresa fue de \$139,540.00 (19 % del costo total de la inversión) y el promedio de la inversión total por agrupación resultó de \$743,852.00.

#### **3.4.2 Criterios de selección**

En el EPPA la selección se llevó a cabo considerando el orden de presentación de la solicitud, vigilando con mucho cuidado el monto de los recursos disponibles y el cumplimiento de los requisitos establecidos en las reglas de operación. Pudo observarse que el SIALC al 21 de junio reportó un registro de 10 solicitudes de las cuales se seleccionaron las 7 mencionadas, en muy pocos casos las empresas beneficiadas manifestaron inconformidad por los apoyos recibidos o que no hayan obtenido lo solicitado, pero se verificó que en algunos casos se disminuye el apoyo a unos para poder apoyar a más solicitantes, lo cual indica la escasez del recurso.

### **3.5 Componentes de apoyo**

En el 2001 el componente más importante de este programa fue por el monto ejercido, la construcción y equipamiento de almacenes y acopio de trigo le fue entregado al 100% de los beneficiarios y representó el 46% del total; el segundo componente fue el apoyo que se dio para la construcción de un cuarto acondicionado con temperatura para congelar hortalizas (41%), también se atendió a una empresa para la adquisición de una cosechadora de cebolla y a otro, en la construcción de un empaque para hortalizas.

**Cuadro 3.5.1 Componentes de Apoyo**

Componente	No. de beneficiarios	Apoyos programados y entregados			
		Gobierno Federal	Gobierno Estatal	Total	%
Construcción y equipamiento de Almacenes	4	142,836.28	309,942.14	452,778.42	46
Construcción de cuarto frío	1	396,000.00	0	396,000.00	41
Construcción de empaque de hortalizas	1	11,142.00	11,142.00	22,284.00	2
Adquisición de cosechadora de cebolla	1	0	105,000.00	105,000.00	11
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>549,978.28</b>	<b>426,084.14</b>	<b>976,062.42</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia con base en las encuestas aplicadas

### 3.6 Metas físicas y financieras programadas y realizadas

De conformidad con el anexo técnico suscrito por los GF y GE para el Programa de Equipamiento Postcosecha para productos Agrícolas, las metas físicas programadas consistieron en apoyar 5 módulos de postcosecha para beneficio de 70 productores. A la fecha de la presente evaluación se han beneficiado a 7 empresas con 68 productores. Como se observa en el cuadro 3.6.1 esas metas fueron cumplidas adecuadamente, en ambos casos del número de productores beneficiados y el número de empresas apoyadas.

**Cuadro 3.6.1 Cumplimiento de metas en el año 2001**

Metas programadas		Metas logradas		% de cumplimiento	
Beneficiarios	Num. de Organ.	Beneficiarios	Empresas	Beneficiarios	Empresas
70	7	68	7	98	100

Aun cuando las metas físicas fueron cumplidas, el ejercicio financiero fue muy apegado al programa, ya que de un monto de \$1,451,836.00 fueron ejercidos en los proyectos \$976,062.00, más lo correspondiente a los gastos de operación y de evaluación, para hacer un total de \$1,038,666.00 que representa el 71% de lo programado.

### 3.7 Cobertura geográfica del Programa

El programa de EPPA tiene una cobertura estatal, es aplicable en los dos DDR especialmente en empresas que están estructuradas para realizar la comercialización dentro o fuera del país, por ello fueron incluidas agro empresas, tanto de actividades tradicionales como aquellas que se dedican a producir exclusivamente productos de exportación. Por otra parte en la región de la costa se observan importantes avances en la tecnificación de la producción, al aparecer las primeras empresas para producir hortalizas bajo ambiente controlado, por lo que existe una gran oportunidad para vincular ese programa con el de EPPA.

## Capítulo 4

### Evaluación de la operación del programa

#### 4.1 Planeación del Programa

Tal como se establece en otros apartados de la evaluación presentados con anterioridad, la decisión de apoyar las actividades de postcosecha fue resultado del análisis de las necesidades presentadas por los productores que finalmente son los beneficiarios; no se observan actividades de planeación. Esas necesidades fueron llevadas a la mesa de negociaciones para lograr los acuerdos del anexo técnico, en el cual se establecen: montos, requisitos que deben cumplir los beneficiarios potenciales, programación del recurso y la difusión para a conocer, la existencia del programa, primero a través de la convocatoria y después por medio de pláticas organizadas por medio de los CADER y otras organizaciones, como los módulos de riego u organizaciones gremiales por sistema producto.

Este proceso es resultado de un esquema definido en la práctica, no es una planeación, sino un procedimiento que se sigue en cada ejercicio y para todos los programas de fomento agrícola, el cual se intensifica en la medida que los CADER dispongan de apoyos para realizarlo. Durante el año de estudio se percibió un mayor despliegue de recursos; además de la convocatoria, se dio difusión a través de trípticos que se entregaron a los productores, anuncios en radio, televisión y prensa.

En resumen se realizan actividades que se asemejan a la planeación, por ejemplo se identifica la necesidad con base en la cual es determinada la prioridad del gasto, después de esto son propuestas para las negociaciones de los anexos técnicos; se determina el tipo de problemas que serán atendidos, el rango de los montos a entregar por productor, las características de los productores a apoyar, evitando las discriminaciones y preferencias de ningún tipo. Posteriormente cada caso es presentado y discutido en las reuniones del comité técnico y se tiene cuidado que los acuerdos tomados estén dentro de las reglas de operación previamente establecidas. Todo ello obedece a que los recursos no son ilimitados; es una planeación práctica, donde se combinan diversos elementos de juicio, cuya orientación es la normatividad..

##### 4.1.1 Complementariedad entre el Programa y la política sectorial estatal

En temas anteriores quedaron plasmados por una parte el objetivo del programa especificado en las reglas de operación y por la otra la política sectorial del Estado visualizada en el PED para el periodo de la actual administración; al hacer el análisis existe congruencia y complementariedad, solo que en el plan se reconoce que el problema es demasiado grande como para pensar que con las acciones que el programa desarrolla será resuelto. El principio es inobjetable, porque se está reconociendo la existencia del problema y segundo, que las medidas

adoptadas en términos de acciones concretas y recursos no son suficientes. Ello permite afirmar que se pretende buscar otras soluciones, tomando en cuenta la existencia del programa, lo cual favorece que estos programas federales y estatales se enfoquen hacia los mismos objetivos y se orienten por los mismos caminos.

#### **4.1.2 Complementariedad del programa con otros programas de la Alianza**

Es indudable que la Alianza para el Campo es una red pensada para que paso a paso los productores avancen en la solución de sus principales problemas y que en ese proceso fueran accediendo a los programas que les ayudarían a superar situaciones que de otra forma hubiera sido difícil, ya hay productores que gracias a los apoyos de la Alianza han logrado capitalizarse, sin embargo desafortunadamente no son por mucho la mayoría, son apenas unos cuantos, por tanto la solución no ha sido masiva. Este programa es de los que puede arrojar grandes beneficios prácticos y medibles para aquellos productores que se encuentren en una etapa de avance importante, que hayan superado los problemas elementales de la producción primaria en cuanto a calidad y productividad, y estén buscando la forma de cómo presentar sus productos en el mercado para que sean aceptados por los consumidores.

El Gobierno Estatal ya percibió que dentro de esta red de programas algunos no llegan a todos los productores que los necesitan, lo cual es muy importante porque seguramente ya estarán pensando en las medidas que permitan un mayor acceso a los programas y por consecuencia a los beneficios.

La complementariedad se está dando porque ciertos productores conocen de la existencia de estos programas y saben que son de gran utilidad, pero carecen de los recursos para llegar a ellos, los mismos agricultores se han encargado de buscar las combinaciones que les favorecen, con el paso del tiempo han ido enterándose de lo que es la Alianza y aunque los tiempos para la agricultura tradicional no han sido buenos, existe la percepción de que en la primera oportunidad la demanda de los apoyos superará con mucho a la oferta.

#### **4.1.3 Uso de diagnósticos y evaluaciones previas.**

En este programa el 100% de los beneficiarios afirmó que antes del apoyo tuvieron que reunir una serie de requisitos, entre los que se exigió un perfil técnico económico, que demostrara la existencia de la necesidad del apoyo, en ese estudio se presentó un diagnóstico específico de la empresa para ser elegible, esta afirmación de los entrevistados fue verificada en los expedientes y en todos los casos se encontró el mencionado perfil y el dictamen con la firma del agente técnico. Este hecho ha permitido que la totalidad de los productores esté conforme con el apoyo y que consideren que la calidad del servicio recibido sea tomada como buena.

#### **4.1.3 Objetivos, metas y plazos**

##### **– Objetivos del programa**

El programa de Equipamiento Postcosecha fue atendido respetando los objetivos plasmados en las reglas de operación específicamente para este programa, los cuales fueron detectados

a través de un estudio que presentó el solicitante, donde se presentan datos de la producción destino de los productos y se demuestra que existe la necesidad del apoyo, además el productor presenta un análisis de costos del proyecto a realizar y establece la cantidad de que dispone para hacer la inversión, y los objetivos claros que pretende lograr con dicha inversión mismos que deben ser coherentes con los que se plantea el programa.

En términos de los objetivos de la Alianza, el programa cumplió satisfactoriamente, aun cuando los impactos en los beneficios no hayan sido visibles, el 85% consideró el apoyo como satisfactorio y oportuno.

– **Metas**

Las metas establecidas en el anexo técnico para el programa normal, fueron cumplidas ampliamente, en el caso de productores atendidos se cumplió al 100%, en cuanto al aspecto financiero, este fue cumplido al ejercerse el 74% de la autorización original, pero como hubo reajustes por parte del comité técnico, se cumplió la meta satisfactoriamente.

– **Plazos**

En el Anexo Técnico, quedó establecido que el plazo para realizar las acciones del Programa de EPPA inicia en la fecha de la firma del mismo, que fue el 28 de mayo de 2001 y su terminación sería el 31 de diciembre del mismo año, sin embargo abre la posibilidad de que el ejercicio sea extendido hasta la fecha en que el comité lo considere pertinente, con el único requisito de que los recursos estén comprometidos en acuerdos del Comité Técnico, autorizados y debidamente relacionados, lo cual fue cumplido en forma adecuada.

#### **4.1.5 Focalización: actividades, regiones, beneficiarios y apoyos diferenciados**

En el análisis a las respuestas de los beneficiarios en algunas preguntas de la encuesta, puede observarse que los productores atendidos en la totalidad de los casos corresponden a la población objetivo, en cada uno de los perfiles técnico económico presentados, se demuestra la necesidad del apoyo y todos ellos cumplieron con los compromisos previamente convenidos.

– **Actividades**

Dentro de la actividad agrícola los cultivos mas favorecidos con los apoyos de este programa fueron: la producción de granos principalmente trigo, con un 57% y en segundo lugar las hortalizas con el otro 43%.

– **Regiones**

Como ya se especificó anteriormente de las dos regiones que conforman la actividad agrícola en el Estado, este programa fue aplicado en ambas, siendo el DDR 002 el mas favorecido, el programa fue diseñado y orientado para atender las necesidades originadas por el problema de la comercialización, todos los productores enfrentan las consecuencias de las exigencias de vender los productos e los mercados actuales, sin embargo el programa esta diseñado para que sean las organizaciones las que puedan acceder a él, a lo largo de todo el Estado existen empresas que lo requieren, desde el Valle de San Quintín pasando por Maneadero, Ensenada, Tijuana y el Valle de Mexicali.

– **Beneficiarios**

Este programa durante el 2001 apoyó a organizaciones que demostraron la existencia del problema de la comercialización, ello los hace elegibles, pero también su disposición a aportar la mayor parte del costo total de la inversión, en promedio invirtieron \$4.00 por cada uno de los que invirtió la Alianza, lo cual significa que los apoyó con el 20%, porcentaje dentro de las

reglas. Las 7 empresas beneficiadas cumplieron con los requisitos de legibilidad, se cumplió también con el principio de coparticipación que exige la operación de la Alianza y el de libertad de elección del proveedor.

#### – **Apoyos diferenciados**

En este programa no se percibieron acciones de otorgamiento de apoyos diferenciados o alguna actitud para favorecer a algún productor con determinadas características, las únicas diferenciaciones son las que ya se señalaron, que algunas empresas fueron beneficiadas con mayores porcentajes que otras, pero todas estuvieron dentro de los márgenes señalados por la normatividad.

## **4.2 Procesos de operación del Programa en el estado**

Los principales procesos de operación del programa visualizados en el Estado fueron los siguientes:

- a) Operación del programa en el marco de la política de federalización
- b) Arreglo institucional
- c) Instrumentos de difusión de los alcances, componentes y criterios de elegibilidad
- d) Gestión y elaboración de las solicitudes de apoyo y autorización del monto del subsidio
- e) Otorgamiento de los apoyos
- f) Seguimiento y ejercicio de los recursos
- g) Solicitudes recibidas y atendidas
- h) Solicitudes no atendidas y motivos; estrategias para el seguimiento de estas

### **4.2.1 Operación del Programa en el marco de la política de federalización**

Dentro de la política de federalización, el proceso de operación de EPPA, queda a cargo de las entidades del Gobierno del Estado, quienes inician este proceso con la determinación de prioridades de gasto para el cálculo de las metas físicas y presupuestales mismo que se ha venido sustentando en las necesidades de aquellos productores agrícolas, que tienen oportunidad de mejorar su comercialización, agregando valor a sus productos, y de sus consecuentes efectos. Como se manifiesta en el Plan Estatal existe una constante preocupación por parte de las autoridades para determinar la magnitud del problema y encausar recursos que coadyuven a la solución.

Actualmente en el Plan Estatal de Desarrollo, por primera vez se hace explícito y se reconoce la magnitud del problema de la comercialización y de los bajos niveles de competitividad de la gran mayoría de los productores del Estado. Los productores consideran que debe ser declarado como prioritario, el que se dicten políticas para la asignación de mayores recursos en el futuro.

### **4.2.2 Arreglo institucional**

Las gestiones para conformar el arreglo institucional bajo el cual se opera el programa inician con la negociación del Anexo Técnico entre las autoridades federales (normativas) y las estatales (operativas), en ese documento quedan establecidas las condiciones dentro de las cuales se manejará la operación, el AT junto con las reglas de operación constituyen la

normatividad general de la Alianza, después de ese importante acuerdo las autoridades estatales adecuan y determinan que instancias participaran en las siguientes etapas del proceso.

Las instancias que participan en el proceso de operación del programa en el Estado, desde la ventanilla receptora de solicitudes hasta su autorización son los CADER, el agente técnico, el subcomité técnico operativo y el Comité Técnico del FOFAEBC, bajo este arreglo institucional se establecen criterios de selección de los beneficiarios que es otra parte importante del proceso de operación del programa, donde intervienen diversos elementos, en primer lugar se tienen claramente definidos en las reglas de operación los requisitos que cada solicitante debe presentar, entre los que destaca el perfil técnico económico de la empresa que se pretende beneficiar, en ese estudio, que es acompañado por un análisis financiero, es una especie de diagnóstico en donde se demuestra la necesidad del apoyo, el agente técnico verifica, dictamina y turna al subcomité técnico operativo, para su revisión y presentación final al comité técnico del FOFAEBC, quien finalmente autoriza e instruye al FOFAEBC para el ejercicio.

#### **4.2.3 Difusión del Programa**

El proceso de difusión del programa en año 2001 fue mejorado sustancialmente, no solo fueron intensificadas las reuniones de funcionarios con los productores a través de los CADER y de los Módulos de riego ubicados en localidades estratégicas del Estado, sino que además fueron elaborados folletos y boletines, que aun conservan los productores, también fueron incrementados los anuncios de radio, televisión y prensa escrita, así mismo se aprovecharon los diferentes foros para dar a conocer no solo este, sino todos los programas de la Alianza. Los productores en un 35 % todavía consideran que debe darse mayor difusión, pero la mayoría manifiesta que también es importante su encauzamiento, con el fin de no crear expectativas que luego no puedan ser atendidas.

#### **4.2.4 Gestión de solicitudes**

En el 90% de los casos en este programa las gestiones de las solicitudes fueron realizadas por los productores interesados, con el apoyo de los técnicos de los CADER, los productores consideraron que el proceso de elaboración de la solicitud es fácil, por lo que con la orientación de ese personal y de los módulos de riego es suficiente, todos los productores dijeron haber pagado por la elaboración y conformación del estudio para completar el expediente. En general los productores solicitantes acuden a las ventanillas de la SFA y de la SAGARPA ubicadas en todo el Estado para ser orientados en cuanto a los requisitos y las posibilidades reales de apoyo.

#### **4.2.5 Otorgamientos de apoyos**

Los productores en su mayoría (72%) consideraron, que los trámites para lograr los apoyos son fáciles y sencillos pero un porcentaje importante (57%) todavía considera que es muy lento sobre todo en la última etapa de entrega física del recurso. Ningún beneficiario mostró descontento por la cantidad que se les entregó como apoyo, solo en los casos de la tardanza en la entrega del beneficio.

#### **4.2.6 Seguimiento del programa**

En el caso de este programa el seguimiento se da curiosamente antes de otorgar el apoyo. La instancia que funge como agente técnico al recibir el expediente del solicitante, revisa toda la

documentación y la empresa donde aplicará el recurso del apoyo, en caso de que se diera, elabora el dictamen técnico y lo turna al subcomité técnico operativo, quien en ocasiones realiza una segunda revisión antes de pasarlo a la consideración del Comité del Fondo. Después de que es autorizado, el FOFAEBC, ordena una tercera revisión para determinar en que etapa están los trabajos que serán apoyados, debido a que el apoyo no se entrega si el trabajo no está previamente realizado en su totalidad, tal es así, que es ya un requisito que en el expediente del solicitante esté el acta de realización y terminación de las labores y las facturas donde se comprueba que el trabajo ya está pagado y además se tiene cuidado que las facturas reúnen todos los requisitos fiscales, posteriormente se entrega el recurso.

#### 4.2.7 Solicitudes recibidas y atendidas

En el proceso de operación del programa se tiene mucho cuidado de no recibir solicitudes después de que los recursos han sido agotados, es por ello que no se dan casos de solicitudes no atendidas, si por algún descuido fueran recibidas por las ventanillas no son registradas, se le regresan al productor. No obstante en el año de estudio se detectaron 10 solicitudes recibidas, las cuales fueron analizadas y discutidas en el seno de las instancias, pero por alguna razón no fueron atendidas en su totalidad pese a la existencia de recursos. La explicación que se dio fue que los recursos fueron transferidos.

#### 4.2.8 Solicitudes no atendidas y razones; estrategia para el seguimiento de solicitudes no atendidas

Como se explicó en el punto anterior solo fueron detectadas 3 solicitudes no atendidas y representan el 30% de las que se recibieron, las razones fueron al menos oficialmente presupuestales, no se entrevistó a ningún productor que estando en la lista de beneficiarios, no haya recibido el apoyo, ningún beneficiario manifestó no haber recibido el apoyo solicitado. No se detectó algún tipo de estrategias para las solicitudes rechazadas, ni acciones posteriores.

### 4.3 Perfil de los beneficiarios

El programa de Equipamiento Postcosecha en el año 2001 atendió a 7 organizaciones, con base en los datos proporcionados por los representantes entrevistados fue posible determinar su perfil y sus características fundamentales, en el cuadro 4.3.1 se detallan los principales indicadores del pequeño grupo de empresas que resultaron beneficiadas, destacando sus principales características:

**Cuadro 4.3.1 Perfil de las organizaciones beneficiadas**

Variable	Indicador del perfil de los beneficiarios individuales	Beneficiarios	
		Núm.	( % )
Numero de socios	Hasta 5 socios	1	14.5
	De 6 a 20 socios	5	71.0
	Mayores de 20 socios	1	14.5
	Total	7	100

Variable	Indicador del perfil de los beneficiarios individuales	Beneficiarios	
		Núm.	( % )
Antigüedad en el grupo	Un año o menos	0	0
	De 2 a 5 años	5	71
	Más de 5 años	2	29
	Total	7	100
Tamaño de la unidad productiva	De entre 10 y 50 Ha.	2	29
	De entre 51 y 100 Has.	3	42
	Mas de 100 has.	2	29
	Total	7	100
Tipo de propiedad	Terreno ejidal	5	71
	Terreno e n propiedad privada	2	29
	Empresas que solo rentan	2	29
Principales actividades	Producción de trigo	4	57
	Producción de hortalizas	3	43
	Otros	0	0
	Total	7	100
Destino de la producción	Mercado local o regional	6	86
	Mercado Nacional	5	71
	Exportación	1	14
Nivel de ingresos mensuales	Menores de \$4,000.00	0	0
	De entre \$4,000.00 y \$11,000.00	3	43
	Más de \$11,000.00 a \$30,000.00	3	43
	Más de \$30,000.00 a \$60,000.00	1	14
	Total	7	100

Fuente: Elaboración propia con datos de las encuesta aplicadas

El perfil económico de los beneficiarios refleja las características siguientes: la superficie promedio explotada fue de 254 Ha, para el cálculo de este promedio se eliminaron las dos empresas que no explotan tierra, la superficie que dieron es la que utiliza el almacén o acopio, el destino principal de sus productos fue el mercado local y nacional, la actividad determinante es la producción de granos, destacando fuertemente la producción de trigo, y las hortalizas, no se reflejó el cambio en el nivel del empleo, en la generalidad de los casos el apoyo fue para mejorar el manejo de los productos después de la cosecha, lo cual no se refleja en los empleos, y las gestiones de administración aun no sufren los cambio esperados, generalmente no esta asociado para las actividades productivas. Los datos están contenidos en el cuadro 4. 3.1.

Finalmente, de los 7 beneficiarios participantes resultó que el 71 % son propietarios ejidales, propietarios privados el 29% y el 29% fueron empresa que rentan tierras.

#### 4.4 Satisfacción con el apoyo

Con base en el análisis de las encuestas se determinó que el 100% de los beneficiarios quedaron satisfechos con el apoyo otorgado y el servicio recibido, sin embargo al combinar esta satisfacción con la oportunidad en la entrega del recurso el porcentaje de satisfacción sufrió un

ligero cambio al ubicarse en el 83%, ya que solamente 1 de los entrevistados dijo no estar satisfecho en cuanto a la oportunidad del apoyo.

## **4.5 Participación de los productores, proveedores y técnicos en la planeación y operación del Programa**

Con el fin de complementar el análisis de este apartado se presentan algunos comentarios acerca de la intervención de estos tres elementos dentro de la planeación y operación del programa EPPA.

### **4.5.1 Participación de los productores**

Como ya se comentó en apartados anteriores los productores tienen una mínima participación en la toma de decisiones en la planeación, los mismos representantes declararon no tener ninguna intervención en esta etapa del programa, ellos solo se concretan a presentar sus solicitudes después de publicada la convocatoria, ya que como se apuntó antes, la planeación que se hace es práctica, la misma escasez de recursos hace que no se disponga para hacer diagnósticos regionales o estatales que reflejen la magnitud exacta del problema del deficiente manejo del agua y de las necesidades de modernizar el riego, pero se conoce y se tiene certeza de que es grave, los productores se concretan a manifestarlo en cada foro donde se presenta la oportunidad.

En la operación del programa el productor, si tiene dinero para invertirlo en el mejoramiento de su proceso , busca quien le prepare el perfil o diagnóstico de su unidad productiva para justificar la necesidad, completa la documentación, presenta su solicitud y espera a que se corran los trámites, en otras palabras, la participación del productor se concreta a aprovechar un recurso aportando el monto que le corresponde y a esperar la decisión, si las personas que toman las decisiones le niegan el apoyo, tiene que acatarlo.

### **4.5.2 Participación de los proveedores**

En este programa los proveedores se concretan a atender a los productores que demandan de sus productos o servicios, vale la pena mencionar que existen tres tipos de proveedores en este programa: las empresas tradicionales que ofrecen sistemas de riego y materiales para equipar los invernaderos, estos proveedores eran mas dinámicos cuando empezó la Alianza, buscaban y hacían ofertas atractivas, pero poco a poco han perdido el interés, existen otros proveedores, los despachos que se dedican a formular los estudios o perfiles solicitados a los productores interesados en los apoyos, estos proveedores también tenían otra dinámica al principio había una permanente interrelación con el productor, incluso para motivarlo a que aprovechara el apoyo. Por último están las grandes empresas extranjeras principalmente de los EU y alguna de origen israelí, que lo único que les interesa es vender su producto.

### **4.5.3 Participación de los técnicos**

Este tipo de actores del programa esta aun mas relegado, en cuanto a su participación en la

planeación y operación de este o los demás programas de la Alianza, ello se debe a que los productores beneficiarios del EPPA, por lo general son profesionistas de la agronomía preparados incluso fuera del país, ellos mismos revisan sus cultivos y cuentan con gente con mucha experiencia, por lo que no demandan asistencia técnica de terceros, o no la recibieron por consecuencia del apoyo, es por ello que los índices de valoración de la asistencia técnica no reflejan lo importante que es, ninguno de los beneficiarios dijo haberla recibido, sin embargo invierten cantidades importantes en ese rubro.

#### **4.6 Correspondencia entre los apoyos del Programa y las necesidades de los productores**

Es indiscutible la existencia de las necesidades de las empresas que manejan volúmenes importantes de productos con destino a los distintos mercados de exportación o nacionales, por tanto, hay una gran correspondencia entre los objetivos del programa y esas necesidades de los beneficiarios, el EPPA es coherente, las necesidades de muchas empresas agrícolas en el Estado son reales y lo mas importante es que los productores saben que el beneficio de realizar este tipo de inversiones es seguro, y que la inversión mas que urgente es necesaria. No obstante el gran beneficio que se tendrá como consecuencia de esta inversiones, no se refleja en forma inmediata, pero la capacidad de gestión de las empresas en el mercado, se reflejara en los ingresos y en la permanencia de las empresas.

#### **4.7 Evaluación global de la operación del Programa**

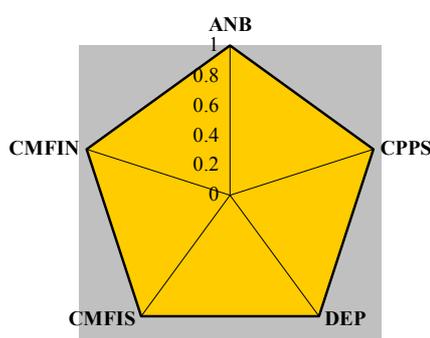
El programa para 2001 en general fue mas que satisfactorio, aunque no suficiente para atender la demanda, independientemente de los resultados numéricos obtenidos y detallados en este capítulo, los cuales resultaron del análisis de las opiniones de beneficiarios, funcionarios, proveedores y otros, merece la pena reiterar algunos aspectos, que han sido ya señalados en otras evaluaciones y que se desconoce las razones para no implementar medidas de mejora.

Las diferentes etapas de operación del programa en el 2001, fueron realizadas con el objetivo principal de dar cumplimiento a las disposiciones del PAC, no obstante existen dos etapas fuertemente cuestionadas por los actores o participantes del programa, especialmente por los beneficiarios; una de ellas es la etapa inicial del proceso y que corresponde a la negociación de los recursos hasta la firma del Anexo Técnico(se lleva hasta 6 meses del año), la opinión de los funcionarios y de algunos proveedores es coincidente. La otra es la última y esta relacionada con la entrega física de los apoyos (en ocasiones consume hasta 3 meses). Los productores confían en que habrá alguna mejora en la eficiencia con que se ha manejado la operación del programa, eliminándose las actitudes burocráticas con las que se caracteriza la función gubernamental y cada vez se percibe en algunos programas un mayor entusiasmo.

Por lo demás, los resultados de la operación del programa pueden observarse en la siguiente tabla de posicionamiento donde se consideran cinco parámetros de medición.

Parámetros	Índices
Indicador de planeación del programa (Apego a las necesidades) (ANB)	1.00
Complementariedad del Programa con la política sectorial(CPPS)	1.00
Uso de diagnósticos y evaluaciones previas (DEP)	1.00
Cumplimiento de metas físicas del programa(CMFIS)	1.00
Cumplimiento de metas financieras del programa.(CMFIN)	1.00

Al presentar estos parámetros en una matriz de posicionamiento para observar la forma que asume la operación del programa resulta lo siguiente:



Esta gráfica refleja claramente una figura pentagonal perfecta, que indica que los parámetros considerados en la operación de este programa fueron cumplidos a satisfacción, tanto en la operación, como en la planeación del mismo.

## 4.8 Conclusiones y recomendaciones

En este capítulo se encontró mucha congruencia entre el programa y las políticas sectoriales estatales, con algunos otros programas de la Alianza y sobretodo con las necesidades de la empresas beneficiadas, las conclusiones y recomendaciones a las que se llegó son:

### 4.8.1 Conclusiones

- Las acciones para identificar la necesidades de los productores fueron prácticas y correctas.
- El programa EPPA se complementó adecuadamente con la política sectorial y con el Plan Estatal de Desarrollo.
- Este programa se complementa en forma natural con otros programas de la Alianza, como es el caso del de Agricultura bajo Ambiente Controlado y Tecnificación del Riego estos son aplicados a la primera etapa del proceso y EPPA a la última.
- Aunque no se realizó un macro diagnóstico, si fue considerado un diagnostico de cada empresa apoyada con recursos de la Alianza.

- En este primer año de operación, el programa cumplió con los objetivos y metas programadas, aunque se quedó corto en cuanto al presupuesto original, ya que solo se ejerció el 74% y en los plazos los cuales se alargaron hasta los primeros 4 meses del presente año.
- La población objetivo estuvo bien atendida y los requisitos de elegibilidad, solo en el caso del tamaño de la organización, algunas empresas no cumplen, porque cuentan con menos de 10 socios, y no como lo señalan las reglas.
- Las regiones del Estado y las actividades atendidas fueron bien elegidas.
- Las empresas beneficiarias seleccionadas para recibir el apoyo tenían al menos 3 años de constituidas.
- Los procesos de operación del programa fueron correctamente cumplimentados.
- La difusión del programa fue mejor que la realizada en otros años.
- El manejo de solicitudes registradas en el SIALC fueron 10 de las cuales se atendieron 7.
- El perfil de los beneficiarios coincide con los criterios de elegibilidad.
- El 100% de los productores se manifestó satisfecho con la calidad de los apoyos, pero solo el 83% externó su satisfacción con la oportunidad de los mismos.
- Existe una buena relación entre los apoyos del programa con las necesidades de las empresas atendidas.

#### **4.8.2 Recomendaciones**

- Los productores encuestados insistieron especialmente en que la operación del programa debe mejorar en dos aspectos: En la oportunidad de la entrega y en que los montos de los recursos deben ser incrementados para ampliar la cobertura del programa.
- Debe buscarse la forma de abreviar los trámites y acortar los tiempos de entrega, desde la negociación y asignación de los fondos, firma de los anexos técnicos, ubicación del recurso, convocatoria, hasta la entrega física de los subsidios.
- Algunas de las empresas beneficiadas manifestaron su deseo de continuar tecnificando sus procesos de postcosecha, por lo que se recomienda dar continuidad y seguimiento al programa.
- Debe procurarse que las ventanillas de recepción y revisión de documentos manejen los mismos criterios en cuanto a los montos de los apoyos, para evitar falsas expectativas de los solicitantes.
- Aunque ya se está ensayando, debe implantarse el procedimiento adecuado para que la entidad operativa realice esa función y la normativa se dedique a vigilar el proceso.

## **Capítulo 5**

### **Evaluación de resultados e impactos del programa**

#### **5.1.- Principales resultados de las acciones del programa**

En este capítulo se expresan los resultados e impactos del programa, para ello se realizó un análisis de los efectos directos e indirectos de su operación, que en esta oportunidad se evalúa. En esta parte del documento se asienta la forma en que se han visto impactadas: productividad, producción, capitalización, conversión productiva, ingreso de los productores, empleo, desarrollo de mercados y los efectos causados a los recursos naturales.

##### **5.1.1 Cambios en la capacidad productiva**

Los cambios mas importantes logrados por los productores beneficiarios en este programa se observaron en el incremento de la capacidad de almacenaje y en el mejoramiento de las condiciones del manejo postcosecha de sus productos como el trigo o las hortalizas, ya que los apoyos del programa no están orientados a la etapa del proceso productivo sino a la comercialización, para mejorar las características de presentación y los tiempos de entrega de los productos. Por su parte los productores no reportan cambios en los rendimientos, tampoco en el desarrollo de sus capacidades productivas, en cambio es posible observar modificaciones en los precios o en la disminución de sus problemas para vender, sus productos podrán clasificarse, empacarse o guardarse por mas tiempo hasta conseguir el mercado idóneo. Lo cual significa que los 7 beneficiarios reportan cambios, unos en un aspecto y los demás en otros.

##### **Superficie**

En el caso particular de este programa no se mejoraron las condiciones de una cantidad de superficie en forma directa, sin embargo si serán mejoradas las condiciones generales de la empresa y por ende será mas productiva la tierra que manejen los socios de las empresas que entre todas suma una superficie de mas de 1,800 Ha.

##### **Infraestructura y equipamiento**

Este es el renglón mas impactado pro parte del programa, ya que se mejoraron las condiciones de infraestructura y el equipamiento en la parte de la comercialización. Las 7 empresas apoyadas por el programa están en condiciones de ofrecer a sus asociados mejores condiciones en la venta de sus cosechas y obtener beneficios que antes no tenían, por el equipo para el manejo de los productos después de la cosecha, pero 4 de ellas aumentaron su capacidad de almacenaje, dos de ellas en forma muy importante. Otras dos solo mejoraron sus condiciones de recepción, manejo, carga y descarga.

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

Este aspecto conserva sus características de antes y después de los apoyos del programa, es el

acceso a los servicios en general, en particular la asistencia técnica recibida por efectos del programa fue mínima, ya que los beneficiarios en la mayoría de los casos no recibió asistencia técnica como consecuencia del programa, solamente uno dijo haberla recibido, los que ya la tenían la consideraron como satisfactoria. Es conveniente aclarar, que la actividad apoyada por este programa no tiene que ver con la producción sino con la postproducción, lo cual no es común entre los productores de la región, con el tiempo las empresas valoraran los beneficios que son muy importantes. Incluso hay empresas que ya están pensando en modernizar al máximo su tecnología de postcosecha, para aprovechar los apoyos.

### **La capacidad técnica**

Los productores beneficiarios del programa derivado de lo anterior adquirieron nuevas técnicas no precisamente de producción sino en almacenes, empaque o en la presentación de su producto todos declararon haber obtenido por consecuencia del programa (100%) por lo menos una nueva capacidad, todos reconocen que no ha habido cambio en rendimientos, pero 4 (67%) esperan tenerlos como efecto de una mejor programación de sus cultivos. El 83% espera tener cambios en la calidad de su producto al presentarlo al cliente. Ninguno aceptó haber adquirido conocimientos para producir. Esto provoca que el índice de capacidades técnicas sea alto (100%), ya que los 7 encuestados reconocieron haber adquirido por lo menos alguna de las cuatro capacidades medidas. Ver el análisis de los índices e indicadores de la evaluación anexo.

## **5.2 Capitalización e inversión productiva**

Los apoyos entregados por el programa generaron entre los beneficiarios una respuesta positiva para realizar inversiones, lo cual pudo observarse por el hecho de que por cada peso aportado por el programa los productores invirtieron \$ 4.30. Adicionalmente los participantes realizaron inversiones en diversos renglones para completar obras de infraestructura o adquirir quipo necesario para producir, por montos que representaron casi un peso por cada uno de la aportación del programa. Para medir la capitalización también se utilizó el porcentaje de permanencia y sostenibilidad de los bienes adquiridos (100%), los cuales en todos los casos están activos y funcionando a una capacidad aceptable. Así mismo el índice de aprovechamiento de la capacidad del apoyo es de más del 90 %.

En el siguiente cuadro 5.2.1 se trata de resaltar la participación de los principales actores en la capitalización del programa, así por ejemplo la Alianza aportó el 19% de la inversión total, por tanto a los productores les correspondió la mayor parte (el 81%), de lo que aportó la alianza \$0.56 los puso el Gobierno Federal y \$0.44 el Estatal. Los productores aportaron \$4.30 por cada peso que aportó la Alianza. Como solo fueron 7 las empresas participante, la inversión por empresa en promedio fue de \$743,159.00, de los cuales la Alianza puso \$139,566.00, cifra importante para ser el primer año del programa.

**Cuadro 5.2.1 Impacto de los apoyos de la APC en la capitalización**

Aportantes del programa	Aportaciones		Correspondencia de las inversiones
	montos	%	
Alianza para el Campo	976,961.00	19	0.23
Gobierno Federal	550,878.00	11	0.56
Gobierno del Estado	426,083.00	8	0.44
Beneficiarios	4'225,149.00	81	4.32
Total	5'202,110.00	100	

Fuente: Información proporcionada por el FOFAEBC

Este nivel de respuesta por parte de los productores es sin duda una muestra de que están en condiciones y dispuestos a lograr su capitalización al mejorar sus procesos reales de producción y de toda la cadena productiva.

### 5.3 Cambio técnico e innovación en los procesos productivos

El Programa de EPPA no es un componente que genere expectativas de cambios técnicos en el proceso primario, es por ello que la presencia de cambios en las técnicas de producción fueron prácticamente nulas, por lo general los cambios técnicos en este tipo de productores ya se dio con el apoyo de algunos programas de la Alianza, como es el caso de tecnificación del riego, Rehabilitación y conservación de suelos y otros. Sin embargo en esta oportunidad, la tecnificación se está dando en la etapa de la comercialización, la que ha sido por mucho tiempo la mas débil de la cadena productiva de muchos productores especialmente los no organizados. Sin duda estas empresas participantes en el programa han iniciado una etapa de tecnificación y modernización y de seguir invirtiendo en ese renglón en poco tiempo estarán a la vanguardia.

### 5.4 Permanencia en los apoyos y sostenibilidad de las inversiones

En este renglón, el 100% de los productores declaró que el apoyo permanece en su poder, dado que se trata de obras y equipos realizadas para reforzar la unidad de producción. Son cuatro los índices que permiten conocer el estado actual y la permanencia de los apoyos en poder de los beneficiarios: a) El porcentaje de casos donde el apoyo permanece en posesión del beneficiario(PPYS) 100%, b) Porcentaje de beneficiarios donde el apoyo obtenido se encuentra funcionando (FUN) 100%, c) porcentaje de casos donde el funcionamiento del bien o servicio es satisfactorio (CF ) 100% y d) número de casos donde el funcionamiento del bien o servicio es satisfactorio (RCF) 100%. Con el apoyo del cuadro (5.4.1) siguiente puede verse el resumen y los resultados de este análisis.

**Cuadro 5.4.1 Indicadores de permanencia, sostenibilidad y calidad de los apoyos**

Indicadores de permanencia, sostenibilidad y calidad del apoyo	Indicador	Resultado
El bien permanece en poder del beneficiario	PER	0.333
El bien permanece funcionando	FUN	0.333
El bien tiene calidad satisfactoria	CS	0.333

Valor del indicador de permanencia, sostenibilidad y calidad	INPS	100%
--	------	------

Fuente: Elaboración propia con las respuestas de la encuesta aplicada a los beneficiarios

## 5.5 Desarrollo de capacidades técnicas, productivas y de gestión.

Este programa EPPA no contribuye en gran medida al desarrollo de las capacidades técnicas de producción, toda vez que es una inversión destinada a apoyar actividades diferentes al proceso productivo, no por ello deja de ser importante, el beneficio está orientado a mejorar las condiciones del almacenamiento, conservación y la oportunidad en la entrega de los productos, es decir a una etapa de postproducción. Tampoco se enfoca a desarrollar al individuo como persona, como se daría en otros programas de la misma Alianza, sin embargo fue agregado un somero análisis para presentar los resultados obtenidos en las encuestas y el resultado se percibe en el cuadro (5.5.1) en él se presentan los índices definidos para el programa.

**Cuadro 5.5.1 Índices del desarrollo de capacidades de los beneficiarios**

Concepto a desarrollar	Indicador	Resultados
Desarrollo de capacidad para nuevas técnicas productivas	CT	0.34
Desarrollo de capacidades Administrativas y contables	CAC	0.00
% de beneficiarios que adquirieron alguna capacidad tecn.	CAG	100
Indicador de desarrollo de capacidades técnicas, productivas y de gestión	DC	0.33

Fuente: Elaboración con datos de las encuestas y los indicadores del programa

Al incluir en el análisis del desarrollo mínimo de capacidades el resultado fue mas interesante, todos los beneficiarios respondieron haber adquirido al menos alguna de las cuatro capacidades.

## 5.6 Cambios en producción y productividad atribuibles al apoyo

El análisis de los cambios en producción y productividad en el caso particular del programa EPPA no resultó muy interesante, ya que solo el 67% de los beneficiarios admitieron haber obtenido cambios favorables o que esperan obtenerlos, el resto no lo consideró, tal vez porque no percibe que los beneficios por efectos de mejorar la comercialización son mayores que los que pueda proporcionar una mejora en la producción primaria. No obstante el 83% espera mejorar la calidad de la producción y el 67% declaró que espera cambios favorables en los volúmenes de producción. Lo mas sobresaliente es que al combinar estos tres parámetros resultó que el 100% de los 7 beneficiarios obtuvo alguna mejora. Los resultados finales se presentan en el cuadro 5.6.1, a continuación.

**Cuadro 5.6.1 Cambios favorables experimentados por los beneficiarios**

Cambios favorables experimentados	Indicador	Resultado (%)
Porcentaje de productores que reportan cambios en rendimientos	CER	67
Porcentaje de beneficiarios que registraron cambios vol. de prod.	CEV	67
Porcentaje de beneficiarios que presentaron cambios en calidad	CEC	83
Porcentaje de productores que tuvieron cambios en al menos una	CAUC	100

de estas condiciones.		
-----------------------	--	--

Fuente: Elaborado con el resultado de la información de las encuestas y del y los indicadores de la evaluación.

## 5.7 Cambio en el ingreso de la unidad de producción

Por las características propias del programa, para algunos de los participantes no hay impactos en el ingreso como resultado de los cambios observados en el apartado anterior, por las declaraciones de los productores beneficiarios, fue posible establecer los mecanismos para medir los cambios favorables obtenidos en la parte mas importante considerada por ellos, que es sin duda el incremento de los ingresos, en este apartado se presentan el porcentaje de los beneficiarios que reconocieron haber obtenido resultados positivos en sus ingresos (PCI), solamente el 14 % así lo declaró.

Independientemente del resultado del cuadro 5.7.1, este tipo de productores tienen suficientes elementos para saber que las inversiones realizadas por ellos y apoyadas por la Alianza, serán recuperadas, dado que han reforzado la etapa de la comercialización, en preguntas fuera de cuestionario y que no fueron procesadas, ellos respondieron que están totalmente concientes de la decisiones tomadas y por ello valoran enormemente el apoyo que les ofreció la APC, sin embargo en honor a la verdad al momento de la encuesta los esfuerzos realizados aun no se reflejan en ingresos.

**Cuadro 5.7.1 de análisis del incremento de los ingresos.**

Cambios favorables en el ingresos de los beneficiarios	No. de productores	Indicadores	Resultados
Beneficiario que aceptaron haber obtenido cambios	1	PCI	14 %
Cambio porcentual en el ingreso de los productores	0	CI	0
Incremento porcentual en el ingreso	0	IPI	0 %

Fuente: Datos obtenidos de las encuestas a productores beneficiarios y utilizando los indicadores de la evaluación.

En el cuadro se refleja el número de productores que tuvieron cambio favorable, el segundo renglón se refiere al cambio porcentual en el ingreso de los beneficiarios por cada uno por ciento de incremento en el apoyo. El incremento porcentual en el ingreso se refiere a la diferencia entre el ingreso antes del apoyo y después del apoyo, dicho de otra forma, el ingreso que los beneficiarios esperan obtener por efecto del programa.

## 5.8 Desarrollo de cadenas de valor

Los productores que participaron en este programa EPPA, han dado un paso importante en proceso de desarrollo de su sistema producto, que en este caso se refiere a dos principalmente la producción de trigo y la de hortalizas, las posibilidades para ambos son diferentes, por ejemplo para los que manejan trigo el apoyo les fue útil para reponer algunos equipos de protección del producto como lonas y equipo para carga y descarga, solo uno de los cuatro casos se utilizó para la construcción de un almacén cerrado, lo que le permitirá al beneficiario mantener en

mejores condiciones el grano. En el caso de las hortalizas se apoyó para un empaque, que permitirá realizar una mejor selección, clasificación y lograr mejores condiciones de venta del producto. También se apoyó para la construcción de una bodega con temperatura para conservar el tomate y darle una mayor durabilidad y encontrar mejores posibilidades para colocar el producto entre los compradores.

Por último fue beneficiado un horticultor que produce cebolla, quien adquirió una máquina cosechadora, seleccionadora y beneficiadora, con ello podrá eficientar la cosecha, selección y empaque del producto en campo, acortando los tiempos que antes utilizaba para realizar estas labores. Seguramente este equipo le ahorrará trabajo y tiempo, le permitirá obtener mejores precios del producto e incrementar sus ingresos, además ocupará menos trabajadores. La importancia de estas inversiones radica en dar un paso relevante en el desarrollo de las cadenas de valor de los productos, mejorando sus precios de venta, accedendo a nuevos mercados con mejores beneficios, especialmente si se participa en un mercado tan exigente y delicado, como es el de las hortalizas.

## **5.9 Contribución al empleo**

Los cambios provocados por los apoyos del programa se reflejaron muy discretamente en el nivel de empleo, no hubo disminución en la ocupación, pero solo un productor de los 7 reportó incrementos en el número de trabajadores ocupados, ello representó un incremento general del 6.67 % e la ocupación. No obstante se mantuvo el nivel del empleo y lo mas importante se aseguró la permanencia de las empresas y con ellas a los trabajadores.

Dado que el objetivo principal de los apoyos es eficientar y modernizar el manejo postcosecha de los productos para que estos tengan una mayor aceptación en el mercado, también es importante reconocer que se trata de empresas pequeñas que no ocupan grandes cantidades mano de obra, es por ello que en general se mantiene el nivel del empleo pero con mejores resultados en su rendimiento, adicionalmente debe considerarse que se trata de empresas todavía estacionales donde la mayor parte del tiempo están paradas.

## **5.10 Desarrollo de la organización económica de productores**

El total de los beneficiarios que participaron en este programa son empresas u organizaciones económicas, debidamente constituidas según puede apreciarse en el cuadro 5.10.1 detallado a continuación. Los apoyos del programa no están orientados al fomento de la organización, es por eso que la totalidad de las organizaciones beneficiadas no reconocen que los recursos invertidos estén jugando un papel importante en ese aspecto. Como se aprecia en la información proporcionada por los representantes de los beneficiarios, todos cumplen con parte legal de la constitución, pero no todos cumplen con el requisito de la estructura o de los programas de trabajo.

**Cuadro 5.10.1 Nivel de desarrollo organizacional de los beneficiarios**

Documentación legal	Número de beneficiarios	Porcentaje %
Acta Constitutiva	7	100
Registro ante la Sria. de Rel. Exteriores	7	100
Organigrama	5	71
Reglamento interno	6	86
Programa de trabajo	5	71
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100</b>

Fuente: elaboración propia en con base el información de las encuestas aplicadas

Otro aspecto que se consideró importante incluir en los resultados es la forma en que esta empresas apoyadas manejan el control interno de sus operaciones, en el cuadro siguiente 5.10.2 quedó registrado el punto de vista de los encuestados.

**Cuadro 5.10.2 Beneficiarios con sistemas de control interno**

Concepto del control	Núm. de beneficiarios	Porcentaje %
Se lleva un registro ordenado de cuentas	7	100
Se realizan balances anuales	6	86
Se utiliza computadora para el registro	6	86
Se utilizan registros de producción	6	86
<b>Totales</b>	<b>7</b>	<b>100</b>

Fuente: elaboración propia con base en la información de la encuestas a beneficiarios

Merece la pena mencionar que, pese a que el programa no fue orientado a mejorar las condiciones de organización de las empresas apoyadas el 71 % de los beneficiarios entrevistados respondió que el apoyo contribuyó en otros aspectos de la organización sin precisar cuales fueron. Solamente el 29 %, no reconoció algún impacto.

## 5.11 Protección y control sanitario

Reconociendo que el control sanitario reviste una trascendental importancia para el Estado, en este apartado se presentan los resultados obtenidos al aplicar la encuesta a los 7 beneficiarios del programa, para una mayor comprensión del tema se agrega el cuadro 5.11.1, a continuación:

**Cuadro 5.11.1 beneficiarios enterados de las campañas fitosanitarias**

Campañas	Número de beneficiarios que dieron respuesta			
	Conocen	Porcentaje (%)	Han participado	Porcentaje (%)
Carbón parcial del trigo	4	57	4	100
Plagas del algodonoero	4	57	3	75
Mosca blanca	4	57	3	75

Virus de la tristeza de cítricos	3	43	1	25
Conting. del gusano soldado	3	43	2	50
Cochinilla rosada	2	29	0	0

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de las encuestas a beneficiarios

La totalidad de los beneficiarios encontraron efectos positivos derivados de la aplicación de las campañas que ellos conocen, por lo que se considera que la aplicación y los resultados de dichas campañas fue efectivo, al resolver los problemas de plagas y enfermedades.

Aun cuando el apoyo fue para productores agrícolas dentro de estos hubo 2 beneficiarios que afirmaron conocer algunas campañas zoo- sanitarias, reconociendo su efectividad.

## 5.12 Investigación y transferencia de tecnología

Las organizaciones participante en el programa EPPA reflejaron una interesante participación en las actividades de transferencia de tecnología, su participación se proyecta en el siguiente cuadro 5.12.1:

**Cuadro 5.12.1 participación de los beneficiarios en actividades de transferencia de tecnología**

Actividades en que participó	Número de beneficiarios que dieron respuesta			
	Conocen	Porcentaje (%)	Han participado	Porcentaje (%)
Como productor cooperante	3	43	1	33
Asistió a demostraciones	5	71	1	20
En giras de intercambio tecnológico	6	86	1	17
Pláticas, talleres o eventos de capacitación	5	71	1	20
En otras actividades	1	14	1	100
No participó en ninguna	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia con los datos de las encuestas a los beneficiarios.

El cuadro citado refleja un importante nivel de conocimiento de las actividades transferencia de tecnología, y una mínima pero equilibrada participación de este tipo de productores en tan relevante actividad.

## 5.13 Principales fortalezas y debilidades del programa, señaladas por los beneficiarios.

Se considero importante incluir un análisis de las opiniones de los beneficiarios en relación con las fortalezas que ellos detectan en esta programa, el resultado se presenta en el cuadro siguiente 5.13.1, donde se plasma estrictamente el punto de vista del productor participante en este programa EPPA.

**Cuadro 5.13.1 Fortalezas de la operación señaladas por los productores**

<b>Fortalezas observadas por los beneficiarios</b>	<b>Núm. de beneficiarios</b>	<b>Porcentaje %</b>
Es un recurso complementario importante	5	71
Permite hacer la actividad en mejores condiciones	6	86
Ayuda a generar y mantener el empleo familiar	1	14
Favorece nueva prácticas productivas	1	14

Fuente : elaboración propia con base en los datos obtenidos por medio de la encuesta

Como puede observarse las fortalezas tienen un mayor peso que las debilidades, lo que se traduce en la positividad de la opinión de la gente que participó en el primer año del programa, el señalamiento de las debilidades del cuadro 5.13.2, significan que existen grandes oportunidades de mejora, el productor lo considera bueno, pero debe mejorar sobre todo en aquellos aspectos en que sea posible.

**Cuadro 5.13.2 Debilidades observadas por los beneficiarios del programa**

<b>Debilidades observadas por los beneficiarios</b>	<b>Núm. de beneficiarios</b>	<b>Porcentaje %</b>
Insuficiencia de los recursos del programa	3	43
Entrega inoportuna de los apoyos	2	29
Trámites complicados en la etapa final del proceso	4	57
Otras	0	0

Fuente : elaboración propia de las opiniones de los beneficiarios

## **5.14 Conclusiones y recomendaciones**

Después del análisis de impacto del programa se relacionan las principales conclusiones de este apartado y las recomendaciones derivadas del mismo para su mejoramiento.

### **Conclusiones**

- Los cambios y las modificaciones experimentadas por las organizaciones participante están localizadas al final de la cadena productiva, ya que se impactó la capacidad de almacenar y conservar los productos, por lo que la capacidad productiva no sufrió ningún cambio.
- No se percibieron cambios en la superficie cultivada o cosechada de los beneficiarios del programa, lo que se modifica es su capacidad para el manejo de sus productos.
- El impacto más importante se dio en la infraestructura y equipamiento para el manejo de los productos para su comercialización.
- La capacidad técnica para el manejo de los productos después de la cosecha fue mejorada y con ello la posibilidad de conseguir mejores y más seguros compradores.
- Las organizaciones apoyadas tuvieron una mejora importante en sus posibilidades de capitalización, cada una invirtió en promedio más 743 mil pesos, de los cuales la Alianza aportó el 19%.

- Las empresas beneficiadas aportaron en promedio \$4.30 por cada peso que aportó la Alianza.
- El programa impactó, mejorando en forma importante la tecnología del proceso de comercialización.
- El 100% de los beneficiarios conservan los bienes adquiridos con la inversión realizada.
- Las 7 empresas apoyadas no reportaron mejoras en la estructura organizativa por efecto de la inversión realizada.
- Ninguna de las empresas beneficiadas reporta efectos en la producción primaria.
- Tampoco se reportan incrementos en los ingresos de los beneficiarios por consecuencias del programa.
- Las inversiones realizadas por las empresas beneficiadas del programa les permite dar un paso importante en el desarrollo de la cadena productiva.
- El empleo tuvo un incrementó mínimo de un 6.7% por efectos del programa.
- Algunas de la empresas beneficiadas reflejan problemas en su organización.
- Los beneficiarios de EPPA, manifestaron su conocimiento en las distintas campañas fitosanitarias realizadas en el Estado aunque pocos han participado.
- También manifestaron conocer distintas actividades de investigación y transferencia de tecnología, pero con escasa participación.
- La debilidad que reconoció la mayoría en el programa se localiza en la ineficiencia para operarlo.
- Los beneficiarios consideran que el programa conserva más fortalezas que debilidades, pero puede mejorarse.

### **Recomendaciones**

- Algunas de las empresas beneficiadas manifestaron su deseo de continuar tecnificando sus procesos de postcosecha, por lo que se recomienda dar continuidad y seguimiento al programa.
- Se recomienda realizar análisis situacionales en las empresas beneficiadas para determinar sus debilidades y recomendarles apoyos para reforzar su estructura organizacional.
- Se considera importante revisar con detenimiento el proceso de entrega de los apoyos para que sea mas eficiente y oportuno, pues es ahí donde los productores encuentran la mayor debilidad.

# Capítulo 6

## Conclusiones y recomendaciones

### 6.1 Conclusiones

#### Acerca de la operación del Programa

- Las acciones para identificar las necesidades de los productores fueron prácticas y correctas, ya que el programa surgió por las necesidades sentidas de los productores.
- El programa EPPA se complementó adecuadamente con la política sectorial y con el Plan Estatal de Desarrollo, hay coincidencia en los objetivos.
- Este programa se complementa en forma natural con otros programas de la Alianza, especialmente con el de Agricultura bajo Ambiente Controlado y Tecnificación del Riego, ya que estos son aplicados a la primera etapa del proceso y EPPA a la última.
- Aunque no se realizó un macro diagnóstico, sí fue considerado un análisis situacional por cada empresa apoyada con recursos de la alianza.
- En este primer año de operación, el programa cumplió con los objetivos y metas programadas, aunque se quedó corto en cuanto al presupuesto original, ya que solo se ejerció el 74%, posteriormente se hicieron ajustes, los plazos se alargaron hasta los 4 primeros meses del presente año, desde luego por acuerdo del comité técnico.
- La población objetivo estuvo bien atendida y los requisitos de elegibilidad fueron correctos, solo en el caso del número de socios de la organización; algunas empresas no cumplen, porque tienen menos socios que los señalados en las reglas.
- Las regiones del Estado y las actividades atendidas fueron bien elegidas.
- Las empresas beneficiarias seleccionadas para recibir el apoyo tenían al menos 3 años de constituidas.
- Los procesos de operación del programa fueron correctamente cumplimentados.
- La difusión del programa fue mejor que la realizada en otros años.
- El manejo de solicitudes registradas en el SIALC fueron 10 de las cuales se atendieron 7.
- El perfil de los beneficiarios coincide con los criterios de elegibilidad.
- El 100% de los productores se manifestó satisfecho con la calidad de los apoyos, pero solo el 83% externó su satisfacción con la oportunidad de los mismos.
- Existe una buena relación entre los apoyos del programa con las necesidades de las empresas atendidas.

#### Acerca de los resultados e impactos del Programa

- Los cambios y las modificaciones experimentadas por las organizaciones participante están localizadas al final de la cadena productiva, ya que se impactó la capacidad de

almacenar y conservar los productos, por lo que la capacidad productiva no sufrió ningún cambio.

- No se percibieron cambios en la superficie cultivada o cosechada de los beneficiarios del programa, lo que se modifica es su capacidad para el manejo de sus productos.
- El impacto mas importante se dio en la infraestructura y equipamiento para el manejo de los productos para su comercialización.
- La capacidad técnica para el manejo de los productos después de la cosecha fue mejorada y con ello la posibilidad de conseguir mejores y mas seguros compradores.
- Las organizaciones apoyadas tuvieron una mejora importante en sus posibilidades de capitalización, cada una invirtió en promedio mas 743 mil pesos, de los cuales la Alianza aportó el 19%.
- Las empresas beneficiadas aportaron en promedio \$4.30 por cada peso que aportó la Alianza.
- De los recursos aportados por la Alianza el 56% provinieron del Gobierno Federal y el 44% del Estatal.
- El programa impactó, mejorando en forma importante la tecnología del proceso de comercialización y con ello las posibilidades de los productores de vender mejor.
- El 100% de los beneficiarios conservan los bienes adquiridos con la inversión realizada.
- Las 7 empresas apoyadas no reportaron mejoras en la estructura organizativa por efecto de la inversión realizada.
- Ninguna de las empresas beneficiadas reporta efectos en la producción primaria.
- Tampoco se reportan incrementos en los ingresos de los beneficiarios por consecuencias del programa.
- Las inversiones realizadas por las empresas beneficiadas por el programa les permite dar un paso importante en el desarrollo de la cadena productiva para tener acceso a nuevos mercados.
- El empleo tuvo un incrementó mínimo de un 6.7% por efectos del programa, pero se mantuvo el nivel de empleo.
- Algunas de la empresas beneficiadas reflejan problemas en su organización, al no contar con estructuras administrativas, reglamentación interna y programas de trabajo.
- Los beneficiarios de EPPA, manifestaron su conocimiento en las distintas campañas fitosanitarias realizadas en el Estado aunque pocos han participado.
- También manifestaron conocer distintas actividades de investigación y transferencia de tecnología, pero con escasa participación.
- La debilidad que reconoció la mayoría de los beneficiarios en el programa, se localiza en la ineficiencia para operarlo.
- Los beneficiarios consideran que el programa conserva más fortalezas que debilidades, pero puede mejorarse.

#### **Acerca de las prioridades que orientaron la asignación de los recursos del Programa**

- Los recursos del programa fueron orientados correctamente hacia las prioridades señaladas en las reglas que dieron origen al programa, considerando que la comercialización de los

productos del campo fue señalada como prioritaria en el Plan Estatal de Desarrollo.

- Otra prioridad considerada en el PED es la necesidad de tecnificar los procesos que conforman la cadena valor, entre los que destaca la comercialización.

### **Fortalezas y debilidades del Programa**

Las principales fortalezas observadas por los beneficiarios fueron las siguientes:

- Los recursos proporcionados por el programa, complementan de manera importante a los asignados por los productores y permiten que pueda hacerse una inversión relevante coadyuvando en la solución de un aspecto fundamental.
- Los recursos permiten la realización de las actividades bajo mejores condiciones, mejorando las posibilidades de los productores en la búsqueda de nuevos mercados y la obtención de mejores condiciones en la venta de los productos, así mismo permite asegurar la preferencia de los compradores por un producto adecuadamente manejado.
- Las inversiones de este programa permitieron conservar el empleo familiar y en general el nivel de empleo al fortalecer una de las mas grandes debilidades de los productores, la comercialización.
- Por último consideraron que este tipo de apoyos ayuda a generar nuevas prácticas productivas o de conservación y manejo.

Por su parte las debilidades señaladas por los beneficiarios de este programa EPPA son realmente poco significativas, se reducen a las siguientes :

- Insuficiencia de los recursos del programa, los productores consideran que las necesidades que tienen muchas empresas en la etapa de postcosecha, sobrepasan con mucho a los recursos que dispuso la Alianza para resolverlos, al menos en este primer año, esperan que sean ampliados en los próximos.
- Entrega inoportuna de los apoyos, los beneficiarios creen que los recursos pudieran entregarse antes de que el productor realizara la inversión y no después, ya que se trata de inversiones fuertes (para ellos) y no es fácil conseguir el dinero anticipadamente, se solicita el apoyo porque se necesita, porque no se cuenta con él.
- Trámites complicados en la etapa última del proceso, los beneficiarios se lamentan de que después de haber realizado la inversión y haberse verificado, pasa mucho tiempo para que les entreguen el recurso, se revisen los documentos como las facturas se vuelve otra verificación, etc.

### **Otras conclusiones**

- Pese a las debilidades observadas por los participantes, están conformes y reconocen que el apoyo fue importante.
- Se observó que los porcentajes entregados a los beneficiarios, fluctuaron entre el 15% el que menos recibió y el 30% del costo del bien apoyado, el que mas recibió.
-

## **6.2 Recomendaciones**

### **Para el mejoramiento de la eficiencia operativa**

- Los productores encuestados insistieron especialmente en que la operación del programa debe mejorar en dos aspectos: En la oportunidad de la entrega y en el incremento de los montos de recursos para ampliar la cobertura del programa.
- Debe buscarse la forma de abreviar los trámites y acortar los tiempos de entrega, desde la negociación y asignación de los fondos, firma de los anexos técnicos, ubicación del recurso, convocatoria, hasta la entrega física de los subsidios.
- Algunas de las empresas beneficiadas manifestaron su deseo de continuar tecnificando sus procesos de postcosecha, por lo que se recomienda dar continuidad y seguimiento al programa.
- Debe procurarse que las ventanillas de recepción y revisión de documentos manejen los mismos criterios en cuanto a los montos de los apoyos, para evitar falsas expectativas de los solicitantes.
- Aunque ya se está ensayando, debe implantarse el procedimiento adecuado para que la entidad operativa realice esa función y la normativa se dedique a vigilar el proceso, a realizar su función.

### **Para incrementar los impactos del programa**

- Continuar con los apoyos a empresas que tengan posibilidades de mejorar y obtener los beneficios de que brinda la comercialización.
- Se recomienda realizar análisis situacionales en las empresas beneficiadas para determinar sus debilidades y recomendarles apoyos para reforzar su estructura organizacional.
- Se considera importante revisar con detenimiento el proceso de entrega de los apoyos para que sea mas eficiente y oportuno, pues es ahí donde los productores encuentran la mayor debilidad.
- En el presente análisis quedó demostrado que los impactos de los programas están en función de los montos que la Alianza asigne, por tanto para mejorar los impactos, deben aportarse mayores recursos y encaminarlos a las actividades industriales y/o comerciales.

### **Para una asignación mas eficiente de los recursos**

- Dimensionar el problema de las necesidades de las Agroempresas en materia de comercialización, analizando sus causas, efectos y consecuencias para que se tome la decisión de asignar al programa los recursos de manera, que en un plazo razonable tengan la tecnología que los haga mas competitivos.
- Al estudiarse esta problemática de la comercialización, debe hacerse con la participación respetable de los productores o empresarios que lo consideren importante.

### **Para una mejor adecuación del programa al proceso de Federalización y descentralización**

- Una forma de lograr que el proceso de federalización y descentralización culmine y empiece a dar frutos, es delegando funciones a las instancias ubicadas en la entidad, en la medida que se traspase la autoridad y el poder para la toma de decisiones, el Estado será menos dependiente del centro y mas responsable de lo que pase en el sector agropecuario, en otras palabras este sector debe ser tan interdependiente como los demás sectores de la economía estatal.

### **Para una mayor y mejor participación de los productores**

- Los productores deben participar en lo que les corresponde, deben hacer planteamientos de cómo consideran que pueden hacer frente a la situación que prevalece, deben saber lo que tienen y lo que les hace falta, deben tener pleno conocimiento de sus capacidades y de sus limitaciones y después buscar por todos los medios apoyos para allegarse los elementos que no tienen, no siempre es dinero, ese es solo un medio. Actualmente participan en lo que les permiten hacerlo, no es apatía, tampoco es un acto irresponsable, el productor en este Estado no va a donde no lo invitan y no participa donde no lo escuchan.

### **Para la introducción de reformas institucionales**

- Debe estudiarse con profundidad las estructuras de las instituciones, y debe también conocerse perfectamente la realidad y hacer comparaciones, para ser capaz de encontrar las incongruencias entre la realidad y las instituciones, tener una visión crítica para hacer los planteamientos que permitan adecuar a las instituciones con lo que exige la realidad, no es una tarea fácil, se requiere mucha sensibilidad, una gran visión del futuro y un gran compromiso social y eso está muy escaso en las instituciones agropecuarias del Estado.

### **Otras recomendaciones**

- La recomendación mas reiterada es que las autoridades operativas y normativas encargadas de este tipo de programas se den el tiempo necesario para revisar los planteamientos de las evaluaciones y si no lo tienen entonces que dispongan a un profesional de sus confianzas para que las analice y les proporcione los aspectos mas relevantes ya digeridos en tal ves unas cuantas cuartillas, se entiende que hay funcionarios que no tienen tiempo para atender estas cuestiones, pero para eso son los presupuestos.

## Bibliografía

- Información estadística de los resultados productivos del sector agropecuario.- 2001 y anteriores del Estado de Baja California.
- Plan Nacional de Desarrollo.- 2001-2006.
- Programa de Desarrollo Sectorial.- SAGARPA 2001-2006.
- Plan Estatal de Desarrollo para el periodo.- 2002-2007.
- Informe de Gobierno del Estado Baja California .- año 2001.
- Censo de población y Económico, INEGI.-Año 2000.
- Reglas de Operación de la Alianza para el Campo 2001.
- Guías normativas del programa de Fomento Agrícola 2001.
- Anexo Técnico del programa EPPA.- 2001.
- Estadísticas del sector agropecuario, resultados.- 1990-2000.
- Evaluaciones anteriores del PAC.
- Información documental generada por el programa: Actas y minutas de acuerdos del Comité Técnico y Subcomité Operativo Estatal.- Expedientes de los productores beneficiados por el programa.- Informes de avances de la operación del PAC.
- Encuestas aplicadas a los beneficiarios de EPPA.
- Entrevistas a otros actores del programa.

## **ANEXOS**

## **Anexo 1 Metodología de la Evaluación**

La presente evaluación fue realizada tomando como base la Guía Metodológica proporcionada por la Unidad de Apoyo de la FAO y la SAGARPA, con el fin de complementar los términos de referencia y establecer la forma de conducir el proceso de evaluación, así como la elaboración y presentación de los informes estatales de cada uno de los programas que conforman la Alianza para el Campo. Por tanto para este trabajo se siguieron en estricto los procedimientos sugeridos en la citada guía, los cuales se presentan a continuación:

### **1. Diseño de la muestra de beneficiarios**

En el caso particular de este programa no se diseñó muestra alguna, en cambio fueron entrevistados la totalidad de los beneficiarios, respetando lo establecido en la guía que sirvió de cómo base, se realizó un censo y fueron considerados los datos proporcionados por los beneficiarios del programa de Equipamiento Postcosecha de Productos Agrícolas.

Previo a la realización de las entrevistas a los beneficiarios se seleccionó al personal a ejecutarlas, fue capacitado durante tres días, fue instruido para la elaboración de una ficha de datos básicos de cada productor que recibió el apoyo consultando los expedientes proporcionados por el FOFAEBC. Posteriormente se preparó un directorio de beneficiarios por programa, que contiene: el domicilio, teléfono y ubicación del predio, por último se realizaron una o dos encuestas conjuntamente con el encuestador, dependiendo del programa, procediendo después a realizar el trabajo de la recolección de la información primaria. Como una nota adicional, se comenta que el instrumento de colecta de la información de Fomento Agrícola resultó demasiado pesado para el tipo de personas que fueron encuestadas, para una buena encuesta se requirió de más de dos horas de trabajo.

Paralelamente al trabajo de las entrevistas se consultó la información secundaria como los planes de desarrollo, nacional y estatal, programa sectorial, otras evaluaciones realizadas en el Estado y demás información que nos fuera de utilidad para ir estructurando el informe. Así mismo se realizaron las entrevistas a los funcionarios y a otros actores del programa.

### **2. Captura de la información e integración de la base de datos**

A medida que se recibieron los cuestionarios con la información, fueron revisados y clasificados y posteriormente en la base de datos del programa Lotus Notes, previamente instalado se capturaron cada uno de los cuestionarios, trabajo realizado por personal con experiencia y preparación en este tipo de actividades. Al igual que la encuesta la captura fue demasiado lenta y tediosa, las deficiencias del programa se manifestaron constantemente, el tiempo promedio para captura fue de una hora con doce minutos.

Una vez concluida la captura de los datos de beneficiarios y de otros actores de cada programa se procedió a exportar la base de datos a otro programa (Excel) para su

procesamiento, lo cual ocurrió con una serie de dificultades inútiles, dado que se instalaron al programa Lotus una gran cantidad de trampas con el único fin de dificultar su traslado al excel y trabajar sin problemas.

Cuando finalmente se consiguió la exportación de la base de datos de los beneficiarios por grupos de preguntas, se procedió a la reagrupación para integrar una base completa o global que contuviera todos los grupos de preguntas de las encuestas de beneficiarios. Después de lo cual se procede a la elaboración de los cuadros de salida tomando como base el procedimiento para el cálculo de los indicadores de la evaluación proporcionado por la UA.

### **3. Método de análisis estadístico de la base de datos**

En primer lugar se analizaron las variables que tienen que ver con la operación del programa, para construir tablas de frecuencias, cuantificar las opiniones y detectar los porcentajes de opinión y de esa manera identificar la tendencia de las diversas respuestas.

Para cuantificar los impactos del programa fue realizado el análisis estadístico de la base de datos con el apoyo de los indicadores de la evaluación y con base al procedimiento previamente establecido, así primero se determinó el impacto del apoyo logrado en la inversión que realizó el productor, mediante tablas de frecuencias fue calculada la inversión adicional y la inversión media total. Siguiendo la estructura del cuestionario fueron determinadas cada una de las principales variables para conocer los efectos o impactos del programa. En el caso de este no se trabajó a base inferencias, dado que no se aplicaron muestras, lo que se cuantificó fueron comentarios y opiniones de todos los beneficiarios.

Como el propósito principal al analizar datos es efectuar interpretaciones que tengan sentido, no se intentó sofisticar el método siguiendo una clasificación de los datos respetando la cantidad de información contenida. Por los tiempos tan cortos que se tuvieron no fue posible agregar gráficos de tendencias, como hubiera sido la intención.

Debido a que los beneficiarios de este Programa de Equipamiento Postcosecha de Productos Agrícolas, no fueron en gran volumen fue posible revisar en forma profunda los datos que cada productor plasmó en el cuestionario. La mayor parte de los parámetros obtenidos son porcentajes o índices obtenidos por comparación. Los resultados aunque resultaron interesantes no son tan ricos como se esperaba, debido a que los efectos del programa en general no pudieron medirse, primero porque fueron entregados este año, los primeros frutos de las inversiones están todavía por verse y segundo porque los impactos de los apoyos a la comercialización generalmente no pueden apreciar de un ciclo a otro, el mercado de los productos agrícolas es sumamente caprichoso y en ocasiones demasiado sensible.