



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



EVALUACION DE LA ALIANZA PARA EL CAMPO 2001



**Informe de Evaluación Estatal
Programa Lechero**

Baja California

Octubre de 2002

EVALUACIÓN DE LA ALIANZA PARA EL CAMPO 2001

Programa Lechero

Baja California

DIRECTORIO

GOBIERNO DEL ESTADO DE BAJA CALIFORNIA

Lic. Eugenio Elorduy Walter
Gobernador constitucional del
Estado de Baja California

Ing. Juan Pablo Hernández Díaz
Secretario de Fomento Agropecuario

Ing. Carlos Orozco Riezgo
Subsecretario de Fomento
Agropecuario

SECRETARÍA DE AGRICULTURA, GANADERÍA Y DESARROLLO RURAL

C. Javier Bernardo Usabiaga Arroyo
Secretario

MVZ. Luis Gallardo Nieto
Coordinador General de ganadería

Ing. Joel Ávila Aguilar
Coordinador General de Enlace y Operación

MVZ. Renato Olvera Nevárez
Director General de Fomento a Agricultura

Ing. J Manuel Salcedo Sañudo
Delegado de la SAGARPA en el Estado

SUBCOMITÉ DE EVALUACIÓN ESTATAL

- ◆ **Ing. Juan Manuel Martínez Núñez.** Coordinador del SEE
- ◆ **Ing. Juan Pablo Hernández .** Representante del Gobierno del Estado.
- ◆ **Ing. J. Manuel Salcedo Sañudo.** Representante de la Delegación SAGARPA.
- ◆ **Sr. Jorge Hiraes Vargas.** Representante de los Productores ganaderos.
- ◆ **Ing. Manuel Quintero Meza.** Representante de los Productores Agrícolas

**ESTE ESTUDIO FUE REALIZADO POR LA ENTIDAD EVALUADORA
ESTATAL:**

INTEGRA SOLUCIONES AGROEMPRESARIALES DE C. V.

Ing. Luis Antonio González López

Director de la Empresa

EMPRESA ESTATAL SUPERVISORA

Universidad Autónoma de Baja California (UABC)

Prólogo

En congruencia con el compromiso establecido en el Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006 de evaluar las políticas, programas y acciones de gobierno con el fin de determinar el logro de sus objetivos y transparentar el uso de los recursos públicos, el Gobierno de México tomó la decisión de evaluar la Alianza para el Campo, con la finalidad de analizar los resultados de la operación de cada uno de sus programas operados en los estados de la República.

Sobre la base de un acuerdo con el Gobierno Federal, la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) apoyó la realización de 399 evaluaciones estatales que fueron realizadas por 76 Entidades Evaluadoras (EEE), contratadas para este efecto por los Subcomités Estatales de Evaluación (SEE) constituidos en las 32 entidades federativas. Este esfuerzo se desarrolló en correspondencia con lo establecido en el Esquema Organizativo para la Evaluación de los Programas de Alianza para el Campo 2001 publicado por la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA), bajo la conducción de la Coordinación General de Enlace y Operación.

En este marco, el apoyo de FAO consistió básicamente en el desarrollo de una metodología de evaluación, el soporte técnico y metodológico continuos a las EEE y a los SEE durante el proceso de evaluación estatal, así como el desarrollo y gestión del sistema informático con el que se integraron los resultados estatales y al nivel nacional.

Cada Subcomité Estatal de Evaluación se hizo responsable de contratar a las Entidades Evaluadoras, conducir el proceso de evaluación estatal y de revisar y calificar los informes de evaluación elaborados. El presente documento es uno de los informes finales de las 399 evaluaciones estatales producto del proceso mencionado.

La finalidad última de la evaluación de los programas de la Alianza para el Campo es brindar información objetiva y elementos de juicio a los actores públicos y privados involucrados en el sector agropecuario, en la perspectiva de apoyar la toma de decisiones y la definición de políticas sectoriales. Para que esto sea posible, es necesario convertir a la evaluación en parte fundamental del diseño de políticas públicas, para contribuir a incrementar su impacto en beneficio de los productores y del desarrollo agropecuario y rural del país, lo que es distinto a realizar evaluaciones sólo para cumplir con una obligación administrativa establecida mediante normas.

En opinión de la FAO, este es el camino que hay que seguir recorriendo para fortalecer y consolidar una institucionalidad federalizada y participativa para el desarrollo agropecuario y rural.

Proyecto FAO-SAGARPA
UTF/MEX/050/MEX

ÍNDICE

| | |
|---|------|
| Presentación | VIII |
| Resumen ejecutivo..... | 1 |
| Capítulo 1 Introducción | 5 |
| 1.1 Fundamentos y objetivos de la evaluación..... | 5 |
| 1.2 Alcances, utilidad e importancia de la evaluación | 6 |
| 1.3 Temas sobre los que enfatiza la evaluación | 6 |
| 1.4 Metodologías de evaluación..... | 7 |
| 1.5 Fuentes de información utilizadas en el informe..... | 7 |
| 1.6 Métodos de análisis de la información..... | 8 |
| 1.7 Descripción del contenido del informe | 8 |
| Capítulo 2 Diagnóstico del entorno para la operación del Programa | 9 |
| 2.1 Principales elementos de política sectorial, estatal y federal | 9 |
| 2.1.1 Objetivos | 9 |
| 2.1.2 Programas que instrumentan la política rural..... | 9 |
| 2.1.3 Población Objetivo del Programa | 10 |
| 2.1.4 Disponibilidad y priorización de los recursos | 10 |
| 2.2 Contexto institucional en el que desarrolló el Programa Lechero..... | 10 |
| 2.2.1 Instancias estatales y federales en la operación del Programa..... | 11 |
| 2.2.2 Organización de Productores | 12 |
| 2.3. Contexto económico para la operación del Programa..... | 12 |
| 2.3.1. Actividades productivas apoyadas por el Programa. | 12 |
| 2.3.2. Población involucrada..... | 12 |
| 2.3.3. Empleo generado..... | 13 |
| 2.3.4. Mercados de bienes e insumos relacionados..... | 13 |
| 2.3.5. Infraestructura disponible..... | 13 |
| 2.3.6. Condiciones Agroclimáticas | 14 |
| 2.3.7. Potencial productivo de las actividades relacionadas con el Programa | 14 |
| Capítulo 3 Características del Programa en el Estado | 15 |
| 3.1 Descripción del programa: objetivos, problemática, presupuesto, beneficiarios y componentes..... | 15 |
| 3.1.1 Objetivos | 15 |
| 3.1.2 Problemática..... | 15 |
| 3.1.3.- Presupuesto | 15 |
| 3.1.4 Beneficiarios..... | 16 |
| 3.1.5 Componentes..... | 16 |
| 3.2 Antecedentes y evolución del programa en el Estado | 16 |
| 3.3 Instrumentación y operación del Programa en el Estado | 17 |
| 3.4 Población objetivo..... | 17 |
| 3.4.1 Criterios de elegibilidad | 17 |
| 3.4.2 Criterios de selección | 18 |

| | |
|---|----|
| 3.5 Componentes del apoyo | 18 |
| 3.6 Metas físicas y financieras programadas y realizadas..... | 19 |
| 3.7 Cobertura geográfica del programa..... | 20 |
| Capítulo 4 Evaluación de la operación del Programa..... | 21 |
| 4.1 Planeación del programa | 21 |
| 4.1.1 Complementariedad entre el programa y la política sectorial estatal..... | 21 |
| 4.1.2 Complementariedad del programa con otros programas de la alianza..... | 22 |
| 4.1.3 Uso de diagnósticos y evaluaciones previas | 22 |
| 4.1.4 Objetivos metas y plazos..... | 23 |
| 4.1.5 Focalización: actividades, regiones, beneficiarios y apoyos diferenciados | 24 |
| 4.2 Procesos de operación del Programa en el Estado | 25 |
| 4.2.1 Operación del programa en el marco de la política de federalización | 25 |
| 4.2.2 Arreglo institucional..... | 25 |
| 4.2.3 Difusión del Programa | 26 |
| 4.2.4 Gestión de solicitudes y apoyos | 27 |
| 4.2.5 Otorgamiento de apoyos..... | 28 |
| 4.2.6 Seguimiento del programa | 28 |
| 4.2.7 Solicitudes recibidas y atendidas..... | 29 |
| 4.2.8 Solicitudes no atendidas y razones; estrategia para el seguimiento de estas..... | 29 |
| 4.3 Perfil de los beneficiarios..... | 30 |
| 4.4 Satisfacción con el apoyo..... | 31 |
| 4.5 Participación de productores, proveedores y técnicos en la planeación y operación del Programa | 32 |
| 4.6 Correspondencia entre los apoyos del programa y las necesidades de los productores | 33 |
| 4.7. Evaluación global de la operación del programa | 34 |
| 4.8 Conclusiones y recomendaciones..... | 35 |
| Capítulo 5 Evaluación de resultados e impactos del programa | 37 |
| 5.1 Principales resultados de las acciones del programa..... | 37 |
| 5.1.1 Cambios en la capacidad productiva..... | 37 |
| 5.2 Capitalización e inversión productiva | 38 |
| 5.3 Cambio técnico e innovación en los procesos productivos..... | 39 |
| 5.4 Permanencia de los apoyos y sostenibilidad de las inversiones..... | 40 |
| 5.4.1. Para inversiones productivas..... | 40 |
| 5.4.2. Para servicios de apoyo a la producción. | 42 |
| 5.5 Desarrollo de capacidades técnicas, productivas y de gestión | 43 |
| 5.6 Cambio en producción y productividad atribuidas al apoyo..... | 44 |
| 5.7 Cambios en el ingreso de la unidad de producción..... | 45 |
| 5.8 Desarrollo de cadenas de valor..... | 46 |
| 5.9 Contribución al empleo | 48 |
| 5.10 Conversión y diversificación productiva..... | 48 |
| 5.11 Efecto sobre los recursos naturales | 49 |
| 5.12 Desarrollo de organizaciones económicas de productores..... | 49 |

| | |
|---|----|
| 5.13 Protección y control sanitario..... | 50 |
| 5.14 Investigación y transferencia de tecnología | 51 |
| 5.15 Conclusiones y recomendaciones..... | 52 |
| Capítulo 6 Conclusiones y recomendaciones | 55 |
| 6.1 Conclusiones | 55 |
| 6.1.1 Acerca de la operación del programa..... | 55 |
| 6.1.2 Acerca de los resultados e impacto del programa..... | 56 |
| 6.1.3 Acerca de las prioridades que orientan la asignación de recursos del programa | 57 |
| 6.1.4 Fortalezas y debilidades del programa | 57 |
| 6.1.5 Otras conclusiones..... | 58 |
| 6.2 Recomendaciones..... | 58 |
| 6.2.1 Para incrementar los impactos del programa | 58 |
| 6.2.2 Para una asignación más eficiente de los recursos..... | 59 |
| 6.2.3 Para el mejoramiento de la eficiencia operativa..... | 59 |
| 6.2.4 Para una mejor adecuación del programa al proceso de federalización y descentralización..... | 60 |
| 6.2.5 Para una mayor y mejor participación de los productores | 60 |
| 6.2.6 Para la introducción de reformas institucionales..... | 60 |
| 6.2.7 Otras recomendaciones | 60 |
| Bibliografía | 62 |

LISTA DE CUADROS

| | |
|---|----|
| Cuadro 2-3-1-1. Evolución de la producción de leche, en el Estado..... | 12 |
| Cuadro 2-3-4-1 Producción de leche y destino industrial..... | 13 |
| Cuadro 3-1-3-1. Montos y metas programáticas del Programa Lechero..... | 16 |
| Cuadro 3-2-1. Evolución de las inversiones ejercidas y proyectos realizados..... | 16 |
| Cuadro 3-4-2-1. Criterios para otorgar apoyos dif., desde la óptica de los fun..... | 18 |
| Cuadro 3-5-1. Componentes de apoyo del Programa en el tiempo..... | 19 |
| Cuadro 3-6-1. Cumplimiento de metas físicas al 1/Abril/2001..... | 19 |
| Cuadro 3-6-2. Cumplimiento de metas financieras al 1/Abril/2001..... | 20 |
| Cuadro 4-1-1-1. Aspectos que vincula el Programa con el Plan Estatal de Desarrollo, desde la óptica de los funcionarios..... | 21 |
| Cuadro 4-1-2-1. Criterios mas importante para la distribución de recursos públicos entre los distintos Programas de Alianza desde la óptica de los funcionarios..... | 22 |
| Cuadro 4-1-3-1. Acciones que deben llevarse a cabo para mejorar el diseño y la instrumentación del Programa desde la óptica de los funcionarios..... | 23 |
| Cuadro 4-1-4-1. Cronograma de acciones (Programado)..... | 23 |
| Cuadro 4-1-4-2. Cronograma de acciones (realizado)..... | 24 |
| Cuadro 4-1-4-3. Principales fechas de operación del Programa..... | 24 |
| Cuadro 4-2-3-1. Principales acciones realizadas para difundir el Programa..... | 26 |
| Cuadro 4-2-3-2. Principal medio de difusión del Programa..... | 26 |
| Cuadro 4-2-4-1. Razones por las que algunos productores no presentan solicitudes desde la óptica de funcionarios líderes de organizaciones campesinas..... | 27 |
| Cuadro 4-2-4-2. Principales razones para solicitar el apoyo..... | 27 |
| Cuadro 4-2-6-1. Aspectos operativos donde se presentan mas problemas desde la óptica de los funcionarios..... | 28 |
| Cuadro 4-2-6-2. Criterios que se utilizaron para evaluar internamente la operación del Programa..... | 29 |
| Cuadro 4-4-1. Calidad del bien o servicio desde la óptica de los beneficiarios..... | 31 |
| Cuadro 4-5-1. Participación de las Org. de productores en los órganos de dirección desde la óptica de funcionarios líderes de org. campesinas..... | 32 |
| Cuadro 4-5-2. Propuestas mas importantes planteadas por las Org. de productores en los órganos de dirección desde la óptica de funcionarios líderes de Org. campesinas..... | 33 |
| Cuadro 4-6-1. ¿Haría inversiones similares a las apoyadas por el Programa el beneficiario, aun sin los apoyos de Alianza?..... | 34 |
| Cuadro 5-1-1. Registro de cambios que obtuvieron y/o esperan obtener los beneficiarios del Programa..... | 37 |
| Cuadro 5-1-2. Resultados logrados con las acciones del Programa Lechero..... | 38 |
| Cuadro 5-3-1. Aspectos de la producción pecuaria que observo cambios en producción pecuaria..... | 40 |
| Cuadro 5-4-1-1. Grado de uso de la capacidad del bien obtenido con el apoyo..... | 41 |
| Cuadro 5-4-1-1. Valoración de la asistencia técnica recibida..... | 42 |

| | |
|---|----|
| Cuadro 5-5-1. Capacidades técnicas, productivas y de gestión adquiridas | 43 |
| Cuadro 5-13-1. Cambios sanitarios como consecuencia de las campañas | 50 |
| Cuadro 5-13-2. Cambios productivos como consecuencia de las campañas..... | 51 |
| Cuadro 5-13-3. Cambios económicos como consecuencia de la participación en las campañas | 51 |
| Cuadro 5-14-1. Actividades de transferencia de tecnología que el beneficiario conoce y que ha participado..... | 52 |
| Cuadro anexo 1-1. Número de beneficiarios a encuestar | 66 |
| Cuadro anexo 3-1. Evolución de la Población Objetivo..... | 67 |
| Cuadro anexo 3-2. Datos para el cálculo de focalización del Programa | 67 |
| Cuadro anexo 3-3. Indicadores de focalización..... | 67 |
| Cuadro anexo 3-4. Perfil de los beneficiarios individuales, como persona y jefe de familia..... | 68 |
| Cuadro anexo 3-5. Perfil de los beneficiarios individuales, en su Patrimonio productivo..... | 69 |
| Cuadro anexo 3-6. Perfil de los benef. individuales, en sus Caract. económico- productivas. | 70 |
| Cuadro anexo 3-7. Indicadores de cobertura del Programa..... | 71 |

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1 Metodología de Evaluación.....64

SIGLAS

| | |
|---------|--|
| ABYP | Asociación de beneficiarios y productores |
| APEC | Alianza para el Campo |
| CADER | Centro de Apoyo al Desarrollo Rural |
| CEA | Consejo Estatal Agropecuario |
| CES | Comité de Evaluación y Seguimiento |
| CGEO | Coordinación General de Enlace y Operación |
| CONAPO | Consejo Nacional de Población |
| COPLADE | Comité de Planeación para el Desarrollo del Estado |
| COTEGAN | Comisión Técnica de Ganadería |
| CTFE | Comité Técnico del Fideicomiso Estatal |
| DDR | Distrito de Desarrollo Rural |
| DGG | Dirección General de Ganadería |
| DS | Delegación estatal de la SAGARPA |
| EEE | Entidades Evaluadoras Estatales |
| FAO | Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación |
| FIRCO | Fideicomiso de Riesgo Compartido |
| FOFAE | Fideicomiso Estatal de Distribución de Fondos |
| GE | Gobierno del Estado |
| INEGI | Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática |
| INIFAP | Instituto Nacional de Investigaciones Forestales y Agropecuarias |
| JDDR | Jefatura de Distrito de Desarrollo Rural |
| OP | Organización de productores |
| PAC | Programa de Alianza para el Campo |
| PESPRO | Programa de Extensionismo y servicios profesionales |
| PPS | Proveedores y prestadores de servicios |
| SAG | Subsecretaría de Agricultura y Ganadería |
| SAGARPA | Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación |
| SEE | Subcomité de Evaluación Estatal |
| ST | Secretariado Técnico |
| UA | Unidad de Apoyo |
| UN | Unidades Normativas |

Presentación

Evaluar el Programa Lechero en el Estado de Baja California en su ciclo operativo 2001, de inicio se presenta como una labor complicada, se conjugan condiciones muy "sui generis", distintas completamente del resto del país, situación que hace que no sea una tarea fácil, adecuar un cuestionario o una encuesta diseñada para el grueso de productores del país. Esto trae consigo que no sólo se dificulte la obtención de la información demandada, si no que en la mayoría de los casos, ésta no toca o abarca los tópicos de interés regionales.

La Evaluación constituye un proceso necesario encaminado a determinar sistemática y objetivamente la pertinencia, eficacia, impacto y sostenibilidad de las acciones del Programa en relación con sus objetivos y metas planteadas.

Con la información total recabada por las distintas fuentes y tratando de ser lo más objetivos e imparciales se generaron índices y parámetros de medición y comparación del programa, siendo lo más analítico posible para tratar de disminuir las deficiencias que se presentan en estos aspectos.

Los índices y parámetros de medición determinados y obtenidos con esta evaluación, permitió, previa interpretación de éstos, por todos los actores e interesados por el programa, conocer el desarrollo y evolución que ha tenido el programa a lo largo de todo el tiempo de vigencia que ha tenido (1996 - 2001) en el Estado de Baja California, los errores, deficiencias y aciertos que se han presentado, las posibles formas de rectificar, corregir o en caso contrario ratificar acciones.

En este contexto, la evaluación se propuso determinar si se han alcanzado o se están alcanzando los objetivos del Programa Lechero en Baja California idealmente, establecer si las acciones están contribuyendo, en alguna medida, al logro de los resultados esperados. Además, debe detectar los cambios imprevistos (externalidades) que ocurrieron, benéficos o perjudiciales, y examinar su posible relación causal con el Programa. Es decir, se preocupó por juzgar y valorar el impacto sobre la producción y el ingreso de los productores, estableciendo en la medida de lo posible relaciones causales entre las actividades y los resultados.

Este proceso de evaluación fue llevado a cabo en campo gabinete a nivel estatal por la entidad evaluadora estatal (EEE) Integra Soluciones Agroempresariales S.A. de C.V., empleando las metodologías implementadas por la Unidad de Apoyo (UA) FAO, mediante un proceso coordinado y supervisado por el Subcomité Estatal de Evaluación (SEE) dependiente del Comité Estatal de Evaluación de FOFAEBC.

El Subcomité Estatal de Evaluación de los Programas de Alianza en el Estado de Baja California fue el responsable de la contratación, supervisión, revisión, calificación y dictamen de la presente evaluación estatal.

Resumen ejecutivo

Tratando de cumplir con los objetivos generales de la evaluación del programa de Lechero en el Estado de Baja California en el ciclo 2001, y así poder identificar plenamente el desempeño, el cumplimiento de objetivos y el logro de sus metas, a continuación de manera sucinta y concreta se resume en el siguiente cuadro, los resultados de la presente evaluación.

| Criterios | Indicadores | Valor |
|---|---|---|
| Presupuesto ejercido al 01 de abril del 2002 (miles de pesos) | Total | 7,509.9 |
| | Aportación federal | 1,672.3 |
| | Aportación estatal | 254.7 |
| | Aportación de los productores | 5,582.8 |
| | Productos financieros | 0 |
| Número de beneficiarios | Personas físicas | 15 |
| | Personas morales | 0 |
| Apoyos otorgados (Proy) | Establos | 15 |
| Operación de Programa | Focalización (%) | 50.00 |
| | Cobertura de metas (%) | 100.00 |
| | Cobertura de solicitudes (%) | 31.91 |
| Resultados e impactos productivos y socioeconómicos | % de beneficiarios que reporta algún beneficio, en rend, cantidad y/calidad)promedio. | 55.55 |
| | Presencia de Inversión adicional (PIA) (%) | 20.00 |
| | Presencia de cambio en las técnicas productivas (CT) % | 26.67 |
| | % de permanencia del apoyo en el beneficiario (PER) | 100.00 |
| | Indicador de desarrollo de capacidades(DC) | 0.1786 |
| | % de frecuencia de cambios en productividad (CER) | 100.00 |
| | % de frecuencia de cambio en el ingreso(PCI) | 93.33 |
| | Índice de acceso a insumos y servicios (AIS) | 0.37 |
| | Tasa de incremento en el empleo debido al apoyo (TIE)% | 22.41 |
| | % de presencia de conversión productiva | 00.00 |
| | % de presencia de efectos favorables sobre los recursos naturales (PCF) | 100.00 |
| | % de participación en la const. De nuevos grupos gracias al apoyo (NG) | 0.00 |
| | % de disminución de plagas y enfermedades | 93.33 |
| | % de beneficiarios que participaron en actividades de transferencia de tecnología | 13.33 |
| | Fechas | Firma del Anexo Técnico (Primera firma) |
| Radicación de recursos | | Mayo 2001 |
| Cierre del Programa (Parcial) | | Abril 2002 |

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la evaluación del Programa y en base a documentos oficiales

Entorno estatal.- La industria de la leche en el Estado de Baja California, siempre ha tenido una serie de altibajos que obedecen a la cercanía y vecindad que se tiene con el estado de California en los Estados Unidos. Esta situación a propiciado que los productores de esta región estén en constante actualización tecnológica para poder soportar la competencia.

Eso a motivado que los programas de inversión y reinversión de capital muchas veces agote o presione los flujos de efectivo de los productores domésticos.

Con datos estimados a 1999 la población económicamente activa (PEA) en el Estado de Baja California es de 1'054,243 habitantes representando el 58.85% del total de la población en edad de trabajar y una población económicamente inactiva de 735,014 habitantes implicando el 41.03%.

El Estado de Baja California, de acuerdo en estadística al 2000, cuenta con 93 establos tecnificados y semitecnificados, además de 150 unidades de producción de tipo rústico con un total de 789 productores. Esta infraestructura se distribuye principalmente en la cuenca lechera de Tijuana y Mexicali. Con ello ocupa el lugar No. 13 en el país con un promedio de producción de 22.7 lts/vaca/día. Promedio que refleja un incremento entre 1991 y 2002 de 30.7 %

Características del Programa.-En Baja California se instrumentó el Programa Lechero 2001, en donde con un presupuesto Federal y Estatal de \$ 2'396,191 y \$ 220,000 respectivamente se pretendió destinar para aplicarlos en 15 proyectos de establos, en beneficio de 30 productores.

Desde su inicio el Programa de Alianza para el Campo, ha operado de tal forma que se han decrecido las solicitudes para el Programa Fomento Lechero, desde 1996 al 2001. En relación con los apoyos económicos que ejercieron los productores durante el período 1996 a 2001 se ha sostenido mas o menos en los mismos niveles presentando ciertos incrementos durante los ciclos 1997 y 2000.

Participan de los beneficios del Programa Lechero, los ejidatarios, colonos, comuneros, pequeños propietarios, asociaciones de productores y sociedades civiles o mercantiles dedicadas a la producción lechera o con proyecto de reconversión.

Los funcionarios encuestados consideran que el criterio mas importante para priorizar la asignación de apoyos a las solicitudes del Programa se daba por el orden de llegada o inscripción de los productores al Programa. Los dos componentes que han prevalecido desde 1996, incorporaron concepto de inversión tan variados como : Mezcladoras, molinos, cuchillas terracedoras, cargadores frontales, ordeñadoras, tanques fríos, picadoras de forraje, construcción de establos, construcción de silos y bodegas, construcción de cobertizos y salas de ordeña, rehabilitaciones de establos y salas de ordeña etc.,

En los resultados sobre el cumplimiento de las metas financieras al avance financiero al 01 de abril de 2001, fueron como sigue, en el componente establos tiene un cumplimiento de las metas financieras de 46.57

Evaluación de la operación.- Los funcionarios comentaron que consideran que el Programa de Alianza para el Campo se vincula MUCHO con el Plan Estatal de Desarrollo. Los beneficiarios afirman pertenecer a alguna organización de productores, y que además

10 de ellos (66.67 %) consideran que gracias a ello obtienen mejores precios de sus insumos, mientras que los restantes (5), consideran que a través de ella es posible acceder a mayor información sobre mercados.

Con respecto al seguimiento, se tiene instalado y funcionando el Sistema Integral de información Oportuna (SIALC), se corroboró también de que en cada apoyo otorgado por el Programa, SI se levanta una acta de entrega-recepción, y SI se verifica en campo el funcionamiento del componente. La efectividad de la difusión se precisó mediante las encuestas a los beneficiarios. Los resultados más interesantes fueron los siguientes; los representantes de las organizaciones fueron la segunda fuente de difusión (33.33%) y la primera en importancia fue la visita de técnicos del Programa(66.67.2%).

Los resultados del cálculo de la focalización fueron de 0.50. Se asevera que los principales aspectos de vinculación se da principalmente en la identificación de las actividades productivas prioritarias y en la identificación de temas estratégicos de atención.

Los beneficiarios del Programa Lechero son mayoritariamente del sexo masculino, con una edad promedio de 57 años, rebasando la mayoría de ellos los 55. La escolaridad es alta en virtud de que casi la mitad (40 %) estudio después de la secundaria mientras que el resto cuando menos tiene primaria y secundaria terminada. Pertenecen a familias pequeñas de menos de 5 miembros, y viven en casa que generalmente rebasan las tres habitaciones, existiendo hasta un 40 % de ellos, cuyas casas tienen 5 o mas habitaciones. Todos poseen en sus casas los servicios y satisfactores mínimos indispensables, y por último se manifiesta que no hablan ninguna lengua indígena.

En lo que respecta al patrimonio productivo, se observa que los beneficiarios están asentados en su totalidad en terrenos de propiedad privada, que en términos generales, la mitad usufructúa en calidad de renta y la otra es propiedad de ellos. Comúnmente las UPRs de los beneficiarios son propiedades chicas de hasta 5 has (53 %). Tienen hatos ganaderos que rebasan las 10 cabezas equivalentes, e infraestructura que rebasa los \$ 3'000,000.00 de pesos.

Evaluación de los resultados e impactos.- Es un Programa que se encuentra positivamente posicionado dentro del sentir del sector agropecuario, por los beneficios que han reportado percibir.

El 100.00 % de los beneficiarios mantienen la posesión del apoyo recibido y sólo el 26.67 % de ellos no tenían experiencia en el uso de bienes o servicios similares a los recibidos con el apoyo. Además por cada peso de inversión gubernamental aplicado el productor invirtió adicionalmente a su aportación obligatoria 0.26 pesos mas. Por otro lado por cada peso de inversión gubernamental aplicado el productor invirtió en su totalidad 3.48 pesos.

La presencia de inversión adicional mas representativa se ha dado en los incrementos de producción de leche diaria y en la cantidad que se refrigera y comercia, alcanzando porcentajes de incrementos que van desde 14 % hasta 18.60 %. Por otro lado se tuvo un

incremento porcentual del empleo de 22.41%, mientras que ningún beneficiario reportó cambios de especie o actividad debidos a su participación en el programa.

La gran mayoría de los beneficiarios manifestó haber tenido una disminución en la presencia de plagas y enfermedades, mientras que 6.67% restante dijo haber tenido una desaparición de plagas y enfermedades.

Conclusiones.- El Programa Lechero de Alianza para el Campo implementado para el Estado de Baja California en el ciclo operativo 2001, a la fecha de avance del 01 de abril del 2001, ha cumplido relativamente con las metas y objetivos planteados inicialmente. Se tienen serios problemas de planeación en lo que ha distribución de recursos se refiere, al registrarse transferencias de recursos de un Programa a otro por montos que rebasaron el 100.00 %, de lo inicialmente propuesto. Los 15 proyectos atendidos a esta fecha ya han cumplido las metas programadas, cuando todavía están en trámite de pago otras tantas solicitudes.

La focalización del programa del programa nos dice que a esta fecha tenemos sólo el 50.00 % de efectividad, sobre todo por el error de inclusión, donde nos falta atender la mitad de los proyectos solicitados.

Los resultados e impactos del Programa, por otro lado han resultado ser bastante halagadores y no por ello no mejorables. Mas de la mitad de los beneficiarios reportan beneficios inmediatos mientras que la otra mitad los espera en corto plazo. El programa ha resultado ser un promotor de la inversión privada de los productores al incrementarse hasta en un 20.00 % por motivo de inversión adicional. Todos los beneficiarios, mantienen en su poder los bienes apoyados, manifestaron cambios en su productividad y manifiestan efectos favorables sobre el uso de recursos naturales.

Recomendaciones.- Es importantísimo, incrementar esfuerzos en la planeación y asignación de recursos a los Programas de Alianza, en los que se consideren como elementos de juicio importante, la evolución de la demanda presentada por el Programa, los resultados de evaluaciones previas, diagnósticos sectoriales del Estado y cualquier otro documento que aporte información de apoyo. Las metas físicas y financieras, por tanto, deben ser asignadas, con un mejor apego a la realidad que vive el sector, para evitar por tanto, que estas se vean rebasadas en algunos aspectos con demasiada facilidad, mientras que en otros aspectos se quede muy por debajo de la expectativa planteada inicialmente. De la misma manera es importante darle un seguimiento expedito a las solicitudes recibidas no atendidas con el fin de programar las futuras distribuciones de recursos, en base a la demanda de cada sector.

Por otro lado para mejorar la operación de Programa, es necesario, agilizar los procesos tendientes a la radicación de los recursos por las partes estatal y federal, con el fin de que las etapas subsecuentes del Programa, no se vean desfasadas y por tanto extemporáneas en su cumplimiento.

Capítulo 1

Introducción

En el marco de la Alianza para el Campo, la estrategia para el fomento a la producción de leche se basa en la suma de los recursos Federales y Estatales, aunada a la contribución de los productores, teniendo como propósito establecer apoyos que permitan incorporar elementos tecnológicos a las explotaciones, mediante el mejoramiento de sus hatos, el apoyo a la infraestructura ganadera y la adquisición de reproductores de buena calidad genética, promoviendo la utilización integral y sostenible de los recursos, con el fin de incrementar sus índices productivos y reproductivos, reducir los costos de producción e incrementar la rentabilidad de los predios ganaderos.

1.1 Fundamentos y objetivos de la evaluación

La evaluación del Programa Lechero consistió en la recolección sistemática de información acerca de las actividades, productos (bienes y/o servicios), características y resultados del Programa con el objeto de llegar a identificar los principales resultados relacionados con la operación y los resultados alcanzados por el programa. Para alcanzar este propósito se eligió un enfoque en gran medida de *evaluación normativa* orientado a determinar la forma en que operó el programa en lo que se refirió a sus principales procesos. Adicionalmente, se buscó generar información que permitiera estimar principalmente los impactos técnico-económicos y sociales, sobre la base de los objetivos del mismo programa.

Objetivos de la evaluación

La evaluación tiene como finalidad la formulación de propuestas que contribuyan a la orientación de la política sectorial, sugieran cambios en la operación del programa y brinden elementos de juicio para definir prioridades en la asignación de recursos públicos destinados a fortalecer la producción de agropecuaria. En ese sentido esta evaluación tuvo los siguientes objetivos:

- Apoyar el diseño y la formulación de una política agropecuaria de mediano plazo, con base en las prioridades surgidas de la evaluación de la Alianza para el Campo.
- Proporcionar elementos de juicio para una asignación mas eficiente de los recursos entre los distintos programas de la Alianza para el Campo, con la finalidad de incrementar sus impactos.
- Proponer medidas correctivas para la operación de la Alianza para el Campo, que contribuyan a mejorar su eficiencia operativa, su adecuación al proceso de federalización y descentralización, la participación de los productores y sus efectos sobre la institucionalidad para el desarrollo agropecuario rural.

1.2 Alcances, utilidad e importancia de la evaluación

La evaluación del Programa Lechero en el Estado de Baja California, permitió conocer su desempeño y el grado de cumplimiento de sus objetivos y metas, y estimar el impacto generado en las variables e indicadores definidos para la evaluación del Programa. También contribuirá a determinar la eficacia de los programas nacionales al nivel de su operación estatal, lo que apoyará la adopción de medidas correctivas o de mejoramiento en su ejecución, con lo que fortalecerá el proceso de planeación y programación anual.

Los resultados de la evaluación contribuirán a mejorar la instrumentación de los programas porque permitirán:

- Determinar si se han alcanzado las metas y objetivos
- Fomentar la participación de los beneficiarios
- Documentar los impactos y resultados del programa
- Identificar las fortalezas y debilidades para mejorar la calidad del Programa
- Mejorar la administración y la efectividad de los Programas
- Planear futuros Programas con estrategias, enfoques y medios comprobados

1.3 Temas sobre los que enfatiza la evaluación

Es importante recordar que por su característica de normativa, esta evaluación enfatizó sus resultados en la forma en que operó el Programa en lo que se refiere a sus principales procesos, de ahí que fue importante conocer en los siguientes rubros:

- ◆ Insumos. Se evaluaron los procesos de asignación de insumos, que para este caso se circunscribe recursos humanos, financieros, materiales, logísticos etc.
- ◆ Actividades. Se refiere a la mecánica operativa del Programa incluyendo los procesos iniciales que lo conforman iniciando desde los procesos de selección de beneficiarios, tramitación de solicitudes, etc., hasta la entrega de los productos.
- ◆ Productos. Es la etapa descriptiva y analítica de los bienes y servicios entregados, que para el caso del Programa de Lechero, se circunscribe a infraestructura y equipo para establos. En esta etapa de la evaluación se obtuvieron índices de eficiencia y eficacia del Programa.
- ◆ Beneficiarios. La evaluación del Programa permitió conocer el perfil de los productores beneficiados y su relación con el resto del universo de productores no atendidos. Esto se logró obteniendo y analizando parámetros e índices como cobertura (número de productores atendidos, contra demanda no satisfecha), focalización (grado en que los beneficiarios corresponden a la población objetivo del Programa), nivel de satisfacción y nivel y tipo de participación de los beneficiarios en el diseño y operación del Programa.
- ◆ Impactos. Esta secuencia lógica de la evaluación del Programa, nos concluye este proceso con un análisis descriptivo y analítico de los beneficios tangibles e intangibles del Programa tanto nivel de productor como en el ámbito global del Programa y su comparación de situación actual CON y SIN Programa.

1.4 Metodologías de evaluación

La evaluación incluye los siguientes aspectos básicos:

- ◆ La instrumentación del Programa en el año 2001, considerando los procesos de federalización y descentralización de funcionarios de la SAGARPA.
- ◆ Las diversas líneas de intervención del programa; su planeación, organización operativa y ejecución propiamente dicha.
- ◆ Factores exógenos al programa, como el acceso al financiamiento y a los insumos que tienen los productores, así como los problemas del entorno que eventualmente se presentaron.
- ◆ El papel de los asesores técnicos y de los proveedores.
- ◆ Los resultados de las acciones del programa al nivel de los beneficiarios.

La evaluación inicia con el análisis del desempeño de los procesos de asignación de insumos (recursos humanos, financieros, materiales etc.) y de las actividades concretas que involucran al Programa, tales como selección de beneficiarios, tramitación de solicitudes, etc.

Posteriormente se caracterizan los bienes y servicios entregados por el Programa, sean servicios o bienes (servicios como asistencia técnica, capacitación, y bienes tales como sementales, vaquillas, equipos, maquinaria, material biológico etc.).

A continuación se examinan en detalle la forma en que fueron incorporados los beneficiarios: se aplican conceptos tales como *cobertura* (número de productores atendidos, superficie incorporada al programa, número de animales etc.), *focalización* (que se refiere al grado en que los beneficiarios corresponde a la población objetivo del programa), *nivel de satisfacción* y *nivel y tipo de participación de participación de los beneficiarios* en el diseño y operación del programa.

Finalmente se analizan los diversos resultados e impactos que el programa pudo haber tenido en los aspectos técnicos, económicos y sociales.

1.5 Fuentes de información utilizadas en el informe

Para cumplir satisfactoriamente con los objetivos de la presente evaluación fue necesario utilizar básicamente las fuentes de información que se señalan a continuación:

- ◆ Plan Nacional de Desarrollo y Programa Sectorial
- ◆ Plan Estatal de Desarrollo Sectorial: Diagnósticos de las actividades productivas
- ◆ Documentación normativa y operativa de la Alianza para el Campo
- ◆ Encuestas a beneficiarios
- ◆ Entrevistas semi-estructuradas con miembros de las siguientes instancias:
 - Consejo de Estatal Agropecuario.

- Comité Técnico del Fideicomiso Estatal.
- Comité o Subcomité Técnico correspondiente.
- Responsable del Programa en la entidad.
- Comité Técnico operativo
- Agentes técnicos.
- Proveedores de bienes y servicios.
- Organizaciones de Productores.
- Otras instituciones participantes

La colecta de información se efectuó básicamente durante dos periodos, el primero durante la primera quincena de trabajo posterior a la firma del contrato de la evaluación, y consistió en recabar la información documental consistente en el cierre físico y financiero, Anexo Técnico, addenda, información histórica e información del marco de referencia del Programa. El segundo lapso de la colecta de información se efectuó del 15 de Junio al 15 de Julio de 2000, período en el cual se trabajó con productores, proveedores y funcionarios.

1.6 Métodos de análisis de la información

La metodología de análisis empleada se sustenta en la utilización de métodos estadísticos, los cuales aseguran la representatividad de la población con la muestra seleccionada y la oportunidad de derivar razonamientos analíticos con base a la opinión de los actores y responsables de la operación del Programa. Para el caso particular de esta evaluación, el muestreo se elevó a censo dada la baja cantidad de beneficiarios. A juicio de ésta EEE se considera que debilita los métodos empleados, el hecho de que forzosamente se quiera estandarizar un sistema de evaluación para todo el país, cuando cada Estado vive una realidad en su campo distinta. Esto genera muchas veces, sesgos involuntarios en los resultados, por usar reactivos que no se ajustan a la región.

1.7 Descripción del contenido del informe

El presente informe inicia con una presentación del documento, ubicando este informe dentro del contexto nacional, posteriormente se presenta un resumen ejecutivo que muestra de manera resumida, lo que la evaluación reporta en seis capítulos. Esencialmente el orden de la información presentada es de la siguiente manera:

- Una introducción, donde se plasma de manera sucinta los objetivos, fundamentos, alcances, utilidad e importancia de la evaluación, enfatizando en los temas principales que toca, la metodología que se utilizó, fuentes de información y las metodologías de análisis.
- Un diagnóstico del entorno para la operación del programa.
- Características del Programa en el Estado.
- Resultados de la operación del Programa.
- Evaluación y análisis de resultados e impactos del Programa
- Conclusiones y recomendaciones
- Bibliografía y fuentes de información

Capítulo 2

Diagnóstico del entorno para la operación del Programa

En este capítulo se establece el marco de referencia sobre el que se desarrolló el Programa Lechero, destacando de manera clara y documentada la problemática que presenta la producción de leche en el Estado de Baja California que se pretendió atender mediante su instrumentación.

2.1 Principales elementos de política sectorial, estatal y federal

La industria de la leche en el Estado de Baja California, siempre ha tenido una serie de altibajos que obedecen a la cercanía y vecindad que se tiene con el estado de California en los Estados Unidos. Esta situación a propiciado que los productores de leche de esta región estén en constante actualización tecnológica para poder soportar la poderosa industria del vecino país del norte. Eso a motivado que los programas de inversión y reinversión de capital muchas veces agote o presione los flujos de efectivo de los productores domésticos.

2.1.1 Objetivos

El Plan Estatal de Desarrollo vigente para Estado de Baja California, es coincidente con el Plan nacional de Desarrollo en cuanto a sus objetivos sectoriales y a su implementación de líneas estratégicas para su consecución, ya que en su programa sectorial de agricultura ganadería, desarrollo rural pesca y alimentación 2001- 2006, se plantea como objetivos específicos para desarrollar el campo lo siguiente:

- Promover el incremento de la producción y productividad de las diferentes ramas de la ganadería.
- Inducción al mejoramiento de la infraestructura productiva y de transformación, así como de las áreas de pastoreo.
- Coadyuvar a la mejora de la competitividad de la producción nacional y al incremento de las exportaciones ganaderas.
- Integración de cadenas productivas pecuarias.
- Coadyuvar a la seguridad en la tenencia de la tierra, en materia ganadera, como respaldo a la inversión en mejoras productivas.

2.1.2 Programas que instrumentan la política rural

La experiencia acumulada de estos últimos años ha mostrado que el esquema establecido por los Programas de Alianza para el Campo que establece la conjunción de recursos de los diferentes ordenes de gobierno y de los productores, permite unificar los esfuerzos para el desarrollo de la ganadería y además garantiza en gran medida que los bienes adquiridos serán mejor aprovechados y conservados por los beneficiarios.

El fomento de la ganadería se favorece mediante la ejecución de una amplia gama de programas, enfocados al mejoramiento de las áreas de pastoreo y genético, el equipamiento y la modernización de la infraestructura productiva, de transformación y comercialización.

Entre los principales procesos y proyectos que se manejan en el programa sectorial ganadero, están entre otros los siguientes:

- Incorporación de pie de cría de calidad genética.
- Impulso al uso de la inseminación artificial y al trasplante de embriones.
- Modernización y fortalecimiento de la infraestructura productiva pecuaria.
- Ampliación y mejoramiento de la infraestructura de transformación.

2.1.3 Poblacion Objetivo del Programa

El propósito fundamental del programa sectorial en materia de ganadería es mejorar los niveles de vida de los ganaderos e incrementar la producción, para abastecer en forma suficiente el mercado doméstico con productos de calidad y explorar nuevas opciones en el ámbito internacional, con base en la transformación de las estructuras económicas y sociales preexistentes y sus relaciones de intercambio, como es la participación organizada de los productores para la plena utilización de los recursos naturales y financieros.

El impulso a la capitalización de pequeñas unidades de producción, se está tratando de lograr a través del programa pecuario, con los siguientes procesos:

- Incrementar el nivel de capitalización de las unidades de producción pecuaria.
- Promover la organización económica de las pequeñas unidades de producción pecuaria.

2.1.4 Disponibilidad y priorización de los recursos

Los Programas de Fomento Ganadero utilizan el 8.75 % del total de los recursos que los gobiernos federal y estatal destinan a la Alianza para el Campo para el Estado de Baja California, ocupando el tercer lugar en importancia sólo por debajo de los Programas de Sanidad Agropecuaria y de desarrollo rural. Es importante comentar también que el Programa Lechero se encuentra operando el 28.95 % de los recursos del PAC destinados al fomento ganadero y el 2.53 % del total de los recursos de Alianza para el Campo destinados al Estado de Baja California, ocupando el lugar número 9, muy por arriba de todos los Programas de Fomento Agrícola.

2.2 Contexto institucional en el que desarrolló el Programa Lechero

La Alianza para el campo (APC) constituye uno de los principales ejes de política para impulsar el desarrollo agrícola ganadero y rural del campo, el cual está a cargo tanto del Gobierno Federal como de los Gobiernos Estatales. El Programa se ejecuta de manera conjunta con productores, gobiernos estatales y municipales, Secretarías de Estado y diversos organismos que participan en la estructura organizativa y en su funcionamiento.

2.2.1 Instancias estatales y federales en la operación del Programa

El impulso al Federalismo y su fortalecimiento en estos programas, requiere de una redefinición de las atribuciones y responsabilidades que asumen los gobiernos de las entidades federativas y del propio gobierno federal, en el marco de la Alianza para el Campo, que propicien una mejor instrumentación de los programas a nivel estatal y regional. A continuación se establecen las principales atribuciones y responsabilidades de los diferentes participantes en los programas de la Alianza para el Campo.

- **La Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación.-** Tiene entre otras atribuciones, la de establecer la normatividad general y específica del Programa, la instrumentación de convenios de concertación con el Estado, determinar en base a derecho los recursos gubernamentales federalizados para la ejecución del programa, etc.
- **Delegación Estatal de la SAGARPA, en Baja California.** – La delegación de la Secretaría en el Estado, se le asigna entre otras atribuciones :coordinar a los organismos federales del sector agropecuario y rural del estado, para coadyuvar al fomento y promoción del Programa.
- **Distritos de Desarrollo Rural.-** Los DDRs dependen administrativamente de la SAGARPA, pero son coordinados por el Gobierno del Estado a través de la Secretaría de Fomento Agropecuario, para ejercer sus atribuciones en el Programa de Alianza par el campo y responder a las directrices estatales para el desarrollo agropecuario y rural.
- **Fideicomiso de Riesgo Compartido.-** El FIRCO, con su gerencia estatal en el Estado de B. C., participa entre otros Programas, con el Programa Lechero, en su carácter de agente técnico de la SAGARPA y, en su oportunidad dentro del marco de la Federalización del sector, como agente técnico del Gobierno del Estado.
- **Gobierno del Estado de B. C.** – Llevan a cabo la ejecución de los Programas operativos de la Alianza para el Campo. Tiene entre otras atribuciones: Consolidar a los Consejos Agropecuarios, etc.
- **Consejo Estatal Agropecuario.-** Este consejo debe fungir como máxima autoridad del sector agropecuario y rural, con la participación amplia de los productores y sus organizaciones; con las siguientes atribuciones: determinar y coordinar las políticas, estrategias y programas del desarrollo agropecuario y rural en el Estado, etc.
- **Comité Técnico del Fideicomiso estatal de Distribución de fondos.-** Los recursos del Presupuesto de egresos aprobados a la Secretaría, para el PAC, se ejercerán a través de este Fideicomiso, por los Gobiernos estatales.
- **Comisión Estatal de Desarrollo Rural.-** Como órgano auxiliar del Consejo Estatal Agropecuario, esta comisión emite los criterios de desarrollo rural para la operación de los Programas dirigidos a productores de bajos ingresos.
- **Comisión Técnica de Ganadería.-** La COTEGAN, se establece como el máximo organismo de carácter técnico-productivo para la ganadería en el estado, auxiliar del Consejo Estatal Agropecuario y del Comité Técnico del Fideicomiso.

2.2.2 Organización de Productores

Las Asociaciones locales de productores de leche del Estado, entre las que se incluyen la de Tijuana, Ensenada y Mexicali, se encuentran participando a través de sus representantes ante el Consejo Estatal Agropecuario, colaborando en las reuniones de trabajo, proponiendo ocasionalmente alternativas de solución para resolver la problemática que enfrentan. De la misma manera se participa también en el COPLADE y además en el Subcomité Estatal de Evaluación, como órgano auxiliar del comité Técnico del Fondo de Fomento Agropecuario del Estado de Baja California

2.3. Contexto económico para la operación del Programa

El Estado de Baja California, por su vecindad con California, el Estado mas fuerte de la Unión americana, se desarrolla en un contexto económico muy “sui generis”, y diferente.

2.3.1. Actividades productivas apoyadas por el Programa.

Propiciar el incremento de la producción de leche por unidad de superficie, mediante la tecnificación y modernización de las explotaciones lecheras, así como de los sistemas de acopio y transformación.

Baja California ocupa el lugar No. 13 en el País, con un promedio de producción de 22.7 lts./vaca/día. En Cuadro 2-3-1-1, se muestra como de 1999 a 2002 se incrementó sustancialmente el volumen de producción. El 88% de la leche se produce en la zona costa, principalmente en Tijuana

Cuadro 2-3-1-1. Evolución de la producción de leche, en el Estado

| | Inventario ganadero | Producción pecuaria | Importaciones |
|-----------------|----------------------------|----------------------------|--------------------------|
| Programa | Cabezas | (miles de litros) | (miles de litros) |
| 1999 | 47,880 | 230,509.6 | 2,342.7 |
| 2000 | 49,757 | 233,110.0 | 3,018.5 |
| 2001 | 56,353 | 240,550.0 | 3,627.0 |
| **2002 | 56,353 | 19,876.0 | 105.4 |

Fuente: SAGARPA Delegación. Baja California.

** Al mes de febrero

2.3.2. Población involucrada

En base a las estimaciones que hace CONEPO del conteo de población y vivienda 1995, el estado de Baja California cuenta en 1999 con una población total de 2'478,065 habitantes, distribuyéndose por sexo en 1'249,317 hombres y 1'228,748 mujeres, de esta población casi el 67% son mayores de 15 años. La densidad demográfica registrada actualmente en la entidad es de 34.5 habitantes/km². La distribución poblacional en el Estado se caracteriza por una concentración mayoritaria en localidades urbanas, es decir aquellas de 2,500 habitantes y más. Nuestra entidad, es la tercera en concentrar mayor población en zonas urbanas con casi el 92%.

La oportunidad que el Estado brinda a sus habitantes y la cercanía con los Estados Unidos han influido en la atracción de grandes flujos de población, por lo que los indicadores de la migración arrojan el 47% de migrantes proviniendo en primer lugar Sinaloa y Jalisco.

La población ocupada en 1999 según sector de actividad muestra al sector primario con 81,049 empleos, el secundario con 377,334 empleos, al sector servicios con 571,066 empleos y no especificados 4,342 empleos, resultando un total de población ocupada de 1'033,791.

2.3.3. Empleo generado

Con datos estimados a 1999 la población económicamente activa (PEA) en el Estado de Baja California es de 1'054,243 habitantes representando el 58.85% del total de la población en edad de trabajar y una población económicamente inactiva de 735,014 habitantes implicando el 41.03%. El sector agropecuario del Estado aporta aproximadamente un 10.00 % de la Población económicamente activa de la Entidad bajacaliforniana

2.3.4. Mercados de bienes e insumos relacionados

La producción de leche en Baja California representó el 2.7 % en el 2000 en el ámbito nacional y el 3.2 % del valor de la producción total de acuerdo a información proporcionada por SAGARPA a través del CEA.

El cuadro 2-3-4-1-, nos pone de manifiesto como un alto porcentaje de la producción se va para el consumo directo a la población mediante un proceso de pasteurizado, mientras que una mínima parte, se comercializa en polvo.

Cuadro 2-3-4-1 Producción de leche y destino industrial

| Concepto | Producción de leche en 1999 | | Producción de leche en 2000 | |
|----------------|-----------------------------|----------------|-----------------------------|----------------|
| | Litros | % | litros | % |
| Pasteurización | 198'941,565 | 86.00% | 217'051,583 | 86.50% |
| Deshidratación | 22'910,460 | 10.00% | 23'363,634 | 09.30% |
| Quesos | 6'818,805 | 03.00% | 8,002,202 | 03.20% |
| Derivados | 1'838,772 | 01.00% | 2,509,267 | 01.00% |
| Total | 230'509,602 | 100.00% | 250'926,686 | 100.00% |

Fuente: SAGARPA, Delegación B.C..

Es importante manifestar que el principal insumo que utilizan los establos lecheros, es la alfalfa henificada, cuyo principal abastecedor es el Valle de Mexicali, y ocasionalmente el Valle Imperial en California Estados Unidos.

2.3.5. Infraestructura disponible

El Estado de Baja California, de acuerdo en estadística al 2000, cuenta con 93 establos tecnificados y semitecnificados, además de 150 unidades de producción de tipo rústico con

un total de 789 productores. Esta infraestructura se distribuye principalmente en la cuenca lechera de Tijuana y Mexicali.

La cuenca lechera de Tijuana se divide en cuatro zonas, siendo de acuerdo a su importancia las siguientes: El descanso, El florido, El carrizo y el Cañón del padre. Se cuenta con 69 establos tecnificados, así como 29 unidades de producción de tipo rústico. En el municipio de Tecate existen 2 establos tecnificados y 15 unidades de producción rústicas. Estas zonas de producción leche del Estado de Baja California, cuentan con un gran nivel tecnológico, llegando a satisfacer la demanda de la región, además de ofertar en ocasiones producto a otros Estados de la República Mexicana. La cuenca lechera de Tijuana es la mas importante del Estado, ya que genera el 82.00 % de la leche producida.

La cuenca lechera del Municipio de Mexicali es la segunda en importancia en el Estado, alcanzando altos niveles de producción en la época de Otoño-Invierno y disminuyendo en la época de verano en alrededor de un 25.00 %. Se cuenta en esta zona con 18 establos tecnificados que producen el 90.00 % de la leche de la zona.

Ensenada cuenta con dos establos tecnificados que aportan el 5% de la producción de leche del Estado.

2.3.6. Condiciones Agroclimáticas

El clima del Estado varía de acuerdo a la zona. En Mexicali el clima es árido, desértico y extremo, con veranos prolongados y temperaturas superiores a los 50°C en los meses de julio y agosto, con media anual de 21.5°C, registrándose precipitaciones anuales de 76 mm en promedio, predominantes en invierno. En la zona Costa del Pacífico que incluye los municipios de Tecate, Tijuana, Playas de Rosarito y Ensenada, desde el paralelo 31° N hasta la frontera con Estados Unidos de Norteamérica, existe un clima tipo mediterráneo, templado, con verano cálido y con temperatura media anual de 19°C y precipitaciones de 236 mm anuales, con lluvias predominantes en invierno.

En la parte centro y sur del Estado predomina el clima árido y seco con lluvias escasas todo el año. La región montañosa tiene un clima templado y frío, según sea la altura sobre el nivel del mar. El invierno es relativamente largo, con heladas desde el mes de octubre hasta el mes de marzo. Las lluvias generalmente alcanzan los 100 mm anuales, presentándose en los meses de enero a marzo. Las nevadas son en las zonas más altas como en las Sierras de La Rumorosa, de Juárez y de San Pedro Mártir

2.3.7. Potencial productivo de las actividades relacionadas con el Programa

Considerando que el nivel tecnológico que prevalece en el Estado de Baja California es considerablemente mas alto que el resto del país, y aunado las buenas condiciones zoonosanitarias de la región, nos permite vislumbrar a la Entidad como un importante abastecedor de productos lácteos al resto de país. Si además por otro lado unimos las ventajas competitivas del Estado, en lo que ha producción de granos y forrajes se refiere, es posible armar un binomio muy rentable, que puede impactar incluso con nuestros vecinos del norte.

Capítulo 3

Características del Programa en el Estado

El objetivo de este capítulo es establecer la caracterización del Programa en su ámbito estatal considerando su evolución desde sus inicios en Baja California, así como también la problemática que pretendió atender.

3.1 Descripción del programa: objetivos, problemática, presupuesto, beneficiarios y componentes

El Programa Lechero en el Estado de Baja California para el 2001, ha venido consolidando su operativa desde su implementación en 1996.

3.1.1 Objetivos

La suma de recursos federales y estatales, aunado a la contribución de los productores tiene por objeto apoyar la capitalización de los productores lecheros en Baja California, inducir la incorporación de tecnología y elevar la productividad, a través del mejoramiento genético, la repoblación de inventarios ganaderos y la rehabilitación de la infraestructura y equipo de producción. Se promueve también la utilización integral y sostenible de los recursos, incrementar la producción de alimentos, mejorar los mecanismos de comercialización por unidad productiva y fomentar la organización y el intercambio tecnológico entre productores.

3.1.2 Problemática

La severa crisis que ha atravesado el sector agropecuario del país, aunado a la agresiva competencia que representa la industria de producción de leche de los Estados Unidos, ha provocado, entre otros efectos el que los productores de leche de Baja California, estén constantemente, buscando las formas de eficientar sus procesos de producción. Ello conlleva que sus programas de inversión y reinversión de capital y utilidades muchas veces les genere problemas en sus flujos de efectivo. Esta situación durante muchos años, ha propiciado que este sector se encuentre a la vanguardia de la tecnología, pero con estados financieros, que difícilmente, les permite seguir invirtiendo en infraestructura, equipo y mantener la calidad genética de sus hatos, ahí nace la necesidad de que un instrumento de apoyo como el Programa Lechero, justifique su razón de ser en el Estado

3.1.3.- Presupuesto

Derivado de lo anterior en Baja California se instrumentó el Programa Lechero 2001, en donde con un presupuesto Federal y Estatal de \$ 1'727,486 y \$ 269,500 respectivamente se pretendió destinar para aplicarlos en 15 proyectos de establos, en beneficio de 30 productores.

Cuadro 3-1-3-1. Montos y metas programáticas del Programa Lechero

| Componente | Metas | | Inversión (miles de pesos) | | | |
|----------------------------|------------------|-----------|----------------------------|-----------------|---------------|-----------------|
| | Unidades | Benefic | Total | Federal | Estatal | Productor |
| Establos | Proyectos | 30 | | | | |
| Establos | 15 | 30 | 6,290.51 | 1,632.47 | 254.67 | 4,403.35 |
| Gastos de operación | | | 59.91 | 51.82 | 8.10 | |
| Eval. del programa | | | 49.92 | 43.19 | 6.73 | |
| Total | 15 | 30 | 6,400.34 | 1,727.48 | 269.50 | 4,403.35 |
| Montos Ajustados | | | | | | |
| Establos | Proyectos | 30 | | | | |
| Establos | 15 | 30 | 8,382.61 | 3,703.26 | 276.00 | 4,403.35 |
| Gastos de operación | | | 59.91 | 51.82 | 8.10 | |
| Eval. del programa | | | 49.92 | 43.19 | 6.73 | |
| Total | 15 | 30 | 8,492.44 | 3,798.27 | 290.83 | 4,403.35 |

Fuente: Anexo Técnico del Programa de Lechero2001, de Baja California.

El cuadro 3-1-3-1, nos pone de manifiesto como la aportación federal para este se duplicó al mas del 100.00 %, lo que refleja una mala planeación.

3.1.4 Beneficiarios

El Programa Lechero en el Estado de Baja California, para el ciclo 2001, tuvo programado atender 15 proyectos lecheros, con la finalidad de beneficiar a 30 productores. Esto de acuerdo a los avances que presenta el este, a fecha del último avance, no se vislumbran problemas para alcanzarlos holgadamente

3.1.5 Componentes

Para el ciclo 2001, el Programa Lechero, contempló un sólo componente denominado "Establos", el cual concentraba cualquier inversión en infraestructura o equipo que fuera necesario para mejorar la operativa de este sector.

3.2 Antecedentes y evolución del programa en el Estado

Cuadro 3-2-1. Evolución de las inversiones ejercidas y proyectos realizados

| Concepto | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 |
|------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|----------------|
| Proyectos ejercidos | 85 | 79 | 75 | 82 | 68 | 15 |
| Inversión Alianza | 3,500.0 | 5,182.1 | 3,894.0 | 3,310.9 | 5,599.93 | 3,979.3 |
| Inversión Productores | 6,865.8 | 7,587.9 | 6,756.0 | 9,272 | 11,001.3 | 4,403.4 |
| Inversión Total | 10,365.8 | 12,770.0 | 10,650.0 | 12,582.9 | 16,263.9 | 8,382.7 |

Fuente: Elaboración propia con información de documentos oficiales de Alianza para el Campo y los datos de 2001, del avance físico y financiero al 1 de Abril de 2002.

De acuerdo con el cuadro 3-2-1. desde su inicio el Programa de Alianza para el Campo, ha operado de tal forma que se han decrecido las solicitudes para el Programa Fomento Lechero, desde 1996 al 2001. En relación con los apoyos económicos que ejercieron los productores durante el período 1996 a 2001 se ha sostenido mas o menos en los mismos niveles presentando ciertos incrementos durante los ciclos 1997 y 2000.

3.3 Instrumentación y operación del Programa en el Estado

La Alianza para el Campo se instrumenta bajo los siguientes seis principios básicos:

- Orientación a la demanda
- Coparticipación de los beneficiarios
- Descentralización política y administrativa
- Desarrollo de los mercados agropecuarios.
- Agilidad administrativa.

De la misma manera, los procesos de operación del Programa son los siguientes:

- Determinación de prioridades de gasto y definición de criterios de selección de beneficiarios.
- Convocatoria y difusión de los alcances, componentes y criterios de elegibilidad.
- Elaboración de la solicitud de apoyo y autorización del monto del subsidio.
- Pago de subsidios a proveedores y beneficiarios.
- Seguimiento del ejercicio de recursos.
- Evaluación *ex-post*.

3.4 Población objetivo

Se entiende por población objetivo aquella fracción de productores agropecuarios de Estado, que reúnen y cumplen con el perfil que se dictan acorde a las normas operativas del Programa de Alianza para el Campo. Específicamente del componente Lechero, la población objetivo se definió por los siguientes dos criterios:

3.4.1 Criterios de elegibilidad

Podrán participar de los beneficios del Programa Lechero, los ejidatarios, colonos, comuneros, pequeños propietarios, asociaciones de productores y sociedades civiles o mercantiles dedicadas a la producción lechera o con proyecto de reconversión, quienes deberán cumplir con lo siguiente:

- Entregar solicitud para participar de los beneficios del Programa Lechero.
- Acreditar ser productor agropecuario en el sistema especie-producto para el que está solicitando los apoyos.
- Entregar el Proyecto de Desarrollo del Predio Ganadero que incluya: su clave única de registro poblacional (CURP) y/o la clave del Registro Federal de Contribuyentes (RFC) .

- Presentar carta compromiso para efectuar las inversiones y los trabajos complementarios que requiera el proyecto, así como tomar las medidas de mitigación ambiental, en caso de ser necesario.
- Cumplir con las campañas zoonosanitarias que se lleven a cabo en el Estado y con las disposiciones federales en materia ambiental.
- Compromiso para mantener en uso la infraestructura lechera por la duración de su ciclo productivo
- Presentar carta-compromiso en la que declare bajo protesta de decir verdad, que no ha recibido apoyos de la Alianza, en la componente solicitada.

3.4.2 Criterios de selección

El criterio de selección utilizado, fue exclusivamente por orden de llegada de solicitudes, no existiendo criterios adicionales a los establecidos en las reglas de operación para definir a la población a beneficiar por el Programa de Fomento Lechero 2001

Para reforzar esa opinión se les preguntó a los funcionarios operadores del Programa, para conocer su opinión en este aspecto, a lo que el 100 % de los 11 entrevistados consideraron que el criterio mas importante para priorizar la asignación de apoyos a las solicitudes del Programa se daba por el orden de llegada o inscripción de los productores al Programa.

Al cuestionársele al mismo grupo de actores del Programa, sobre si se establecieron criterios para otorgar apoyos diferenciados a beneficiarios, 10 de los once consideraron que SI, y que los criterios fueron los que se manifiestan el cuadro 3-4-2-1., donde prevalece que el 50.00 % de ellos opina que la tipología de los productores y las potencialidades del proyecto presentado, son básicos para ello.

Cuadro 3-4-2-1. Criterios para otorgar apoyos dif., desde la óptica de los fun.

| Aspectos | Funcionarios que contestaron SI | |
|---|---------------------------------|-------|
| | Número | (%) |
| Con base en un estudio de tipología de productores | 5 | 50.00 |
| Considerando las potencialidades del proyecto presentado | 5 | 50.00 |
| A partir de la cap. de los productores para hacer su aport. | 1 | 10.00 |
| La necesidad de impulsar una nueva actividad productiva | 4 | 40.00 |
| Otro | 0 | 00.00 |
| Total | 10 | |

Fuente: Cuestionario aplicado a funcionarios; preg. 20 y 21.

Nota: Porcentajes que rebasan el 100.00 % por ser reactivo de opción múltiple, y que son calculados sobre la base de los 10 funcionarios que contestaron positivo.

3.5 Componentes del apoyo

Los componentes de apoyo, como se ilustra en el cuadro 3-5-1, no han sufrido mayormente cambios, en virtud de que todos los conceptos de inversión que se apliquen a las mejoras de establos y centros de acopio, han calificado sin ningún problema en estos dos componentes tan amplios.

Cuadro 3-5-1. Componentes de apoyo del Programa en el tiempo.

| Componentes | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 |
|-------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Establos | SI | SI | SI | SI | SI | SI |
| Centros de apoyo | SI | SI | SI | SI | SI | NO |
| unidades Totales | 85 | 79 | 75 | 60 | 68 | 15 |

Fuente: Elaboración propia con información de documentos oficiales de Alianza para el Campo y los datos de 2001, del avance físico y financiero al 15 de Abril de 2002.

Los dos componentes que han prevalecido desde 1996, incorporaron concepto de inversión tan variados como : Mezcladoras, molinos, cuchillas terracedoras, cargadores frontales, ordeñadoras, tanques fríos, picadoras de forraje, construcción de establos, construcción de silos y bodegas, construcción de cobertizos y salas de ordeña, rehabilitaciones de establos y salas de ordeña etc.,

3.6 Metas físicas y financieras programadas y realizadas

Con base en las metas físicas y financieras establecidas en los Anexos Técnicos y los informes de cierre o avances físico-financieros de fecha 1 de Abril del 2002, la EEE estableció el cumplimiento que tuvo el Programa en estos dos aspectos, de manera global y por componente, que para el caso del Programa de Fomento Lechero es similar en el sentido de este ciclo sólo se operó un sólo componente.

El Programa de Fomento Lechero al cierre parcial en el componente establos se igualaron las metas Programadas en 15 proyectos con un cumplimiento de las metas físicas de más del 100 por ciento, aun cuando faltan todavía varios meses para que cierre el Programa. El cumplimiento de metas físicas global es similar al de establos por ser el único componente que operó. Cuadro 3-6-1.

Las metas financieras al avance financiero al 1 de abril de 2001, fueron como sigue, en el componente establos falta por ejercer mas de la mitad de las metas financiera y representa un cumplimiento de las metas financieras de 46.57 %. Cuadro 3-6-2.

Cuadro 3-6-1. Cumplimiento de metas físicas al 1/Abril/2001

| Concepto | Metas Programadas | Metas cumplidas | Metas cumplidas como fracción de las Programadas | Derrama presupuestal Programada en el componente como fracción de la total Programada | Cumplimiento de metas físicas |
|-----------------|--------------------------|------------------------|---|--|--------------------------------------|
| Establos | 15 | 15 | 01.00 | 1.0000 | 1.00 |
| Global | 30 | 78 | 01.00 | 1.0000 | 1.00 |

Fuente: Elaboración propia con base en información oficial del Programa.

Cuadro 3-6-2. Cumplimiento de metas financieras al 1/Abril/2001

| Concepto | Metas Programadas | Metas cumplidas | Metas cumplidas como fracción de las Programadas | Derrama presupuestal Programada en el componente como fracción de la total Programada | Cumplimiento de metas financieras |
|-----------------|--------------------------|------------------------|---|--|--|
| Establos | 3,979.26 | 1,853.15 | 0.4657 | 1.000 | 0.4657 |
| Global | 3,979.26 | 1,887.15 | 0.4657 | 1.000 | 0.4657 |

Fuente: Elaboración propia con base en información oficial del Programa.

Se hace énfasis que el análisis de este apartado se desarrolló con base en el avance del 1 de abril de 2001, y considerando las metas financieras ampliadas.

3.7 Cobertura geográfica del programa

La actividad de producción de leche de ganado bovino en el Estado de Baja California se desarrolla en dos zonas con características diferentes. Una de ellas es la zona de la costa que comprende los municipios de Ensenada, Tijuana, Tecate y Playas de Rosarito, donde se produce la mayor parte con un 88.00 %. Posee una superficie total de 5'699,584 has de las cuales arriba de 4'300,000 has, son susceptibles de uso pecuario.

La otra zona con vocación ganadera en el Estado es el Valle de Mexicali, donde se explota intensivamente el ganado y se produce el restante 12.00 % del volumen total de Baja California.

Considerando los anteriores comentarios, se entiende que aun cuando el Programa Lechero es de cobertura estatal, los apoyos se inclinan hacia las regiones, que mayor actividad tienen en ese rubro como lo es Tijuana y Mexicali.

Capítulo 4

Evaluación de la operación del Programa

En este capítulo se analiza la cadena de decisiones y del funcionamiento administrativo y operativo del Programa en el ámbito estatal, así como sus efectos en el desarrollo de las instituciones y la participación de los productores en la en la definición y orientación del Programa. Se asienta también el apego a la normatividad y la correspondencia entre las acciones del Programa y sus propios objetivos así como la orientación de política sectorial estatal y federal.

4.1 Planeación del programa

La Planeación del Programa Lechero, fue un proceso que involucró a los diferentes niveles de gobierno y que debió de concensuarse con las respectivas políticas sectoriales de cada uno. Se consideraron además los resultados de diagnósticos y evaluaciones previas. Se debió buscar por último, el de sumar esfuerzos, con otros Programas de la Alianza.

4.1.1 Complementariedad entre el programa y la política sectorial estatal

Buscando contestar esta interrogante se buscó entrevistar a los funcionarios involucrados en la operativa del Programa, que sobre el respecto el 100.00 % de ellos (11) comentaron que SI consideran que el Programa de Alianza para el Campo se vincula MUCHO con el Plan Estatal de Desarrollo sobre todo en los aspectos que ilustra el cuadro 4-1-1-1.

Cuadro 4-1-1-1. Aspectos que vincula el Programa con el Plan Estatal de Desarrollo, desde la óptica de los funcionarios

| Aspectos | Funcionarios que contestaron que si se vincula | |
|--|--|-------|
| | Número | (%) |
| En la identificación de temas estratégicos de atención | 6 | 54.54 |
| En la identificación de actividades productivas prioritarias | 10 | 90.90 |
| En la población objetivo y de zonas geográficas | 0 | 00.00 |
| En la coincidencia de objetivos y metas | 1 | 09.09 |
| En otros aspectos | 0 | 00.00 |
| No sabe | 0 | 00.00 |
| Total | 18 | |

Fuente: Cuestionario aplicado a funcionarios; preg. 22 y 23.

Nota: Porcentajes que rebasan el 100.00 % por ser reactivo de opción múltiple

Los principales aspectos de vinculación se da principalmente en la identificación de las actividades productivas prioritarias y en la identificación de temas estratégicos de atención.

Por tanto en base a lo anterior podemos comentar haciendo un comparativo entre los objetivos y líneas de estrategias de acción del Programa Lechero, que existe una complementariedad bastante aceptable.

4.1.2 Complementariedad del programa con otros programas de la alianza

Para conocer la complementariedad del Programa Lechero, con otros Programas de Alianza, se les preguntó a los beneficiarios del Programa en cuestión si durante el 2001 habían recibido apoyos de otros programas del gobierno a lo que el 100 % (15) contestaron que NO

Es importante manifestar que dentro de la interrelación entre programas, en este ciclo que se evalúa, se han realizado transferencias de recursos de otros programas hacia el de Fomento Lechero, hasta en mas de un 100.00 %, de lo propuesto inicialmente, esto nos refleja un alto dinamismo en esta actividad. Los restantes programas ganaderos también han crecido en metas.

De la misma manera, para enriquecer este aspecto se les preguntó a los funcionarios involucrados en el programa sobre los criterios de mas importancia que se aplicaron para la distribución de los recursos públicos siendo este “lo establecido en las reglas de operación”, como lo muestra el cuadro 4-1-2-1.

Cuadro 4-1-2-1. Criterios mas importante para la distribución de recursos públicos entre los distintos Programas de Alianza desde la óptica de los funcionarios

| Aspectos | Funcionarios | |
|---|--------------|---------------|
| | Número | (%) |
| La importancia relativa de la actividad económica para el Estado | 0 | 0.00 |
| La necesidad de fortalecer alguna actividad considerada estratégica o prioritaria | 1 | 09.09 |
| Lo establecido en las reglas de operación | 7 | 63.64 |
| Lo establecido en los anexos técnicos | 0 | 00.00 |
| El ejercicio del presupuesto de años previos | 1 | 09.09 |
| Decisión política | 0 | 00.00 |
| El número de solicitudes de años previos (no atendidas) | 2 | 18.18 |
| Total | 11 | 100.00 |

Fuente: Cuestionario aplicado a funcionarios; preg. 18.

4.1.3 Uso de diagnósticos y evaluaciones previas

Los representantes de las organizaciones de productores y los funcionarios involucrados con la planeación y operación del Programa, consideran que las acciones que se deberían llevar a cabo para mejorar el diseño y la instrumentación del Programa, de acuerdo con el cuadro 4-1-3-1, es la de elaborar diagnósticos estatales y/o regionales.

Cuadro 4-1-3-1. Acciones que deben llevarse a cabo para mejorar el diseño y la instrumentación del Programa desde la óptica de los funcionarios

| Aspectos | Funcionarios | |
|--|--------------|--------|
| | Número | (%) |
| La consulta a los potenciales beneficiarios | 5 | 45.45 |
| La elaboración de diagnósticos estatales/regionales | 11 | 100.00 |
| Estudios especializados de actividad económicas estratégicas | 4 | 36.36 |
| La revisión de estadísticas agropecuarias e información histórica | 1 | 09.09 |
| La revisión de los antecedentes y evolución del Programa | 2 | 18.18 |
| Aplicar los resultados y recomendaciones de los informes de evaluación | 2 | 18.18 |
| Recorridos y visitas de campo | 2 | 18.18 |
| Otro | 0 | 00.00 |
| No sabe | 0 | 00.00 |
| Total | 27 | |

Fuente: Cuestionario aplicado a funcionarios; preg. 28.

Nota: Porcentajes que rebasan el 100.00 % por ser reactivo de opción múltiple

4.1.4 Objetivos metas y plazos

El cumplimiento del plan de operación se analizó comparando el calendograma de las actividades Programadas en el Anexo Técnico con el calendograma de las actividades realizadas.

Existe un reajuste en los tiempos de las acciones. Las etapas, cuyas variables más pertinentes no son del todo controlables por el Comité Técnico del FOFAE, deben su diferencia principalmente a una causa: la falta de liquidez de los beneficiarios que afecta este indicador, ya que si bien los apoyos pueden asignarse a tiempo, la entrega de los mismos pueden retrasarse notablemente debido a que el beneficiario no realice el aporte correspondiente. El retraso en la evaluación del Programa es una consecuencia del desfase de la etapa precedente, debido a que se necesita un avance sustancial de la ejecución de proyectos para poder medir resultados. (Cuadros 4-1-4-1 y Cuadro 4-1-4-2).

Cuadro 4-1-4-1. Cronograma de acciones (Programado)

| Acciones | Año de 2001 | | | | | | | | | | Año de 2002 | | | | | | | | | | | |
|------------|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | M | A | M | J | J | A | S | O | N | D | E | F | M | A | M | J | J | A | S | O | N | D |
| Promoción | | X | X | X | X | X | X | X | X | | | | | | | | | | | | | |
| Registro | | X | X | X | X | X | X | X | X | | | | | | | | | | | | | |
| Operación | | | X | X | X | X | X | X | X | | | | | | | | | | | | | |
| Evaluación | | | X | X | X | X | X | X | X | | | | | | | | | | | | | |

Fuente: Elaboración propia con base en información oficial del Programa.

Con el fin de complementar el análisis, la EEE se reportaron las fechas más relevantes de la operación del Programa, de acuerdo con los registros oficiales correspondientes, Cuadro (4-1-4-3) y la opinión vertida por los funcionarios al respecto:

Cuadro 4-1-4-2. Cronograma de acciones (realizado)

| Acciones | Año de 2001 | | | | | | | | | | Año de 2002 | | | | | | | | | | | |
|------------|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | M | A | M | J | J | A | S | O | N | D | E | F | M | A | M | J | J | A | S | O | N | D |
| Promoción | | | X | X | X | X | X | | | | | | | | | | | | | | | |
| Registro | | | | X | X | X | X | X | | | | | | | | | | | | | | |
| Operación | | | | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | | | | | |
| Evaluación | | | | | | | | | | | | | X | X | X | X | X | | | | | |

Fuente: Elaboración propia con base en información oficial del Programa.

Cuadro 4-1-4-3. Principales fechas de operación del Programa

| Actividad | Fecha |
|--|------------|
| Inicio de negociación del anexo técnico | Enero 2001 |
| Fecha de firma del Anexo Técnico (primera firma) | Abril 2001 |
| Radicación de recursos estatales | Junio 2001 |
| Radicación de recursos federales | Mayo 2001 |
| Entrega del primer apoyo | Sept- 2001 |
| Cierre del Programa | Abril 2001 |

Fuente: Documentación oficial del Programa.

4.1.5 Focalización: actividades, regiones, beneficiarios y apoyos diferenciados

La focalización analiza cuántos de los apoyos entregados por el Programa en el estado estuvieron bien dirigidos a la población definida como población objetivo del Programa (a través de la definición de criterios de elegibilidad y estratificación de productores) y cuantos no. Es decir, calcula el grado de éxito a través de la estimación de errores de inclusión (beneficiarios que no cumplen con los criterios de elegibilidad y que recibieron productos del Programa) y de exclusión (beneficiarios que cumpliendo con los requerimientos de elegibilidad contemplados en la programación para ser atendidos no recibieron productos del Programa).

En el Anexo metodológico, se analiza paso por paso el cálculo de la Focalización. Para sustentar el análisis de la focalización, se señaló la evolución de la población objetivo planteada por el Programa y las razones de los cambios

Los resultados del cálculo de la focalización fueron de 0.50 y el error de exclusión de 0.50 y el error de inclusión es cero.

El número de productores que requieren bienes o servicios del programa se estimó a través del número de beneficiarios reales del programa, que fueron de 15 para el avance de del 1 de abril del 2002. No obstante, el programa, en función de los recursos asignados, establecido en el anexo técnico presentó una población objetivo de 30 productores y aunque ya hubo un ajuste sustancial en un adendums al anexo técnico, no se puede considerar todavía oficial para el cálculo de la focalización en virtud de que todavía no se firma. Esto

nos va a provocar que este parámetro se nos dispare negativamente, sin que necesariamente represente la realidad del programa.

Conceptualmente tenemos: que 15 productores elegibles son un éxito de focalización. El error de *exclusión* o déficit de focalización se estimó en 15 productores (50%) que son elegibles y que no se les otorgaron o no se les ha otorgado el apoyo. Y el error de *inclusión*, fue de 0 (0.0%) es decir el porcentaje de beneficiarios que pudieron haber recibido el apoyo sin necesidad de subsidios, o sin reunir el perfil requerido.. **Este índice no refleja en realidad, la actualidad del programa toda vez que las metas del programa fueron ya cambiadas del anexo técnico, pero se pueden manifestar, por tener todavía una cifra o documento oficial.** Todo además de que se esta trabajando con un avance de programa fechado al 1 de abril del 2002.

4.2 Procesos de operación del Programa en el Estado

El objetivo de este apartado se centra principalmente en necesidad de evaluar la forma en que operaron los procesos que conformaron el Programa Lechero en el Estado.

4.2.1 Operación del programa en el marco de la política de federalización

En el marco de la política de federalización, la operación del Programa no violentó ninguno de los acuerdos y normas firmadas entre Estado y Federación. La Delegación de SAGARPA, cumplió su función normativa y los demás organismos auxiliares se apegaron a lo que sus atribuciones normativas les permitían. El Gobierno del Estado, cuidó que los objetivos del Programa fueran acordes al Plan Estatal de Desarrollo.

Los principales procesos de operación del Programa son los siguientes:

1. Determinación de prioridades de gasto y definición de criterios de selección de beneficiarios
2. Convocatoria y difusión de los alcances, componentes y criterios de legibilidad
3. Elaboración de la solicitud de apoyo y autorización del monto de subsidio.
4. Pago de subsidios a proveedores y beneficiarios.
5. Seguimiento del ejercicio de recursos
6. Evaluación *ex - post*

Cada uno de estos procesos involucra un conjunto de actividades, tareas, personas, funciones, equipo, etcétera, que contribuyen a alcanzar los objetivos de cada Programa.

4.2.2 Arreglo institucional

El Programa Lechero en el Estado de Baja California para el ciclo 2001, al igual que el resto de los Programas de Alianza para el Campo, se han estado operando, desde la perspectiva de los funcionarios entrevistados, con estricto respeto a las directrices que marcan las reglas de operación del Programa, y con una estrecha coordinación interinstitucional, entre las dependencias y entidades que inciden en el sector agropecuario

y rural, mediante acuerdos o bases de coordinación, en apoyo a las iniciativas e los ejecutivos de las entidades federativas y de los productores.

4.2.3 Difusión del Programa

La estrategia de la difusión se estableció a partir de análisis documental y mediante entrevistas con funcionarios, a fin de establecer la estrategia usada para la difusión del Programa. Arrojando los siguientes resultados que se plasman en el cuadro 4-2-3-1. La publicación de convocatoria y las reuniones publicas, han sido las acciones mas socorridas por los funcionarios.

Cuadro 4-2-3-1. Principales acciones realizadas para difundir el Programa

| Acciones | Funcionarios | |
|---|--------------|---------------|
| | Número | (%) |
| Publicación de convocatoria en medios escritos | 11 | 100.00 |
| Reuniones publicas de información | 11 | 100.00 |
| Spot de radio y televisión | 7 | 63.63 |
| Invitación restringida dirigida a la población que debería de atenderse | 0 | 00.00 |
| Invitación restringida, dirigida a la población solicitante de años previos | 0 | 00.00 |
| No se realizo difusión | 0 | 00.00 |
| No sabe | 0 | 00.00 |
| Total | 29 | 100.00 |

Fuente: Cuestionario aplicado a funcionarios preg. 32.

Nota: Porcentajes que rebasan el 100.00 % por ser reactivo de opción múltiple

La efectividad de la difusión se precisó mediante las encuestas a los beneficiarios, estableciendo la manera en que se enteraron de la existencia del Programa y el grado de conocimiento del mismo. De acuerdo a resultados más interesantes; los representantes de las organizaciones fueron la segunda fuente de difusión (33.33%) y la primera en importancia fue la visita de técnicos del Programa(66.67.2%) Cuadro 4-2-3-2.

Cuadro 4-2-3-2. Principal medio de difusión del Programa

| Medio por el que se enteró del Programa | Productores que se enteraron por este medio | |
|--|---|---------------|
| | Número | (%) |
| Reuniones con funcionarios | 0 | 00.00 |
| Carteles o folletos | 0 | 00.00 |
| Compañeros | 0 | 00.00 |
| Representantes de organizaciones | 5 | 33.33 |
| Visita de técnicos de Programa | 10 | 66.67 |
| Autoridades municipales | 0 | 00.00 |
| Por autoridades gubernamentales | | 00.00 |
| Proveedores | 0 | 00.00 |
| Por medios de comunicación (periódico, radio) | 0 | 00.00 |
| Total | 15 | 100.00 |

Fuente: Cuestionario aplicado a beneficiarios; preg. 25.

4.2.4 Gestión de solicitudes y apoyos

En este aspecto se buscó conocer en primera instancia, desde el punto de vista de los funcionarios y de los representantes de las organizaciones de campesinos, las principales razones por la que algunos productores no presentan solicitudes, y los resultados sin ser demasiado sorprendentes se plasman en el cuadro 4-2-4-1.

Cuadro 4-2-4-1. Razones por las que algunos productores no presentan solicitudes desde la óptica de funcionarios líderes de organizaciones campesinas

| Razones | Funcionarios | | Representantes de org. | |
|--|--------------|--------|------------------------|--------|
| | Número | (%) | Número | (%) |
| Por falta de interés | 5 | 45.45 | 0 | 00.00 |
| Por falta de rec. para hacer su aport. económica | 11 | 100.00 | 4 | 100.00 |
| Por falta de conocimiento del Programa | 1 | 09.09 | 2 | 50.00 |
| Por las dificultades del trámite | 0 | 00.00 | 0 | 00.00 |
| Otra | 1 | 09.09 | 0 | 00.00 |
| Total | 18 | | 6 | |

Nota: Porcentajes que rebasan el 100.00 % por ser reactivo de opción múltiple

Fuente: Cuestionario aplicado a otros actores del Programa; preg. 34

Son coincidentes representantes de organizaciones y funcionarios, en el sentido de que la falta de recursos es la principal razón por la que los productores no accedan al Programa.

Tratando de complementar estos comentarios anteriores, se exploró entre los beneficiarios las razones por la que ellos solicitaron los apoyos, argumentando, principalmente que era para producir más o mejorar los rendimientos. (Cuadro 4-2-4-2)

Cuadro 4-2-4-2. Principales razones para solicitar el apoyo

| Acciones | Beneficiarios | |
|---|---------------|--------|
| | Número | (%) |
| Para producir más o mejorar los rendimientos | 15 | 100.00 |
| Para producir más alimentos para la familia | 1 | 06.66 |
| Para aumentar los ingresos | 11 | 73.33 |
| Para reponer equipos, máq., o animales viejos | 1 | 06.66 |
| Para mejorar la calidad de la producción | 12 | 80.00 |
| Total | 40 | |

Fuente: Cuestionario aplicado a beneficiarios, preg. 26.

Nota: Porcentajes que rebasan el 100.00 % por ser reactivo de opción múltiple

Por otra parte con el objeto de conocer el grado de complicación que enfrentaron los beneficiarios para recibir el apoyo se les cuestionó al respecto, de los cuales el 73.33 % (11) consideró **muy fácil** el trámite y el restante 26.67 % (4), lo consideró sólo **fácil**.

4.2.5 Otorgamiento de apoyos

Con respecto al otorgamiento de apoyos nos pudimos percatar gracias a la encuesta con los beneficiarios que este fue destinado en un 86.66 % (13) a solidificar una actividad que ya realizaba previamente, mientras que los restantes 2 productores (13.33 %), si incursionaron en una nueva actividad

Por otro lado se constató además que el total de beneficiarios del Programa no recibieron apoyos de otros programas de gobierno durante el ciclo 2001.

4.2.6 Seguimiento del programa

Con respecto al seguimiento se pudo constatar mediante las entrevistas con los funcionarios y visitas personalizadas a la gerencia del FOFAE, que se tiene instalado y funcionando el Sistema Integral de información Oportuna (SIALC). También se corroboró, en los expedientes del Programa lo que aseveraron el 100.00 % de los funcionarios en el sentido de que en cada apoyo otorgado por el Programa, SI se levanta una acta de entrega-recepción, y SI se verifica en campo el funcionamiento del componente.

En otro orden de ideas pero en el mismo tema, se trató de conocer desde el punto de vista de los funcionarios donde se considera que se presentan mas problemas, lo que arrojó los siguientes resultados.

Cuadro 4-2-6-1. Aspectos operativos donde se presentan mas problemas desde la óptica de los funcionarios

| Acciones | Funcionarios | |
|--|--------------|--------|
| | Número | (%) |
| 1.-Asignación y radicación de recursos federales | 5 | 45.45 |
| 2.-Asignación y radicación de recursos estatales | 6 | 54.54 |
| 3.-Liberación de recursos por el fideicomiso | 11 | 100.00 |
| 6.- Aportación de recursos de los productores | 5 | 45.45 |
| 11.- La coordinación entre las instancias federales y estatales responsables de la operación | 3 | 27.72 |
| Total | 30 | |

Fuente: Cuestionario aplicado a funcionarios, preg. 42.

Nota: Porcentajes que rebasan el 100.00 % por ser reactivo de opción múltiple

El cuadro 4-2-6-1, nos manifiesta contundentemente, como los funcionarios opinan que el principal problema operativo del programa es la liberación de recursos por le fideicomiso, y en segundo término la radicación de los recursos estatales.

El sistema de supervisión por otro lado esta considerado por el 100.00 % de los funcionarios, que en términos generales es bueno, pudiéndose mejorar, para llegar a ser muy bueno.

Abundando mas sobre los criterios que se utilizaron para evaluar internamente la operación del Programa, los funcionarios opinan, según el cuadro 4-2-6-2, que esto rige primordialmente en el apego a la normatividad y en segundo término a la satisfacción de los beneficiarios

Cuadro 4-2-6-2. Criterios que se utilizaron para evaluar internamente la operación del Programa

| Medio por el que se enteró del Programa | Funcionarios | |
|--|--------------|-------|
| | Número | (%) |
| Logro de metas físicas | 5 | 45.45 |
| Logro de metas financieras | 6 | 54.54 |
| Apego a normatividad | 9 | 81.81 |
| Satisfacción de los beneficiarios | 7 | 63.63 |
| Pertinencia y calidad de los apoyos | 4 | 66.67 |
| Oportunidad en la entrega de los apoyos | 5 | 45.45 |
| No se utilizan criterios específicos para evaluarlo internamente | 0 | 00.00 |
| No sabe | 0 | 00.00 |
| Otro | 0 | 00.00 |
| Total | 36 | |

Fuente: Cuestionario aplicado funcionarios; preg. 44.

Nota: Porcentajes que rebasan el 100.00 % por ser reactivo de opción múltiple

En lo que respecta a la relación entre los responsables de operar el Programa los funcionarios y representantes de organizaciones de productores coinciden mayoritariamente (73.33 %) en que ésta es en términos generales buena, al igual que la transparencia en el manejo de recursos del Programa y la rendición de cuentas a los productores y la sociedad, donde 12 actores de 15,(80.00 %), lo consideran también **BUENO**.

4.2.7 Solicitudes recibidas y atendidas

Con fecha al 1 de abril del 2002, fecha del avance con el que se esta trabajando, se tenían recibidas, 47 solicitudes, de las cuales ya se habían atendido 15 y el resto estaban autorizadas y en proceso de ejercerse.

En base a esa información, el cuadro anexo 3- 7., ilustra como el porcentaje de cobertura de las solicitudes recibidas fue del 1.0, o sea que se atendieron todas las solicitudes recibidas. El porcentaje de cobertura de los beneficiarios programados fue rebasado con mucho en virtud de que hubo ampliación de recursos que no se han formalizado a través de la firma de adenda pero que ya se han empezado a aplicar.

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

En virtud de que cuando se ha cubierto el techo financiero del Programa, no se siguen recibiendo solicitudes, no se le pudo dar seguimiento a la demanda no satisfecha del Programa.

4.3 Perfil de los beneficiarios

Muy importante resulta el iniciar este apartado comentando que los 15 beneficiarios que al 1 de abril del 2002, habían sido apoyados con recursos del Programa Lechero 2001 en el Estado de Baja California, utilizan su apoyo de manera individual, además de que todos afirman haber recibido el apoyo que solicitaron.

Por otro lado es menester comentar también que el 100.00 % de los beneficiarios afirman pertenecer a alguna organización de productores, y que además 10 de ellos (66.67 %) consideran que gracias a ello obtienen mejores precios de sus insumos, mientras que los restantes (4), consideran que a través de ella es posible acceder a mayor información sobre mercados.

El perfil de los beneficiarios individuales se estableció con base en las encuestas aplicadas a la muestra de 15 beneficiarios que solicitaron el apoyo individualmente, pues en el Estado no solicitaron apoyos beneficiarios que hubieran recibido el apoyo a través de un grupo y que hubieran usado el apoyo individualmente. Con base en los principales indicadores del perfil que se indican en el cuadro siguiente, se efectuó un análisis de sus características y se correlacionaron con la población de productores a la cual va dirigido el Programa (Cuadro Anexo3-4).

El 100.00 % de los beneficiarios del Programa Lechero son del sexo masculino, con una edad promedio de 57 años, rebasando la mayoría de ellos los 55. La escolaridad es alta en virtud de que casi la mitad (40 %) estudio después de la secundaria mientras que el resto cuando menos tiene primaria y secundaria terminada. Pertenecen a familias pequeñas de menos de 5 miembros, y viven en casa que generalmente rebasan las tres habitaciones, existiendo hasta un 40 % de ellos, cuyas casas tienen 5 o mas habitaciones. Todos poseen en sus casas los servicios y satisfactores mínimos indispensables, como energía eléctrica, agua potable, refrigerador, televisión y estufa. Y por último se manifiesta que no hablan ninguna lengua indígena.

En lo que respecta al patrimonio productivo, de acuerdo al Cuadro anexo 3-5, se observa que los beneficiarios están asentados en su totalidad en terrenos de propiedad privada, que en términos generales, la mitad usufructo en calidad de renta y la otra es propiedad de ellos. Comúnmente las UPRs de los beneficiarios son propiedades chicas de hasta 5 has (53 %), mientras que el resto se dispersa en los distintos niveles de tamaño.

El total de los beneficiarios tienen explotaciones ganaderas basadas en bovinos productores de leche, cuyos tamaños rebasan las 100 cabezas equivalentes y en su mayoría (53.33 %) tienen infraestructura que rebasa los \$ 3'000,000.00 de pesos.

Los beneficiarios de este programa, según cuadro anexo 3-6, en su mayoría tienen como actividad principal la explotación de bovinos productores de leche (66.67%), y el resto se dedica a actividades agrícolas relacionadas con la actividad principal como lo es la producción de forrajes y granos. De la misma manera los apoyos solicitados fueron en esa

proporción dirigidos a esas actividades. El destino de las producciones se dirigen normalmente a la ciudad donde se ubican los establos. Tienen un nivel de mecanización muy alto, una calidad genética de sus animales productores de alto registro y llevan un riguroso control de plagas y enfermedades. El nivel mensual de sus ingresos alcanza en promedio 973.33 %) los 30,000.00 pesos mensuales, y no han usado crédito en este ciclo, ni asistencia técnica del programa así como tampoco ningún otro apoyo del gobierno.

Es importante el hecho de que el productor promedio es de edad madura, lo que en opinión de algunos autores refleja el desinterés de las nuevas generaciones de trabajar el campo. Sin embargo, su alto nivel de instrucción le facilita el ser receptivo a nuevas tecnologías y aceptar un apoyo gubernamental que sabe será en beneficio de su unidad de producción, dado que no se conforma con el producir para mercados locales o para autoconsumo.

El hecho de contar con más de 50 bovinos equivalentes afirma el hecho de que se está respetando las reglas de operación para adquisición de vientres bovinos, pues éstas exigen tener más de 20 vientres.

4.4 Satisfacción con el apoyo

Buscando conocer el grado de satisfacción del beneficiario con el bien o servicio recibido, se les cuestionó sobre la calidad de los mismos, arrojando los datos del cuadro 4-4-1.

Cuadro 4-4-1. Calidad del bien o servicio desde la óptica de los beneficiarios

| Medio por el que se enteró del Programa | Beneficiarios | |
|---|---------------|-------|
| | Número | (%) |
| - Buena | 14 | 93.33 |
| - De regular a buena | 1 | 06.67 |
| - De regular a mala | 0 | 00.00 |
| - Mala | 0 | 00.00 |
| - Todavía no lo usa | 0 | 00.00 |
| Total | 15 | |

Fuente: Cuestionario aplicado beneficiarios; preg. 34.

De la misma manera se pidió la opinión a los beneficiarios sobre la oportunidad en la entrega del apoyo o del servicio a lo que los 15 (100.00%), consideró que los habían recibido oportunamente. Con la información anterior se obtuvieron dos indicadores

a).- Indicador de frecuencia de reconocimiento de satisfacción y oportunidad del apoyo (C):

Este indicador, calculado paso por paso en el anexo metodológico, relaciona al número de beneficiarios que reconocieron el bien o servicio recibido como de calidad satisfactoria, comparándolo con el número de beneficiarios entrevistados e integrantes de la muestra.

Este parámetro nos manifestó que el 100.00 % de beneficiarios reconocieron el bien o servicio como de calidad satisfactoria

a).- Indicador de satisfacción y oportunidad del apoyo (S):

De manera similar al indicador anterior, este parámetro esta calculado por paso en el anexo metodológico, arrojando un valor de 100.00 %, lo que nos explica que el total de beneficiarios reconocieron calidad satisfactoria y a la vez reconocen que la entrega del bien o servicio recibido fue oportuna.

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

Los funcionarios involucrados en la operación del Programa Lechero 2001, en el Estado de Baja California, comentan mayoritariamente que participaron esencialmente en la definición de los componentes a apoyar. De la misma manera manifiestan (63.64 %) que el criterio mas importante para distribución de los recursos fue lo que establecen las reglas de operación.

Por otro lado es importante mencionar que funcionarios y representantes de organizaciones de campesinos, opinan prácticamente en un 100.00 % (11 funcionarios y 4 representantes) que SI han diseñado mecanismos para identificar las necesidades de apoyos o componentes que requieren los productores, pero de la misma manera consideran la mayoría de ellos (78.57 %) que es necesario la elaboración de diagnósticos estatales y regionales para mejorar el diseño y la instrumentación del Programa.

En otro orden de idea se les cuestionó a funcionarios y representantes de organizaciones, sobre la participación de las organizaciones de productores en los órganos de dirección, lo que dio elementos para conformar el cuadro 4-5-1.

Cuadro 4-5-1. Participación de las Org. de productores en los órganos de dirección desde la óptica de funcionarios líderes de org. campesinas

| Razones | Funcionarios que contestaron SI | | Representantes de org que contestaron SI. | |
|---|---------------------------------|-------|---|-------|
| | Número | (%) | Número | (%) |
| Consejo Estatal Agropecuario | 10 | 90.90 | 1 | 25.00 |
| Comités o subcomités técnicos | 4 | 36.36 | 1 | 25.00 |
| Comisión de Desarrollo Rural | 4 | 36.36 | 0 | 00.00 |
| Consejos Regionales de desarrollo sustentable | 6 | 54.54 | 1 | 25.00 |
| Total | 24 | | 4 | |

Fuente: Cuestionario aplicado a otros actores del Programa; preg. 29

Nota: Porcentajes que rebasan el 100.00 % por ser reactivo de opción múltiple. Porcentajes calculado sobre la base del total de funcionarios y representantes encuestados respectivamente.

Para enterarnos de si los productores a través de sus organizaciones han presentado propuestas ante las instancias correspondientes referidas a la normatividad u operación del Programa en el estado, funcionarios y representantes contestaron afirmativamente en un 90.90 % y un 50.00 % respectivamente.

En el cuadro 4-5-2, se plasman el tipo de propuestas mas importantes planteadas por las organizaciones y cuales de ellas han sido aceptadas.

Cuadro 4-5-2. Propuestas mas importantes planteadas por las Org. de productores en los órganos de dirección desde la óptica de funcionarios líderes de Org. campesinas

| Razones | Funcionarios que contestaron SI | | Representantes de org que contestaron SI. | |
|--|---------------------------------|---------------|---|-----------|
| | presen tadas | Aceptad as | presenta das | Aceptadas |
| Mecanismos de selección de proveedores | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Mecanismos alternativos para financiar las aportaciones de los productores | 9 | 4 | 1 | 0 |
| Determinación de áreas geográficas de atención | 1 | 0 | 0 | 0 |
| Criterios para la selección de beneficiarios | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Criterios para la asignación de apoyos diferenciados. | 2 | 2 | 2 | 0 |
| Criterios para mejorar la eficiencia del Programa | 1 | 1 | 1 | 0 |
| Criterios para mejorar la transparencia del Programa | 5 | 4 | 2 | 0 |
| Otro | 4 | 2 | 1 | 0 |
| Total | 22 | 13 | 7 | 0 |

Fuente: Cuestionario aplicado a otros actores del Programa; preg. 29

Nota: Porcentajes que rebasan el 100.00 % por ser reactivo de opción múltiple. Porcentajes calculado sobre la base del total de funcionarios y representantes encuestados respectivamente.

Lo rescatable de la información del cuadro anterior estriba en que los representantes consideran que sus propuestas escasas que realizan, no son tomadas en cuenta, mientras los funcionarios consideran que si.

4.6 Correspondencia entre los apoyos del programa y las necesidades de los productores

En este aspecto se les cuestionó a los representantes de organizaciones de productores y a los funcionarios, sobre si han diseñado mecanismos para identificar las necesidades de apoyos o componentes a lo que 13 de ellos consideraron que si y 2 que no. También comentaron que los bienes y servicios que otorga el Programa si responden a las necesidades de los productores, aunque casi la mitad sólo hace parcialmente.

Para conocer el grado de correspondencia entre los apoyos del Programa y las necesidades de los productores, se les cuestionó a estos sobre la posibilidad de hacer inversiones similares a las apoyadas por el Programa, aun sin los apoyos de la Alianza, a lo que se muestra en el cuadro 4-6-1, aproximadamente la mitad manifiesta que si y la otra mitad manifiesta que tal vez. Esto nos lleva a manifestar que todos los beneficiarios, están

cubriendo una necesidad sentida en el desarrollo de su actividad, por lo que la correspondencia es altamente satisfactoria.

Cuadro 4-6-1. ¿Haría inversiones similares a las apoyadas por el Programa el beneficiario, aun sin los apoyos de Alianza?

| Medio por el que se enteró del Programa | Beneficiarios | |
|---|---------------|---------------|
| | Número | (%) |
| Si | 7 | 46.67 |
| Tal vez | 8 | 53.33 |
| No | 0 | 00.00 |
| Total | 15 | 100.00 |

Fuente: Cuestionario aplicado beneficiarios; preg. 32.

4.7. Evaluación global de la operación del programa

El Programa Lechero ciclo 2001, implementado en el Estado de Baja California, muestra una complementariedad y vinculación con política sectorial del Estado, bastante aceptable principalmente en la identificación de actividades productivas prioritarias y en la identificación de temas estratégicos de atención. De la misma manera la complementariedad del Programa con otros Programas de la Alianza en el Estado resultó un tanto cuanto baja.

Las metas y plazos del Programa están desfasados desde el inicio de la operación del Programa por el retraso en la radicación de los recursos.

La difusión se esta soportando primordialmente en la visita de técnicos, aun cuando los funcionarios difieren de este comentario. En la estrategia de la difusión la publicación de convocatoria y las reuniones publicas, han sido las acciones mas socorridas por los funcionarios.

En el cálculo de focalización se tiene un valor del 50.00 %, lo que implica que la mitad de los productores elegibles todavía no reciben el apoyo a ésta fecha.

Con respecto al otorgamiento de apoyos éste fue destinado en su mayoría a solidificar una actividad que ya se realizaba previamente.

Con respecto al seguimiento del Programa, se tiene instalado y funcionando el Sistema Integral de información Oportuna (SIALC). También se levanta una acta de entrega-recepción, y se verifica en campo el funcionamiento del componente.

En lo que respecta a la relación entre los responsables de operar el Programa los funcionarios y representantes de organizaciones de productores coinciden mayoritariamente en que ésta es en términos generales buena, al igual que la transparencia en el manejo de recursos del Programa y la rendición de cuentas a los productores y la sociedad

Con fecha al 1 de abril del 2002, fecha del avance con el que se esta trabajando, se tenían recibidas, 47 solicitudes, de las cuales ya se habían atendido 15 y el resto estaban autorizadas y en proceso de ejercerse. El porcentaje de cobertura de los beneficiarios programados fue rebasado con mucho en virtud de que hubo ampliación de recursos que no se han formalizado a través de la firma de adenda pero que ya se han empezado a aplicar.

Todos los beneficiarios del Programa Lechero son del sexo masculino, con alta escolaridad y edad promedio, por arriba de los 50 años. Pertenecen a familias pequeñas de menos de 5 miembros, y viven en casa que generalmente rebasan las tres habitaciones, existiendo hasta un 40 % de ellos, cuyas casas tienen 5 o mas habitaciones. Todos poseen en sus casas los servicios y satisfactores mínimos indispensables, como energía eléctrica, agua potable, refrigerador, televisión y estufa. Y por último se manifiesta que no hablan ninguna lengua indígena.

La satisfacción con el apoyo recibido es buena en un 93.33 %, con una calificación sobre la oportunidad de entrega de 100.00 % satisfactoria

Por otro lado la participación de productores proveedores y técnicos en la planeación y operación del Programa, desde la óptica de ellos mismos, la consideran aceptable pero que puede mejorar sensiblemente.

Con respecto a la correspondencia entre los apoyos del Programa y las necesidades de los productores, esta se reporta como satisfactoria en el sentido, de que la gran mayoría tal vez harían inversiones con recursos propios.

4.8 Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones.- El Programa Lechero de Alianza para el Campo implementado para el Estado de Baja California en el ciclo operativo 2001, a la fecha de avance del 01 de abril del 2001, ha cumplido relativamente con las metas y objetivos planteados inicialmente.

Se puede mejorar sustancialmente los procesos de planeación en lo que ha distribución de recursos se refiere, para evitar que se registren transferencias de recursos de un Programa a otro por montos tan altos como los presentados en este ciclo.

La focalización del programa del programa nos dice que a esta fecha tenemos sólo el 50.00 % de efectividad, sobre todo por el error de inclusión, donde nos falta atender la mitad de los proyectos solicitados.

Los resultados e impactos del Programa, por otro lado han resultado ser bastante halagadores y no por ello no mejorables. Mas de la mitad de los beneficiarios reportan beneficios inmediatos mientras que la otra mitad los espera en corto plazo. El programa ha resultado ser un promotor de la inversión privada de los productores al incrementarse hasta en un 20.00 % por motivo de inversión adicional. Todos los beneficiarios, mantienen en su

poder los bienes apoyados, manifestaron cambios en su productividad y manifiestan efectos favorables sobre el uso de recursos naturales.

Recomendaciones.- Es importantísimo, incrementar esfuerzos en la planeación y asignación de recursos a los Programas de Alianza, en los que se consideren como elementos de juicio importante, la evolución de la demanda presentada por el Programa, los resultados de evaluaciones previas, diagnósticos sectoriales del Estado y cualquier otro documento que aporte información de apoyo. Las metas físicas y financieras, por tanto, deben ser asignadas, con un mejor apego a la realidad que vive el sector, para evitar por tanto, que estas se vean rebasadas en algunos aspectos con demasiada facilidad, mientras que en otros aspectos se quede muy por debajo de la expectativa planteada inicialmente. De la misma manera es importante darle un seguimiento expedito a las solicitudes recibidas no atendidas con el fin de programar las futuras distribuciones de recursos, en base a la demanda de cada sector.

Por otro lado para mejorar la operación de Programa, es necesario, agilizar los procesos tendientes a la radicación de los recursos por las partes estatal y federal, con el fin de que las etapas subsecuentes del Programa, no se vean desfasadas y por tanto extemporáneas en su cumplimiento.

Capítulo 5

Evaluación de resultados e impactos del programa

En este capítulo se establecen los resultados e impactos del Programa. Para ello se realizó un análisis de los efectos directos e indirectos debidos a la operación del Programa Lechero. Entre otras cosas se asientan como se han visto afectadas la productividad y la producción, la cartera de productos, el ingreso de los productores, el empleo en la región, el desarrollo de mercados y efectos sobre los recursos naturales.

5.1 Principales resultados de las acciones del programa

5.1.1 Cambios en la capacidad productiva

Tratando de conocer los cambios en producción y productividad, se buscó conocer la percepción de los beneficiarios en ese aspecto. Los resultados se presentan en cuadro 5-1-1. El total de los beneficiarios manifiestan que los cambios reportados, son efectos de apoyos recibidos de la Alianza para el Campo.

Cuadro 5-1-1. Registro de cambios que obtuvieron y/o esperan obtener los beneficiarios del Programa.

| Cambio | Rendimiento | | Cantidad Producida | | Cantidad Producida | |
|-------------------------------------|-------------|---------------|--------------------|---------------|--------------------|---------------|
| | No. | % | No. | % | No. | % |
| Cambio Favorable | 9 | 60.00 | 8 | 53.33 | 8 | 53.33 |
| Cambio Desfavorable | 0 | 00.00 | 0 | 00.00 | 0 | 00.00 |
| No registra cambio pero los espera | 6 | 40.00 | 7 | 46.67 | 7 | 46.67 |
| No registra cambio, y NO los espera | 0 | 00.00 | 0 | 00.00 | 0 | 00.00 |
| Total | 15 | 100.00 | 15 | 100.00 | 15 | 100.00 |

Fuente: Cuestionario aplicado a otros actores del Programa; preg. 54

Más de la mitad de ellos, ya percibieron cambios favorables y los restantes todavía no registran cambios pero SI esperan obtenerlos.

Los impactos más representativos, en capacidad productiva imputables a las acciones del Programa, según cuadro 5-1-2, se han dado en los incrementos de producción de leche diaria y en la cantidad que se refrigera y comercia, alcanzando porcentajes de incrementos que van hasta 18.60 %. Además de los resultados reportados, los ganaderos lecheros beneficiados argumentan que con el apoyo si mejoró la calidad de la leche, y que con eso se logró un incremento en precio por litro, registrándose un incremento de 13.32 % (0.42 pesos/litro).

Cuadro 5-1-2. Resultados logrados con las acciones del Programa Lechero

| Razones | Funcionarios que contestaron SI | | Rep. de org que contestaron SI. | |
|---|---------------------------------|------------|---------------------------------|-------|
| | Antes de | Después de | Cambios | %s |
| Número de animales en producción (cbz) | 5,677 | 5,981 | 304 | 05.35 |
| Núm de animales ordeñados mecánicamente (cbz) | 5,517 | 5,766 | 249 | 04.51 |
| Producción de leche (litros/cabez/día) | 23 | 27 | 3 | 14.61 |
| Cantidad de leche refrigerada (lt/día) | 127,810 | 151,612 | 23,802 | 18.62 |
| Cantidad de leche que se comercia. | 77,010 | 91,175 | 14,165 | 18.39 |
| Cant. de forraje, empacado o almac. (ton/año) | 0 | 0 | 0 | 00.00 |
| Producción de alimento balaceado (ton/año) | 0 | 0 | 0 | 00.00 |
| Energía Eléctrica consumida | 0 | 0 | 0 | 00.00 |

Fuente: Cuestionario aplicado a beneficiarios; preg. 116

5.2 Capitalización e inversión productiva

Para cuantificar la inversión productiva realizada por los beneficiarios como respuesta a los estímulos del Programa se construyó este indicador con 5 variantes.

a). Presencia del la inversión adicional (PIA)

Este indicador relaciona el número de beneficiarios que realizaron inversión adicional además de la obligatoria, en comparación con el total de beneficiarios encuestados, lo que nos arrojó, de acuerdo con los cálculos realizados en el anexo metodológico, de 20.00 %. Interpretando este valor nos dice que del total de productores beneficiados 20.00 % realizaron inversiones adicionales.

b). Respuesta del productor al estímulo para invertir (RPI)

Calculado paso a paso en el anexo metodológico, este indicador, cuyo valor alcanzó 3.48, nos dice que por cada peso de inversión gubernamental, cada beneficiario invirtió en promedio un total de 3.48 Pesos.

c). Inversión media adicional (IMA)

Como una variante del indicador anterior, este parámetro también calculado detalladamente en el anexo metodológico, arroja 0.26, y se interpreta diciendo que por cada peso de inversión gubernamental aplicado el productor invirtió adicionalmente a su aportación obligatoria 0.26 pesos mas.

Difiere este indicador del anterior sólo en el hecho que diferenciamos la inversión adicional de la inversión total.

d). Inversión media total (IMT)

La inversión total por cada peso de inversión, se mide con este indicador, que para este particular caso, nos resultó que 4.48 pesos son la inversión que genera cada peso que aporta el gobierno a este Programa.

e). Respuesta a la inversión federal (ITF)

La respuesta a inversión federal, de acuerdo con el indicador calculado en el anexo metodológico, asciende a 4.93, y se interpreta diciendo e que por cada peso de inversión Federal aplicado se realizó una inversión total de 4.93 pesos.

5.3 Cambio técnico e innovación en los procesos productivos

Existe cambio técnico e innovación en los procesos productivos, en aquellos casos en los cuales el beneficiario no tenía experiencia en el uso de algún bien o servicio similar al adquirido a través del apoyo, ya que la presencia de dicho apoyo implica una modificación del proceso productivo. Para ello se calcularon tres modalidades del indicador:

a).- Presencia de cambio en las técnicas (CT):

La presencia de cambio en las técnicas, se estimó con un indicador, explicado en el anexo metodológico, que relaciona el número de beneficiarios que no tenían experiencia en el uso de bienes o servicios similares a los apoyados, en relación al número de productores encuestados. Interpretando el indicador nos dice que del total de beneficiarios el 26.67 % de ellos no tenían experiencia en el uso de bienes o servicios similares a los recibidos con el apoyo.

b).- Frecuencia de cambios en producción debidos a cambio en técnicas (CEP):

El porcentaje de beneficiarios que observaron cambios favorables en algún aspecto de la producción como consecuencia del apoyo fue de 100.00 %, según se observa, en el cálculo realizado de este indicador en el anexo metodológico.

c).- Frecuencia de cambios en técnicas y cambio en producción debidos al apoyo (CP):

El porcentaje de beneficiarios que no tenían experiencia previa en el uso de bienes o servicios similares a los recibidos y observaron un cambio favorable en algún aspecto de la producción fue el parámetro medido con este indicador y alcanzó un valor de 26.67%

De la misma manera resultó importante identificar los aspectos de la producción pecuaria que observó cambios, manifestándose esto en el cuadro 5-3-1.

No se presentaron cambios desfavorables en ningún aspecto de la producción, habiendo impactado más positivamente, en el abasto de agua, manejo de praderas, sistemas de alimentación y almacenamiento.

Cuadro 5-3-1. Aspectos de la producción pecuaria que observo cambios en producción pecuaria

| Aspecto en que hubo cambio | Número de beneficiarios | Cambio favorable | Cambio desfavorable | Sin cambio |
|---|-------------------------|------------------|---------------------|------------|
| manejo de pradera/ agostadero | 15 | 46.67% | 0.00% | 53.33% |
| manejo reproductivo | 15 | 20.00% | 0.00% | 80.00% |
| Abasto de agua | 15 | 53.33% | 0.00% | 40.00% |
| Sistema de alimentación | 15 | 46.67% | 0.00% | 53.33% |
| Presencia de plagas y enfermedades, combate | 15 | 13.33% | 0.00% | 86.67% |
| Técnicas de extracción de productos | 15 | 33.33% | 0.00% | 66.67% |
| Almacenamiento, procesamiento etc. | 15 | 46.67% | 0.00% | 53.33% |
| inicio de nueva actividad | 15 | 0.00% | 0.00% | 100.00% |
| Otros cambios | 15 | 40.00% | 0.00% | - 60.00% |

Fuente: Cuestionario aplicado a beneficiarios; preg. 52

5.4 Permanencia de los apoyos y sostenibilidad de las inversiones

Se considera que el apoyo es permanente y la inversión sostenible si el bien recibido a través del apoyo permanece en posesión del beneficiario original, esta siendo aplicado a la producción y el funcionamiento de este es considerado satisfactorio

Este análisis se desarrollo desde dos perspectivas diferentes: Para inversiones productivas y para servicios de apoyo a la producción.

5.4.1. Para inversiones productivas.

Para identificar de mejor manera la permanencia y funcionalidad de los apoyos derivados de la inversión productiva, se realizaron 6 variantes del indicador, para no pasar inadvertido ninguna manifestación importante este aspecto.

a).- Permanencia del apoyo (PER):

La permanencia del apoyo, se cuantificó obteniendo el porcentaje de casos donde el apoyo obtenido permaneció en posesión del beneficiario original. De acuerdo al valor obtenido en su cálculo en el anexo metodológico, se tiene que el indicador nos dice que el 100.00 % de los beneficiarios mantienen la posesión del apoyo recibido.

b).- Presencia del apoyo en funcionamiento (FUN):

El porcentaje de beneficiarios donde el apoyo obtenido se encuentra funcionando, alcanzó un valor del 100.00%, de acuerdo con los cálculos realizados en el anexo metodológico.

c).- Presencia de calidad en el funcionamiento del bien (CF):

El porcentaje de casos donde el funcionamiento del bien o servicio es satisfactorio, alcanzó el 100.00 %, de acuerdo con las estimaciones hechas en el anexo metodológico

d).- Permanencia y sostenibilidad de los apoyos (PPYS):

Los casos donde el apoyo obtenido permanece en posesión del beneficiario original, se mantiene en funcionamiento y su funcionamiento es satisfactorio, alcanzó también un 100.00 % por lo que todos los beneficiarios contestaron positivamente.

e).- Índice de permanencia, sostenibilidad y calidad del apoyo (INPS):

Buscando encontrar un índice global que nos midiera la permanencia, sostenibilidad y calidad del apoyo, en uno sólo, se interrelacionaron los respectivos indicadores obteniendo un promedio que resultó en la unidad. Interpretando este índice nos damos cuenta que el valor reportado, nos refleja una alta sostenibilidad, calidad y por supuesto permanencia del apoyo.

f) Aprovechamiento de la capacidad de apoyo.

Este indicador identifica la frecuencia con que se están dando cada uno de los diferentes niveles de aprovechamiento de la capacidad de los bienes. El cuadro 5-4-1-1, nos muestra el grado de uso de la capacidad del bien obtenido: con el apoyo por parte de los beneficiarios

Cuadro 5-4-1-1. Grado de uso de la capacidad del bien obtenido con el apoyo

| Descripción | Beneficiarios | |
|---------------------------------|---------------|---------------|
| | Número | (%) |
| Se usa a toda su capacidad | 14 | 93.33 |
| Se usa a casi toda su capacidad | 1 | 06.67 |
| Se usa a la mitad | 0 | 00.00 |
| Su uso es mínimo | 0 | 00.00 |
| No se usa | 0 | 00.00 |
| Total | 15 | 100.00 |

Fuente: Cuestionario aplicado beneficiarios; preg. 42.

El 93.00 % de los beneficiarios manifiestan usar los apoyos obtenidos **a toda** su capacidad y la mínima parte restante, manifiestan que lo usan **casi a toda** su capacidad.

g) Índice de aprovechamiento de la capacidad del apoyo (AC).

Este indicador para su cálculo pondera la capacidad de uso que hasta ese momento le han hecho al bien o servicio otorgado, para posteriormente ponderarlo entre todo el universo explorado. En el anexo metodológico, se muestra detalladamente como el valor de 0.98, se

obtuvo para este parámetro, y nos dice con esta magnitud que el aprovechamiento de la capacidad de los apoyos otorgados por el Programa Lechero es altamente satisfactorio, toda vez que es muy cercano a la unidad..

5.4.2. Para servicios de apoyo a la producción.

Este indicador nos refleja el grado de satisfacción de los beneficiarios con el servicio recibido a través del apoyo cuando el apoyo de alianza se proporcione a través de un servicio. La construcción de este indicador se basa en la información correspondiente a:

- Satisfacción con el servicio
- Disponibilidad del servicio cuando se el requiere
- Pago por el servicio
- Disposición a pagar por el servicio.

a).- Valoración del servicio recibido (VS):

La valoración del servicio recibido, fue calculado tomando en consideración 4 variables: la satisfacción, la disponibilidad, disposición al pago y por ultimo, si ya se ha pagado. La variable de mas peso es la satisfacción con 70.00 %, y el resto un 10.00 % respectivamente.

Interpretando este índice nos damos cuenta existe una valoración relativamente baja (0.54), debido principalmente a que, o no se recibió este servicio, o el bien acompañado no comprendía también algún servicio extra.

Como complemento a este indicador, se obtuvieron los porcentajes en que aparecen las diferentes alternativas de los componentes del indicador para explicar de mejor manera cual de sus elementos integrantes tuvieron la mayor relevancia en la conformación de su valor.

De los beneficiarios que manifestaron haber recibido asistencia técnica (6), el 60.00 % quedo satisfecho, y están dispuestos a pagar por el servicio, que entre otras características siempre esta disponible cuando se requiere.

Cuadro 5-4-1-1. Valoración de la asistencia técnica recibida

| Descripción | Beneficiarios | | |
|--|---------------|---|---------------|
| | Si recibieron | | (%) |
| La asistencia técnica fue satisfactoria | 5 | 3 | 60.00 |
| Esta disponible cuando la requiere | 5 | 3 | 60.00 |
| Han pagado por el servicio | 5 | 0 | 00.00 |
| Están dispuestos a pagar por el servicio | 5 | 3 | 60.00 |
| Total | 5 | | 100.00 |

Fuente: Cuestionario aplicado beneficiarios; preg. 48.

5.5 Desarrollo de capacidades técnicas, productivas y de gestión

Por este indicador se entiende la contribución de los apoyos del Programa Lechero a la formación de capital humano relevante para las actividades de producción.

a).- Desarrollo de capacidades (DC):

El Indicador de desarrollo de capacidades técnicas, productivas o de gestión, relaciona la . Presencia de desarrollo de capacidades para nuevas técnicas de producción con la Presencia de desarrollo de capacidades administrativas y contables y con Presencia de desarrollo de capacidades para la gestión local, obteniendo un resultado de estos valores mediante un mecanismo ilustrado en el anexo estadístico. Interpretando este índice nos damos cuenta existe una valoración muy baja (0.17867), debido principalmente a que, o no se recibió este servicio, o el bien acompañado no comprendía también algún servicio extra.

Complementando la información del indicador anterior, se obtuvieron los porcentajes en que aparecen cada una de las tres opciones para identificar cual o cuales de ellas contribuyeron en mayor proporción a este valor.

Cuadro 5-5-1. Capacidades técnicas, productivas y de gestión adquiridas

| Descripción | Beneficiarios | |
|---|---------------|-------|
| | | (%) |
| Nuevas técnicas de producción | 4 | 26.67 |
| Técnicas de administración y contabilidad | 1 | 06.67 |
| Participación para la gestión local | 3 | 13.33 |
| Total | | |

Fuente: Cuestionario aplicado beneficiarios; preg. 53.

El aspecto de nuevas técnicas de producción fue el que desde el punto de vista de los beneficiarios participo mas ampliamente en este castigado indicador.

b).- Desarrollo incluyente de capacidades (DCI): Indicador complementario.

Este indicador de desarrollo de capacidades técnicas, productivas o de gestión, incluyendo otras no identificadas, se obtiene promediando los valores de 4 variables: La adquisición de otras capacidades, la presencia de desarrollo de capacidades para la gestión local, la presencia de desarrollo de capacidades administrativas y contables y por último la presencia de desarrollo de capacidades para nuevas técnicas de producción. Interpretando este índice nos damos cuenta existe una valoración media baja (0.467), un sensiblemente mas alta que la modalidad anterior, lo que nos permite intuir que el aspecto de otras capacidades si es relevante.

c).- Desarrollo global de capacidades técnicas, productivas y de gestión (CTG):
Versión complementaria

Este indicador de desarrollo global de capacidades técnicas, productivas y de gestión, se obtiene calculando el porcentaje de beneficiarios que adquirieron capacidades técnicas, productivas y de gestión, entre otras, de manera simultánea, con relación al total de encuestados. El resultado procesado en el anexo metodológico, nos arroja un 00.00 %, lo que implica que ninguno de los beneficiarios reconocieron haber adquirido simultáneamente las cuatro capacidades.

c).- Desarrollo mínimo de capacidades técnicas, productivas y de gestión (CAG):
Versión complementaria

A diferencia del indicador anterior, éste, nos pone de manifiesto el porcentaje de beneficiarios que adquirieron al menos una capacidad técnica, productiva y de gestión, entre otras, en relación al número de beneficiarios entrevistados e integrantes de la muestra

Interpretando el valor del 100.00 % de este indicador nos dice que todos los beneficiarios reconocieron haber adquirido al menos una de las cuatro capacidades.

5.6 Cambio en producción y productividad atribuidas al apoyo

Con este indicador se pretende identificar la frecuencia de la presencia de cambios, o expectativas de tenerlos, en rendimientos, en volumen total de la producción o en la calidad de ésta, atribuibles a los apoyos de la Alianza

a).- Frecuencia de cambios en productividad (CER):

La frecuencia de cambios en la productividad, se obtiene del porcentaje de beneficiarios que reportaron cambios favorables en rendimientos o esperan obtenerlos. El 100.00 % de este indicador nos dice que todos los beneficiarios reportaron cambios favorables en rendimientos o esperan obtenerlos.

b).- Presencia de cambios en producción (CEV):

El porcentaje de beneficiarios que reportaron cambios favorables en el volumen de producción o esperan obtenerlos, nos permite conocer la presencia de cambios en producción, que para este caso el valor de 100.00% implica todos los beneficiarios reportaron cambios favorables en su volumen de producción o esperan obtenerlos.

c).- Presencia de cambios en la calidad del producto (CEC):

De la misma manera el porcentaje de beneficiarios que reportaron cambios favorables en la calidad de la producción o esperan obtenerlos, nos permite conocer la presencia de cambios en la calidad de los productos, que para este caso el valor de 100.00% implica que todos los

beneficiarios reportaron cambios favorables en su calidad de su producción o esperan obtenerlos

VARIABLES COMPLEMENTARIAS

d).- Presencia de cambios en producción, productividad o calidad (CAUC):

El porcentaje de beneficiarios que reportaron cambios favorables en al menos una de estas condiciones: aumento en volumen, aumento en rendimiento o aumento en calidad, nos permite identificar la Presencia de cambios en producción, productividad o calidad, con respecto al número de beneficiarios entrevistados e integrantes de la muestra, que para este caso particular, nos dice que del total de productores, sólo el 60.00% reportaron cambios favorables en al menos una de estas condiciones.

e).- Frecuencia de cambio simultaneo en producción, productividad y calidad (CPPC):

El Porcentaje de beneficiarios que cumplen las tres condiciones: aumento en volumen, aumento en rendimiento y a la vez mejora en la calidad de sus productos, nos permite conocer la Frecuencia de cambio simultaneo en producción, productividad y calidad, con respecto al número de beneficiarios entrevistados e integrantes de la muestra. Interpretando el indicador nos dice que del total de productores, sólo el 53.33% cumplen las tres condiciones: aumento en volumen, aumento en rendimiento y a la vez mejora en la calidad de sus productos.

5.7 Cambios en el ingreso de la unidad de producción

Con este indicador se pretende identificar la presencia de cambios positivos en los ingresos, generados o esperados, provenientes de las actividades en las que se utilizo el apoyo Alianza.

a).- Frecuencia de cambio en el ingreso (PCI)

La Frecuencia de cambio en el ingreso, se obtuvo calculando el Porcentaje de beneficiarios que reconocieron haber tenido cambios positivos en su ingreso debido a los apoyos otorgados por el programa de Alianza, con respecto al número de beneficiarios entrevistados e integrantes de la muestra. Interpretando el indicador nos dice que del total de productores, sólo el 93.33 % reconocen haber tenido cambios positivos en su ingreso debido a los apoyos otorgados por el programa de Alianza.

b).- Sensibilidad del ingreso con respecto al apoyo (CI)

El Cambio Porcentual en el ingreso de los beneficiarios para cada uno por ciento de incremento en el apoyo, nos permite medir sensibilidad del ingreso con respecto al apoyo. Interpretando el indicador de 0.05, nos dice que por cada 1.00 % de incremento en el apoyo los beneficiarios manifestaron un cambio positivo en el ingreso de 0.05 %.

c).- Crecimiento porcentual del ingreso (IPI)

El Incremento porcentual del ingreso, con respecto a la Situación en el ingreso antes del apoyo, nos permite conocer el crecimiento porcentual del ingreso en los beneficiarios atendidos. El valor de 10.23 % nos dice que los beneficiarios reportaron un incremento porcentual del ingreso de 10.23 % con respecto a su situación de antes del proyecto.

5.8 Desarrollo de cadenas de valor

Con este indicador se pretendió identificar la presencia de cambios positivos en actividades previas a la producción de bienes (adquisición de insumos) y en actividades posteriores a la producción (transformación, comercialización y acceso a la información de mercados).

a).- Índice de acceso a insumos y servicios (AIS)

Este índice de acceso a insumos y servicios como consecuencia del apoyo, se obtiene como resultado de sumar los valores de cuatro variables afectadas cada una por un factor de 0.25. Estas variables son: Precio de insumos y servicios, suministro de insumos y servicios, cambio en el trato con los proveedores y el acceso a nuevos insumos. Interpretando el indicador nos dice que conforme mas nos acercáramos a la unidad mejores resultados se estuvieran reportando de; acceso a insumos y servicios, pero un 0.37 es un resultado sensiblemente bajo.

b).- Acceso a insumos y servicios (AIYS)

El valor de este indicador para cada entrevistado fue de 1 si se encontraba alternativa de cambio favorable y de cero en caso contrario. En particular para el programa de fomento lechero 12 de los 15 entrevistados hasta 1 de abril del 2001, dieron respuesta favorable, por lo que en promedio el valor de este indicador es: 0.80, esto indica que el acceso a insumos y servicios se vio favorecido con el programa de Alianza.

c).- Índice de postproducción y transformación (CPP)

El índice de cambios en actividades de post-cosecha como consecuencia del apoyo, resulta de promediar las variables de manejo de post-cosecha, transformación de productos, sanidad de los productos y almacenamiento de los productos. Interpretando el indicador nos dice que conforme mas nos acercáramos a la unidad mejores resultados se estuvieran reportando de cambios en esas actividades y un resultado de 0.55 es un resultado razonablemente aceptable.

d).- Postproducción y transformación (PyT)

El valor de este indicador para cada entrevistado es de 1 si se encontraba alternativa de cambio favorable y de cero en caso contrario. En particular para el programa de fomento

lechero 15 de los 15 entrevistados hasta 1 de abril del 2001, dieron respuesta favorable, por lo que en promedio el valor de este indicador es de 1.

e).- Índice de comercialización (COM)

El índice de cambios favorables en comercialización como consecuencia del apoyo, hace interactuar cuatro variables: el volumen y valor de las ventas, la seguridad en el comprador, la mayor facilidad para colocar el producto y por último el acceso a nuevos mercados. Interpretando el indicador nos dice que conforme mas nos acercáramos a la unidad mejores resultados se estuvieran reportando de cambios favorables en comercialización, pero un resultado de 0.25 es un resultado sensiblemente bajo.

f).- Comercialización (CON)

El valor de este indicador para cada entrevistado es de 1 si se encontraba alternativa de cambio favorable y de cero en caso contrario. En particular para el programa de fomento lechero 6 de los 15 entrevistados hasta 15 de abril del 2001, dieron respuesta favorable, por lo que en promedio el valor de este indicador es de 0.40

g).- Índice de información de mercados (DYA)

La disponibilidad y acceso a información de mercado como consecuencia del apoyo, se encuentra relacionando la disponibilidad de información con respecto a el acceso a información. Interpretando el indicador nos dice que conforme mas nos acercáramos a la unidad mejores resultados se estuvieran reportando de; cambios favorables en disponibilidad y acceso a información de mercados, pero un resultado de 0.13 es un resultado sensiblemente bajo.

h).- Información de mercados (IM)

El valor de este indicador para cada entrevistado es de 1 si se localizaba una alternativa de cambio favorable y de cero en caso contrario. En particular para el programa de fomento lechero 1 de los 15 entrevistados hasta 1 de abril del 2001, dieron respuesta favorable, por lo que en promedio el valor de este indicador es de 0.067, considerado muy bajo:

i).- Índice general de desarrollo de la cadena de valor (DCV)

El índice de desarrollo de la cadena de valor, es el resultado de la interrelación entre 4 indicadores que se calcularon anteriormente: El índice de acceso a insumos y servicios, el índice de post-producción y transformación, el índice de comercialización y por último el índice de sistemas de información de mercados. Interpretando el indicador nos dice que conforme mas nos acercáramos a cuatro mejores resultados se estuvieran reportando de; desarrollo de la cadena de valor, pero un resultado de 1.30 es un resultado sensiblemente bajo.

5.9 Contribución al empleo

Con este indicador se pretende identificar el impacto del programa en la generación y/o permanencia de empleos en las unidades de producción.

a).- Tasa de incremento en el empleo debido al apoyo (TIE)

La Tasa de incremento en el empleo debido al apoyo, se obtuvo relacionando los empleos generados por las acciones del Programa, en relación a la suma de empleos contratados (permanente y eventuales) antes del apoyo. Este indicador nos muestra el impacto positivo que tuvo el apoyo de Alianza en la generación, teniendo una tasa de crecimiento de 22.41%.

b).- Frecuencia de efectos positivos sobre el empleo (FGE)

La frecuencia con que se reportaron incrementos en empleo, con respecto al número de beneficiarios entrevistados e integrantes de la muestra, alcanzó un valor de 93.33 %. Interpretando el indicador nos muestra la forma en que el apoyo de Alianza impactó positivamente en el incremento de empleos llegando a reportar una frecuencia de casi 100 %.

c).- Efecto total sobre el empleo en la unidad productiva (IE)

El Efecto total sobre el empleo en la unidad productiva, se obtuvo restándole a la suma de empleos contratados, familiares, permanentes y eventuales agregando el número de familiares que permanecieron trabajando gracias al apoyo, la suma de empleos contratados, familias, permanentes y eventuales antes del apoyo. Interpretando el indicador nos dice que se tubo un incremento de 54 empleos en la unidad productiva, gracias al apoyo de Alianza.

d).- Arraigo de la población debido al apoyo (TA)

La tasa de arraigo en la familia, se obtuvo como cociente del número de miembros de la familia que no emigraron gracias al apoyo, entre el número de miembros de la familia mayores que trabajan. Interpretando el indicador nos dice que el apoyo de Alianza impacto de una manera positiva puesto que la tasa de arraigo en la familia fue de 77.88% gracias a este apoyo.

5.10 Conversión y diversificación productiva

Con este indicador se pretendió identificar la conversión o diversificación productiva, entendiéndose por esto al cambio de explotación de una especie por otra (ya sea animal o vegetal).

a).- Presencia de conversión productiva (REC)

La presencia de conversión productiva se calculó como un porcentaje de beneficiarios que reportaron cambios de especie o actividad debidos a su participación en el programa, con respecto al número de beneficiarios entrevistados e integrantes de la muestra. Interpretando el indicador nos dice que ningún beneficiario reporto cambios de especie o actividad debidos a su participación en el programa.

b).-Presencia de conversión productiva sostenida (RECS)

El porcentaje de beneficiarios con cambios vigentes de especie o actividad debidos a su participación en el programa, con respecto al número de beneficiarios entrevistados e integrantes de la muestra, nos permitió conocer que la presencia de conversión productiva del 0.00 % nos dice que ningún beneficiario reporto cambios vigentes de especie o actividad debidos a su participación en el programa.

c).-Índice de conversión productiva (IREC)

El índice de conversión productiva inducida por el apoyo se obtiene de la suma de la conversión efectuada y del índice de permanencia de la reconversión. Interpretando el indicador nos dice que no hubo reconversión, que todos los beneficiarios siguen desarrollando la misma actividad.

5.11 Efecto sobre los recursos naturales

Con este indicador se pretende identificar el impacto que se ha dado o el que se espera que se de en el futuro, como consecuencia del apoyo.

a).-Presencia de efectos favorables sobre los recursos naturales (PCF)

El porcentaje de beneficiarios que reportaron cambio favorable sobre los recursos naturales, con respecto al número de beneficiarios entrevistados e integrantes de la muestra, fue del 100.00 %. Interpretando el indicador nos dice que todos los beneficiarios reportaron por lo menos un cambio favorable sobre el uso de los recursos naturales.

b).-Presencia de efectos desfavorables sobre los recursos naturales (INR)

La presencia de efectos desfavorables sobre los recursos naturales, se logró obteniendo el porcentaje de entrevistados donde se reportó al menos un cambio desfavorable, este valor con respecto al número de beneficiarios entrevistados e integrantes de la muestra. El valor de 0.00 % implica que no se presentó ningún cambio desfavorable sobre los recursos naturales.

5.12 Desarrollo de organizaciones económicas de productores

Con este indicador se pretende identificar la creación de organizaciones o desarrollo de las mismas en cuanto a participación, gestión, administración y transparencia.

a).-Participación en la constitución de nuevos grupos gracias al apoyo (NG)

El porcentaje de beneficiarios que se incorporaron a un grupo con la finalidad de obtener el apoyo de la Alianza, con respecto al número de beneficiarios que recibieron el apoyo a través de un grupo, fue de 0.00 %, esto implica que el indicador nos dice que no hubo incorporación de beneficiarios a algún grupo con la finalidad de obtener el apoyo de la Alianza.

b).-Consolidación de grupos (CG)

La consolidación de grupos, se cuantificó calculando el porcentaje de grupos que recibieron algún tipo de apoyo para el fortalecimiento de la organización, con respecto al número de beneficiarios que recibieron el apoyo a través de un grupo .El valor obtenido de 0.00 % nos dice que ningún grupo recibió algún tipo de apoyo para el fortalecimiento de la organización

5.13 Protección y control sanitario

En la determinación de este indicador, el total de los beneficiarios entrevistado, conocieron al menos una campaña de control y protección sanitaria, teniendo una participando en Tuberculosis y Brucelosis Bovina del 93.33% y 86.67% respectivamente, siguiendo en importancia la Garrapata (73.33%) y la Rabia Paralítica Bovina (66.67%).

En cuanto al conocimiento de quienes operan los programas de Sanidad Agropecuaria en el Estado, los beneficiarios manifestaron que son, en orden de importancia: el Gobierno Federal, el Estatal y Comités de Campaña.

Por otra parte, las principales acciones apoyadas por el programa de Sanidad Agropecuaria fueron: Diagnóstico de plagas y enfermedades (63.67%), Monitoreo de plagas o enfermedades (53.33%) y Difusión de las campañas y acciones del programa (33.33%). A consecuencia de las acciones ejercidas por el Programa en el Estado, el 93.33% de los beneficiarios manifestó haber tenido una disminución en la presencia de plagas y enfermedades, mientras que 6.67% restante dijo haber tenido una desaparición de plagas y enfermedades. Cuadro 5-13-1.

Cuadro 5-13-1. Cambios sanitarios como consecuencia de las campañas

| Descripción | Beneficiarios | |
|---|---------------|---------------|
| | Número | (%) |
| Disminuyo la presencia de plagas y enfermedades | 14 | 93.33 |
| Aumento la presencia de plagas y enfermedades | 0 | 00.00 |
| Desaparecieron las plagas y enfermedades | 1 | 06.67 |
| Total | 15 | 100.00 |

Fuente: Cuestionario aplicado beneficiarios; preg. 90.

De la misma manera en el Cuadro 5-13-2, se observa como impactaron de manera positiva las campañas ejercidas por el Programa en la producción y/o rendimientos, teniendo que el 47.67% de los beneficiarios entrevistados afirma haber tenido un aumento, otro 47.67% mejoro la calidad sanitaria de sus productos y sólo 6.67% dijo no haber observado cambios.

Cuadro 5-13-2. Cambios productivos como consecuencia de las campañas

| Descripción | Beneficiarios | |
|---|---------------|---------------|
| | Número | (%) |
| Aumento la producción o los rendimientos | 7 | 46.67 |
| Disminuyo la producción o los rendimientos | 0 | 00.00 |
| Mejoro la calidad sanitaria de los productos | 7 | 46.67 |
| Disminuyo la calidad sanitaria de los productos | 0 | 00.00 |
| No observo ningún cambio | 1 | 06.67 |
| No sabe, no respondió | 0 | 00.00 |
| Total | 15 | 100.00 |

Fuente: Cuestionario aplicado beneficiarios; preg. 90.

Finalmente, en el Cuadro 5-13-3 se observan los cambios económicos como consecuencia de la participación de los beneficiarios en las campañas de control y protección sanitaria, en donde un 46.67% afirmo haber aumentado sus ingresos, un 40.00% aumento el precio del producto gracias a su calidad sanitaria y un 13.33% dijo no haber observado cambios.

Cuadro 5-13-3. Cambios económicos como consecuencia de la participación en las campañas

| Descripción | Beneficiarios | |
|---|---------------|---------------|
| | Número | (%) |
| Aumentaron los ingresos por ventas | 7 | 46.67 |
| Disminuyeron los ingresos por ventas | 0 | 00.00 |
| Aumento el precio del producto gracias a su calidad sanitaria | 6 | 40.00 |
| Disminuyo el precio del producto por baja calidad sanitaria | 0 | 00.00 |
| No observo ningún cambio | 2 | 13.33 |
| No sabe, no respondió | 0 | 00.00 |
| Total | 15 | 100.00 |

Fuente: Cuestionario aplicado beneficiarios; preg. 90.

5.14 Investigación y transferencia de tecnología

En el Cuadro 5-14-1 se muestra, como con este indicador se pretende determinar de que manera ha impactado el apoyo de Alianza en la investigación y transferencia de tecnología, así como el grado de participación de los beneficiarios del programa.

Cuadro 5-14-1. Actividades de transferencia de tecnología que el beneficiario conoce y que ha participado

| Descripción | Beneficiarios | |
|--|---------------|---------------|
| | Número | (%) |
| Participo como productor cooperante en parcelas de investigación o demostrativas | 0 | 00.00 |
| Asistió a demostraciones de nuevas prácticas o tecnologías productivas | 0 | 00.00 |
| Giras de intercambio tecnológico o días de campo | 0 | 00.00 |
| Platicas, talleres o eventos de capacitación | 0 | 00.00 |
| Participo en otras actividades | 2 | 13.33 |
| No participo en ninguna actividad | 13 | 86.67 |
| Total | 15 | 100.00 |

Fuente: Cuestionario aplicado beneficiarios; preg. 90.

En el cuadro anterior, se puede observar que la participación de los beneficiarios en la transferencia de tecnología, fue casi nula, teniendo que, sólo el 13.33% participo en alguna actividad relacionada con este rubro, mientras que el restante 86.67% se mostró sin participar

5.15 Conclusiones y recomendaciones

Evaluación de los resultados e impactos.- Los resultados e impactos generados por el Programa, en términos globales se consideran aceptables; el otorgamiento de apoyos originó efectos positivos que en algunos casos fueron modestos y los impactos desfavorables fueron casi nulos.

La capacidad productiva de los beneficiarios se ha incrementado favorablemente o esperan que eso suceda en el corto plazo.

El estímulo a la inversión por parte de los productores por la acción del Programa se traducen en resultados sobre la el manejo, producción y venta de leche, la cual rebasó en algunos casos hasta el 20.00 %, de la producción con respecto a que no hubieran sido apoyados.

La capitalización del beneficiario tuvo cambios positivos en todos sus indicadores, definiendo al Programa como un detonador importante de la inversión productiva. Se percibió un incremento sustancial en la inversión adicional y se logró el objetivo de promover la inversión con recursos propios de los productores.

Los aspectos técnicos y de innovación en los procesos productivos, fue palpable en el total de los beneficiarios, sobre todo en aquellos que no tenían experiencia con el bien apoyado que ascendió a la cuarta parte del universo apoyado. Los aspectos que mas se vieron favorecidos con el Programa, fueron de manejo reproductivo de los hatos y la disminución

de la presencia de plagas y enfermedades, por las mejoras en el manejo reproductivo que implicó este apoyo.

Los indicadores de la sostenibilidad de los apoyos se considera buena, en virtud de que en el funcionamiento y calidad de las inversiones productivas del Programa, los resultados fueron positivos. En contraparte la valoración del servicio de asistencia técnica tuvo una valoración baja.

El desarrollo de capacidades técnicas, productivas y de gestión, como formadores de recursos humanos relevantes para las actividades de producción lechera fue sensiblemente bajo, toda vez que los apoyos del Programa se basan primordialmente en apoyos de bienes de capital y no de servicios.

Los cambios en producción y productividad atribuidas al Programa, fueron altamente positivos, al percibirse entre el total de beneficiarios, un optimismo en los cambios favorables que ya obtuvieron o esperan obtener en calidad, cantidad y rendimiento de la producción.

En el nivel de ingresos de los productores fueron también muy positivos. El 86.67 % de ellos reconocen haber tenido o esperan en corto plazo, cambios positivos; en los ingresos

Las cadenas de valor, han tenido positivos cambios en las actividades de postproducción, pero muy pobre resultados en actividades previas a la producción. La contribución al empleo por parte de las acciones del Programa, en lo que respecta a la frecuencia con que se presentaron en los productores, fue muy alta ya que casi el 100 % de ellos manifestaron en promedio un incremento porcentual de 22.00 % en el empleo.

Los impactos positivos sobre el uso de recursos naturales también fue manifiesto, detectándose que el total; de los beneficiarios los perciben en sus UPRs. De la misma manera la protección y control sanitario, salió bien calificado, con una mejora muy sustancial en las condiciones zoo-sanitarias de las empresas.

Recomendaciones

- Los criterios de selección de beneficiarios deben de regionalizarse atendiendo a su potencial productivo, características agroclimáticas de la región y necesidades reales de infraestructura.
- Las verificaciones deben de realizarse de manera mas expedita para garantizar el uso del apoyo en establos ganaderos y hatos, en plena actividad.
- El acceso al Programa por parte de los beneficiarios debe estimularse entre aquellos que cuenten con hatos ganaderos e instalaciones perceptiblemente mermados.
- Diseñar un esquema de acompañamiento de asistencia técnica profesional independiente, comprometiendo presupuestalmente su participación.

- El acceso al crédito debe ser una variable que se debe tomar en cuenta para que los beneficiarios potencien el uso de los apoyos recibidos.
- La coordinación entre los distintos Programas de Alianza para el campo, debe mejorarse sensiblemente, para que mediante proyectos integrales la unidades de producción rural no se les alivie un cuello de botella y otro les continúe obstruyendo el desarrollo.
- Se deben de tener esquemas de financiamiento para la aportación obligatoria del productor, cuando se trate de beneficiarios de bajos recursos y alto potencial productivo.
- La definición de los componentes a apoyar debe ser acorde a las características del desarrollo de la ganadería estatal, con criterios de sustentabilidad.

Capítulo 6

Conclusiones y recomendaciones

6.1 Conclusiones

El Programa Lechero de la Alianza para el Campo 2001, en el Estado de Baja California, se evaluó con un avance físico y financiero al 1ro de Abril del 2002, contempla un universo de 15 proyectos atendidos y 17 en vías de beneficiar.

6.1.1 Acerca de la operación del programa

El Programa Lechero en el estado de Baja California inicia su operación prácticamente con las actividades derivadas de la planeación y programación; las cuales presentan deficiencias que se tradujeron en retrasos, desfases y reprogramación de los montos y metas.

La planeación del Programa careció de sustento, sujetándose solamente a la negociación sobre los presupuestos asignados. No se consideraron diagnósticos ni las evaluaciones realizadas como insumos para la fundamentación y elaboración del Anexo Técnico. Para la programación de los montos, metas y componentes, sólo se tomó en cuenta la evolución del presupuesto histórico, dejando al margen criterios de tipo productivo, técnico y de focalización de beneficiarios y regionalización. La tardía publicación de las Reglas de Operación y la autorización del anexo Técnico retrasaron significativamente las actividades del Programa.

La difusión del Programa, aun cuando su cobertura es buena, no alcanzó niveles de calidad en la información difundida, los instrumentos utilizados no cumplieron con su objetivo. No hubo una estrategia de difusión establecida.

Las actividades del Programa carecen de una programación calendarizada, por lo que el desarrollo de las mismas es sin un orden ni control; en el seguimiento y avance del Programa existe una dispersión de las tareas que cada instancia desempeña en la operación, propiciando diferencias, no sólo en la información que se genera, sino en los criterios de selección, dictaminación y asignación de los apoyos. El seguimiento y atención a las solicitudes es bueno pero puede mejorarse sustancialmente conforme se vaya mejorando la utilización del sistema SIALC .

La dictaminación de las solicitudes las realizó el FIRCO, así como la verificación del otorgamiento de los apoyos y la entrega-recepción de los mismos, en coordinación con personal de los DDR y CADER; este proceso no presentó mayores problemas.

El proceso de autorización y pago a los proveedores se llevó a cabo en forma regular; los proveedores y beneficiarios manifestaron como muy oportunos los apoyos recibidos.

El funcionamiento administrativo del Programa cuenta con una infraestructura suficiente y con experiencia; sin embargo, puede mejorarse sensiblemente conforme se vaya afinando la coordinación interinstitucional entre las diferentes instancias responsables de la operación, dando lugar a una menor dispersión de acciones que generan un mas eficiente seguimiento y control de las actividades del Programa.

Todas las actividades del Programa tuvieron apego a la normatividad; sin irregularidades manifiestas a excepción de extemporaneidad de algunos procesos pero donde el otorgamiento del apoyo no tuvo impactos significativos. La operación del Programa tiene correspondencia con la orientación de la política sectorial estatal y federal, así como con sus objetivos.

6.1.2 Acerca de los resultados e impacto del programa

Los resultados e impactos generados por el Programa, en términos globales se consideran aceptables; el otorgamiento de apoyos originó efectos positivos que en algunos casos fueron modestos y los impactos desfavorables fueron casi nulos.

Los efectos directos por la acción del Programa se traducen en resultados sobre la el manejo, producción y venta de leche, la cual rebasó en algunos casos hasta el 20.00 %, de la producción sin el proyecto

Los diferentes indicadores sobre la capitalización del beneficiario muestran resultados positivos, definiendo al Programa como un detonador importante de la inversión productiva. Hubo incremento sustanciales en la inversión adicional y se logro el objetivo de promover la inversión con recursos propios de los productores.

Los efectos del Programa en los aspectos técnicos y de innovación en los procesos productivos, fue palpable en el total de los beneficiarios, sobre todo en aquellos que no tenían experiencia con el bien apoyado que ascendió a la cuarta parte del universo apoyado. Los aspectos que mas se vieron favorecidos con el Programa, fueron de manejo reproductivo de los hatos y el la disminución de la presencia de plagas y enfermedades, por las mejoras en el manejo reproductivo que implico este apoyo.

La sostenibilidad de los apoyos es satisfactoria, ya que de acuerdo a los indicadores de permanencia, funcionamiento y calidad de las inversiones productivas del Programa, los resultados fueron positivos. En contraparte la valoración del servicio de asistencia técnica tuvo una valoración baja, siendo uno de los efectos poco satisfactorios del Programa.

El aspecto de desarrollo de capacidades técnicas, productivas y de gestión, como formadores de recursos humanos relevantes para las actividades de producción lechera fue sensiblemente bajo, toda vez que los apoyos del Programa se basan primordialmente en apoyos de bienes de capital y no de servicios.

Por otro lado los cambios en producción y productividad atribuidas al Programa, fueron altamente positivos, al percibirse entre el total de beneficiarios, un optimismo en los

cambios favorables que ya obtuvieron o esperan obtener en calidad, cantidad y rendimiento de la producción.

Los efectos del Programa en el nivel de ingresos de los productores fueron también muy positivos. El 86.67 % de ellos reconocen haber tenido o esperan en corto plazo, cambios positivos; en los ingresos

El desarrollo de las cadenas de valor, nos manifiesta que el Programa, a tenido buenos resultados en las actividades de postproducción, pero muy pobres resultados en actividades previas a la producción.

La contribución al empleo por parte de las acciones del Programa, en lo que respecta a la frecuencia con que se presentaron en los productores, fue muy alta ya que casi el 100 % de ellos manifestaron en promedio un incremento porcentual de 22.00 % en el empleo.

En otro orden de ideas la reconversión y diversificación productiva inducida por el Programa fue nula al igual que el desarrollo de organizaciones económicas.

Los impactos positivos sobre el uso de recursos naturales también fue manifiesto, detectándose que el total; de los beneficiarios los perciben en sus UPRs. De la misma manera la protección y control sanitario, salio bien calificado, con una mejora muy sustancial en las condiciones zoo-sanitarias de las empresas.

6.1.3 Acerca de las prioridades que orientan la asignación de recursos del programa

Las prioridades para la asignación de los recursos del Programa, se sustentaron primordialmente en la disponibilidad de los recursos, en la evolución de los presupuestos y en la atención a la demanda.

No se consideraron criterios adicionales a los señalados en las Reglas de Operación, para la selección de beneficiarios, la definición de componentes, ni su estructura.

6.1.4 Fortalezas y debilidades del programa

Para la identificación de las fortalezas y debilidades del Programa se consideraron las opiniones de los beneficiarios, funcionarios y proveedores, así como las derivadas del análisis de la operación del Programa.

Fortalezas

- El recurso complementario que aporta el Programa es importante para que el productor pueda acceder a los apoyos.
- El beneficiario puede producir en mejores condiciones.
- Contribuye a generar empleo en la unidad familiar.
- Fortalece la capitalización del productor.
- Contribuye a mejorar los ingresos familiares.

- Propicia el arraigo de la población rural.
- Ayuda a los productores a mantener una competitividad aceptable en el mercado
- Incentiva la inversión propia.

Debilidades

- Los recursos del Programa son insuficientes.
- Los porcentajes de apoyo son bajos considerando las altas inversiones en la actividad lechera.
- Falta difusión del Programa.
- Los trámites son complicados.
- No existe una definición y selección de beneficiarios.

6.1.5 Otras conclusiones

El Programa Lechero es un instrumento de apoyo a los productores lecheros del Estado de Baja California, que en su periodo de vigencia en la entidad, ha permitido mantener y mejorar sensiblemente esta actividad, sin embargo, es necesario eficientar todos los procesos operativos del Programa para identificar y hacer mas expeditos los apoyos y para identificar la demanda que mejor costo de oportunidad le redunde a los productores en base a la inversión que se realiza.

6.2 Recomendaciones

En base a los resultados que arroja esta evaluación y a los análisis realizados sobre esta información se emiten las siguientes recomendaciones que a juicio de EEE, pueden mejorar sensiblemente la operativa del Programa.

6.2.1 Para incrementar los impactos del programa

- Regionalizar criterios de selección de beneficiarios atendiendo a su potencial productivo, características agroclimáticas de la región y necesidades reales de infraestructura.
- Motivar el acceso a los beneficiarios que cuenten con hatos ganaderos e instalaciones perceptiblemente mermados.
- Efectuar una verificación eficaz para garantizar el uso del apoyo en establos ganaderos y hatos, en plena actividad.
- Aplicar la obligatoriedad de un proyecto productivo que contenga un paquete tecnológico y autorizar en función de la rentabilidad del proyecto.
- Definir y priorizar regiones potenciales, desde el punto de vista productivo y de desarrollo regional.

- Garantizar un esquema de acompañamiento de asistencia técnica profesional independiente, comprometiendo presupuestalmente su participación.
- Orientar la definición de los componentes acordes a las características del desarrollo de la ganadería estatal, con criterios de sustentabilidad.
- Canalizar un mayor porcentaje de los recursos hacia componentes que, además de mejorar los rendimientos, eviten el deterioro del recurso suelo.
- Buscar esquemas de financiamiento para la aportación obligatoria del productor, cuando se trate de beneficiarios de bajos recursos y alto potencial productivo.
- Buscar una mejor coordinación entre los distintos Programas de Alianza para el campo, y de otros Programas de apoyo al campo, para que mediante proyectos integrales la unidades de producción rural no se les alivie un cuello de botella y otro les continúe obstruyendo el desarrollo.
- Buscar que los beneficiarios apoyados, tengan condiciones necesarias para acceder al crédito, oportuno, suficiente y en condiciones de buena rentabilidad para todas las partes.

6.2.2 Para una asignación más eficiente de los recursos

- Sustentar con mayores elementos de juicio (diagnósticos, evaluaciones, investigaciones), las prioridades del gasto y la definición de beneficiarios, componentes y regiones a apoyar.
- Gestionar la radicación oportuna de los recursos federales.
- Ajustar la programación de la operación del Programa a los ciclos productivos de los hatos ganaderos para que las inversiones que se realicen se hagan en tiempo, espacio y condiciones de menores molestias al ganado.
- - Buscar un esquema para una mayor participación de otros actores del Programa (técnicos, DDR, CADER, proveedores) en la asignación de los recursos.

6.2.3 Para el mejoramiento de la eficiencia operativa

- Eficientar y aprovechar oportunamente la operación integral del SIALC, y la información que de el se puede estar obteniendo, para que en el transcurso de la operación de un Programa se puedan rectificando o ratificando acciones..
- Realizar una programación acorde a las necesidades de infraestructura y equipo y de la solvencia económica de los productores y no sólo a la atención de la demanda.
- Elaborar un programa de seguimiento y control de las solicitudes recibidas.
- Estructurar un sistema eficaz de seguimiento, desde la planeación, hasta el cierre del ejercicio, incluyendo ejercicios anteriores

6.2.4 Para una mejor adecuación del programa al proceso de federalización y descentralización

- Flexibilizar los lineamientos de las Reglas de Operación.
- Autorizar que el Anexo Técnico y el Addendum en su caso, sea aprobado localmente avalado por la delegación estatal de la SAGARPA, sólo para fines de operatividad.
- Autorizar la adaptación de programas estatales que se complementan con el Programa Lechero, al esquema de la Alianza para el Campo.

6.2.5 Para una mayor y mejor participación de los productores

- Incorporar como representantes al Consejo Estatal Agropecuario a productores por cada actividad productiva, que se tomen en cuenta sus propuestas y se traduzcan en líneas de acción del Programa.
- Incorporar a las organizaciones de productores a las fases de planeación, programación y asignación de recursos.
- A través de una representación por actividad, incorporarlos a las instancias operativas del Programa, de tal forma que participen en la toma de decisiones respecto a su instrumentación.
- Fomentar la organización, como instrumento para la producción y como principal argumento para el acceso al Programa.

6.2.6 Para la introducción de reformas institucionales

- Replantear a la Federación, los tiempos de ejecución del Programa para adecuarlos a los ciclos productivos y al año fiscal.
- El sistema de seguimiento recomendado, que sea un área responsable integrada por representantes de las diferentes instancias (SEFOA, SAGARPA, FIRCO) y sólo rendiría cuentas al Comité Técnico del FOFAEBC.

6.2.7 Otras recomendaciones

- Mejorar la difusión, de tal forma que se transmita la información directamente a los beneficiarios potenciales del Programa, esta selección de auditorio sería en base al diagnóstico sugerido; se recomienda que la difusión sea realizada por personal técnico de los DDR y CADER y no por funcionarios.

Bibliografía

- Bishop C.E., Toussaint W.D. Introducción al Análisis de La Economía Agrícola. Editorial Limusa. México 1986.
- Gallardo Cervantes Juan, Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión, un enfoque de sistemas. Editorial Mc Graw Hill, México 1998.
- Gobierno del Estado de Baja California. Estadísticas Básicas de Baja California. Publicación de la Secretaría de Desarrollo Económico de B.C.
- Gobierno del Estado de Baja California. Plan Estatal de Desarrollo de Baja California 1996-2001. COPLADE, Mexicali B.C., Abril de 1996.
- Guerra E. Guillermo, Aguilar V. Alfredo. Economía del Agronegocio. Primera edición. Editorial Limusa. México 1997.
- INEGI. Sistema de Cuentas Nacionales de México 1993-1998.
- Kinnear C. Thomas, Taylor R. James. Investigación de Mercados, un enfoque aplicado. Tercera edición, ed. Mc Graw Hill, México 1992.
- Krugman Paul R., Obstfeld Maurice. Economía Internacional, teoría y Política. Tercera edición ed. Mc Graw Hill, 1995.

A n e x o s

**Anexo 1 Metodología
de Evaluación**

1.1- Diseño de muestra

Para asegurar la representatividad de la información derivada de las encuestas se hizo necesario diseñar un muestreo estadístico que satisficiera las condiciones básicas de precisión y confiabilidad, así como de su cobertura regional y por componente, con ahorro de tiempo y recursos. El concepto de precisión se refirió a la desviación máxima aceptable de los resultados de la muestra con respecto a los valores poblacionales. La confiabilidad, por su parte, a la probabilidad de que se cumpliera la precisión definida; en este caso, se estableció que el diseño de muestreo debería tener una probabilidad del 95% de que los estimadores de la muestra no tuvieran una diferencia mayor al 8% de los parámetros poblacionales.

El Programa Lechero, al igual que el resto de los programas de Fomento Ganadero y Fomento Agrícola presentan diferencias en cuanto a objetivos, procedimientos operativos y la forma en que definen a sus beneficiarios. Esta situación dificulta la aplicación de una estrategia y diseño de muestreo uniforme para todos y cada uno de los programas estatales.

Atendiendo al esquema de muestreo uniforme para todas estas evaluaciones, establecido por la UN-FAO, se realizaron las siguientes acciones.

Se estableció una lista de beneficiarios (marco de muestreo) que respetó los siguientes criterios para su elaboración. Primeramente, consideramos que en estos programas pudieron existir hasta cinco tipos de beneficiarios, a saber:

1. Personas físicas.
2. Personas morales cuyos socios utilizan el apoyo en común.
3. Personas morales que reciben los apoyos en forma colectiva pero cuyos socios los utilizan en forma individual.
4. Autoridades, cuando por ejemplo, los apoyos se otorgan a través de Presidentes Municipales que se encargan de administrar el bien.
5. Instituciones, como centros de investigación, Fundaciones Produce y universidades, cuando por ejemplo se les otorgan apoyos para propagación y conservación de materiales genéticos.

Integra Soluciones Agroempresariales S.A. de C. V. incluyó en su marco de muestreo, (lista a partir de la cual se seleccionarán los beneficiarios a encuestar) a todos los beneficiarios del tipo 1 y 2, así como a los productores individuales que recibieron apoyos a través de los beneficiarios tipo 3 y 4.

Los beneficiarios tipo 5, dado que representan generalmente instituciones que apoyaron posteriormente el Programa y cuyo número es reducido, quedaron fuera del marco de muestreo; no obstante, entrevistaron y se reportan sus resultados como un tipo especial de beneficiarios.

Una vez que se tuvo la lista de beneficiarios con estas características, los criterios a considerar para establecer el tamaño de muestra fueron los siguientes:

- a) Si el total de beneficiarios del programa en el Estado fue menor a 40, se encuestaron a todos los beneficiarios.
- b) Si el total de beneficiarios fue de 40 o más, se utilizó un muestreo simple aleatorio para estimación de proporciones con varianza máxima aceptando una desviación máxima absoluta de la proporción a estimar de ± 0.08 (precisión absoluta). Este diseño muestral estuvo basado en el comportamiento de las variables binomiales obtenidas en la evaluación de programas de Fomento Agrícola y Ganadero en 1998 y, en general, para la gran mayoría de las variables relevantes y de los programas representa una precisión relativa de al menos 10%. En cualquier caso, el tamaño de muestra mínimo aceptable será de 40

Con base en lo anterior, una vez que Integra Soluciones Agroempresariales S.A. tuvo la lista de beneficiarios estandarizada con los criterios anteriormente señalados, se determinó el tamaño de muestra a partir del número total de beneficiarios, utilizando el Cuadro 1-1:

Cuadro anexo 1-1. Número de beneficiarios a encuestar

| | | | | | | | | | | |
|---------------------------|-----|------|------|------|------|------|------|------|-------|-------|
| Beneficiarios | 40 | 50 | 70 | 100 | 150 | 200 | 300 | 500 | 1,000 | 2,000 |
| Beneficiarios a encuestar | 40 | 40 | 50 | 60 | 75 | 86 | 100 | 115 | 130 | 140 |
| Factor de ajuste | 0.0 | 0.50 | 0.33 | 0.30 | 0.22 | 0.14 | .075 | 0.03 | 0.01 | 0.001 |

En caso de que el número de beneficiarios se encuentre entre dos de los valores de la tabla, el tamaño de muestra debe obtenerse de la siguiente manera: Al tamaño de muestra para el límite inferior se le sumará el producto del factor de ajuste en este límite por el número adicional de beneficiarios. Así por ejemplo, para 85 beneficiarios, el tamaño de muestra en el límite inferior del intervalo es 50, el factor de ajuste 0.33 y el número adicional de beneficiarios 15 (85-70). Por lo tanto, se tendrá una muestra de 55, es decir: $50 + [0.33][85-70]$.

Una vez determinado el número de beneficiarios a encuestar en la población, ésta se distribuyó proporcionalmente al número de beneficiarios que incluyó cada componente, considerando la región

Los beneficiarios a encuestar se identificaron dentro de cada componente estrictamente al azar, estableciendo una lista adicional de 10% como reemplazos.

Para el caso específico del Programa Lechero, el universo a encuestar era de 15 unidades, por lo que el muestreo se elevó a censo.

1.2 Metodología de cálculo de Focalización

Para sustentar el análisis de la focalización, se debe señalar la evolución de la población objetivo planteada por el Programa y las razones de los cambios.

Cuadro anexo 3-1. Evolución de la Población Objetivo

| Documento: | Población Objetivo |
|-----------------------|--------------------|
| Anexo técnico | 15 |
| Adendum | 0 |
| Ultima reprogramación | 0 |
| Final | 15 |

Fuente: Elaboración propia con base en los cuestionarios aplicados a beneficiarios.

Conociendo los cambios de la población objetivo, se procedió a calcular la focalización del Programa. En el Cuadro Anexo 3-1 se presenta los datos de focalización, del Programa de fomento Lechero 2001.

Cuadro anexo 3-2. Datos para el cálculo de focalización del Programa

| | Población objetivo: productores elegibles con capacidad de participar en el Programa | Población no objetivo: productores no elegibles | Total |
|------------------|---|---|-----------|
| Beneficiarios | $B_e = 15$ | $B_i = 0$ | $Pr = 15$ |
| No beneficiarios | $B_e = 15$ | | |
| Total | $P_o = 30$ | | |

Fuente: Elaboración propia con base en información oficial del Programa.

Donde:

P_o = Número de beneficiarios objetivo de acuerdo al Anexo Técnico.

Pr = Número de beneficiarios reales de acuerdo al informe de cierre.

α = Porcentaje de beneficiarios que en la muestra no cumplían con los requisitos de elegibilidad.

B_i = Beneficiarios que representan error de inclusión.

B_e = Beneficiarios que representan error de exclusión.

B_c = Beneficiarios que no presentan ni error de exclusión ni de inclusión.

Cuadro anexo 3-3. Indicadores de focalización

| Indicadores | Valor |
|---|-------|
| Error de exclusión: $E_e = B_e / P_o$; | 0.50 |
| Error de inclusión: $E_i = B_i / Pr$; | 0 |
| Focalización: $F = 1 - E_e - E_i$ | 0.50 |

Fuente: Elaboración propia con base en información oficial del Programa.

1.3 Perfil de beneficiarios

Cuadro anexo 3-4. Perfil de los beneficiarios individuales, como persona y jefe de familia.

| Aspecto | Indicador del perfil de beneficiario persona física | Beneficiarios | |
|------------------------------------|---|---------------|---------------|
| | | Número | (%) |
| Sexo | Masculino | 15 | 100.00 |
| | Femenino | 00 | 00.00 |
| | Total | 15 | 100.00 |
| Edad | Edad promedio | 57.33 | |
| | beneficiarios menores a 40 años | 1 | 06.67 |
| | beneficiarios entre 40 y 55 años | 5 | 33.33 |
| | beneficiarios con más de 55 años | 9 | 90.00 |
| | Total | 15 | 100.00 |
| Escolaridad | Nivel de escolaridad 0 | 0 | 00.00 |
| | De 1 a menos de 0.5 años | 0 | 00.00 |
| | Primaria (6 años) | 6 | 40.00 |
| | Secundaria (9 años) | 3 | 20.00 |
| | Estudios mayores de secundaria | 6 | 40.00 |
| | Total | 15 | 100.00 |
| Tamaño de la familia | De 5 miembros o menos | 11 | 73.33 |
| | De 6 a 10 miembros | 4 | 26.67 |
| | Mas de 10 miembros | 0 | 00.00 |
| | Total | 15 | 100.00 |
| Número de habitaciones en el hogar | 1 Habitación | 0 | 00.00 |
| | Hasta 2. | 0 | 00.00 |
| | Hasta 3 | 4 | 26.67 |
| | Hasta 4 | 5 | 33.33 |
| | 5 o mas habitaciones | 6 | 40.00 |
| | Total | 15 | 100.00 |
| Dentro de su domicilio usted tiene | Agua potable | 15 | 100.00 |
| | Luz eléctrica | 15 | 100.00 |
| | Piso de tierra | 0 | 00.00 |
| | Refrigerados | 14 | 93.33 |
| | Televisión | 14 | 93.33 |
| | Estufa | 13 | 86.67 |
| | Total | 71 | |
| Habla alguna lengua indígena | Sí | 0 | 00.00 |
| | No | 15 | 100.00 |
| | Total | 15 | 100.00 |

Fuente: Elaboración propia con base en los cuestionarios aplicados a beneficiarios; preg. 3 hasta 12.

Cuadro anexo 3-5. Perfil de los beneficiarios individuales, en su Patrimonio productivo.

| | | | |
|--|---|--------------|---------------|
| Tipo de Propiedad | Terreno ejidal | 00 | 00.00 |
| | Terreno de propiedad privada | 405 | 100.00 |
| | Total | 405 | 100.00 |
| Tipo de posesión | Terreno Propio | 235 | 58.02 |
| | Terreno rentado | 170 | 41.98 |
| | Total | 58 | 100.00 |
| Tamaño de unidad productiva | Superficie de 5 o menos has | 8 | 53.34 |
| | Mayor de 5 y hasta 10 has. | 2 | 13.33 |
| | Mayor de 10 has hasta 50 has | 2 | 13.33 |
| | Mayor de 50.00 Has | 3 | 20.00 |
| | Total | 15 | 100.00 |
| Capital pecuario en cabezas equivalente ² | Bovinos | 8,411 | 100.00 |
| | Ovinos | 0 | 00.00 |
| | Caprinos | 0 | 00.00 |
| | Porcinos | 0 | 00.00 |
| | Aves | 0 | 00.00 |
| | Abejas | 0 | 00.00 |
| | Animales de trabajo | 0 | 00.00 |
| | Otras especies | 0 | 00.00 |
| | Total | 8,411 | 100 |
| Tamaño de unidad productiva en cabezas equivalentes | Hasta 5 cabezas equivalentes | 0 | 00.00 |
| | Mas de 5 cabezas hasta 20 cb equivalentes | 0 | 00.00 |
| | De mas de 20 cb hasta 100 cb equivalentes | 0 | 00.00 |
| | Mas de 100 cabezas equivalentes | 15 | 100.00 |
| | Total | 15 | 100.00 |
| Valor estimado de construcciones y equipo | Hasta 1'000,000.00 de pesos | 1 | 06.67 |
| | Mas de 1'000,000.00 hasta 2'000,000.00 | 3 | 20.00 |
| | Mas de 2'000,000.00 hasta 3'000,000.00 | 3 | 20.00 |
| | Mas de 3'000,000.00 de pesos | 8 | 53.33 |
| | Total | 15 | 100.00 |

Fuente: Elaboración propia con base en los cuestionarios aplicados a beneficiarios; preg. 13, 14 y 15.

¹ El bovino equivalente es un factor de ajuste para estimar el capital pecuario (hato en inventario) de los beneficiarios. La equivalencia de cada tipo de animal es la siguiente: un bovino es equivalente a un equino; a 3 cerdos, a 6 cabras, a 5 borregos, a 100 gallinas y a 5 colmenas, de acuerdo al Capítulo IV, art. 15 de la Ley de Organizaciones Ganaderas del 6 de diciembre de 1999.

² Una hectárea de superficie equivalente es igual a 1ha de riego; 2 de temporal; 4 de agostadero de buena calidad y 8 de agostadero en zonas áridas. Con base en el Art. 27 Constitucional y 117 de la Ley Agraria.

Cuadro anexo3-6. Perfil de los benef. individuales, en sus Caract. económico-productivas.

| | | | |
|--|---|-----------|---------------|
| Actividad principal | Producción Agrícola | | |
| | Forrajes | 4 | 26.67 |
| | Otras actividades Agrícolas | 1 | 06.67 |
| | Producción Pecuaria | | |
| | Bovinos | 10 | 66.67 |
| | Total | 15 | 100.00 |
| Actividad para la que solicitó apoyo | Producción Agrícola | | |
| | Forrajes | 1 | 06.67 |
| | Otras actividades Agrícolas | 1 | 06.67 |
| | Producción Pecuaria | | |
| | Bovinos | 13 | 86.66 |
| | Total | 15 | 100.00 |
| Destino de la producción de la actividad principal | Autoconsumo familiar | 0 | 00.00 |
| | Autoconsumo para la producción | 1 | 06.67 |
| | Venta en la localidad donde se ubica la UPR | 13 | 86.66 |
| | Venta fuera de localidad donde ubica la UPR. | 1 | 6.67 |
| | Exportación | 0 | 00.00 |
| | Total | 15 | 100.00 |
| Nivel de Mecanización | Sin mecanizar | 0 | 00.00 |
| | Parcialmente mecanizado | 0 | 00.00 |
| | Mecanizado | 15 | 100.00 |
| | No aplica | 0 | 00.00 |
| | Total | 15 | 100.00 |
| Calidad Genética de las semillas y los animales | Mejorado | 15 | 100.00 |
| | No aplica | 0 | 00.00 |
| | Total | 15 | 100.00 |
| Control de plagas y enfermedades | Riguroso | 15 | 100.00 |
| | No aplica | 0 | 00.00 |
| | Total | 15 | 100.00 |
| Nivel de ingresos Mensuales | ingreso menor a 4,000 | 0 | 00.00 |
| | de 4,000 a 11,000 | 4 | 26.67 |
| | mas de 11,000 a 30,000 | 11 | 73.33 |
| | mas de 30,000 a 60,000 | 0 | 00.00 |
| | mas de 60,000 | 0 | 00.00 |
| | Total | 15 | 100.00 |
| Uso de crédito en el 2001 | crédito de otra fuente | 0 | 00.00 |
| | no tuvieron crédito | 15 | 100.00 |
| | Total | 15 | 100.00 |
| Destino del apoyo obtenido por la Alianza | Para una actividad nueva para el beneficiario | 2 | 13.33 |
| | Para una actividad que ya realizaba | 13 | 86.67 |
| | Total | 15 | 100.00 |
| Presencia de servicios de asistencia técnica | Recibieron asistencia técnica | 3 | 20.00 |
| | No recibieron asistencia técnica | 12 | 80.00 |
| | Total | 15 | 100.00 |
| Presencia de otros apoyos de programa del Gobierno | Si tuvieron otro apoyo | 0 | 00.00 |
| | No tuvieron otro apoyo | 15 | 100.00 |
| | Total | 15 | 100.00 |

Fuente: Elaboración propia con base en los cuestionarios aplicados a beneficiarios; preg. 16-24, 44, y 27.

1.4- Cálculo de Indicadores

a).- **Indicador de frecuencia de reconocimiento de satisfacción y oportunidad del apoyo (C):**

$$C = \left(\frac{n_{cs}}{N} \right) 100 = \left(\frac{15}{15} \right) 100 = 100.00\%$$

Donde:

C = porcentaje de beneficiarios que reconocieron el bien o servicio recibido como de calidad satisfactoria.

n_{CS} = Número de de beneficiarios que reconocieron el bien o servicio recibido como de calidad satisfactoria.

N = Número de beneficiarios entrevistados e integrantes de la muestra

Interpretando el indicador nos dice que el total de beneficiarios reconocieron el bien o servicio como de calidad satisfactoria

b).- **Indicador de satisfacción y oportunidad del apoyo (S):**

$$S = \left(\frac{BS}{N} \right) 100 = \left(\frac{15}{15} \right) 100 = 100.00\%$$

Donde:

S = porcentaje de beneficiarios que reconocieron calidad satisfactoria y ala vez reconocen que la entrega del bien servicio recibido fue oportuna.

BS = Número de de beneficiarios que reconocieron calidad satisfactoria y la vez reconocieron que la entrega del bien o servicio recibido fue oportuna.

N = Número de beneficiarios entrevistados e integrantes de la muestra

Interpretando el indicador nos dice que el total de beneficiarios reconocieron calidad satisfactoria y ala vez reconocen que la entrega del bien o servicio recibido fue oportuna.

c).- **Indicadores de cobertura del Programa**

Cuadro anexo 3-7. Indicadores de cobertura del Programa

| Indicador | Valor |
|---|-------|
| A = Número de solicitudes (grupales o individuales) que cumplieron con los criterios de elegibilidad ¹ | 47 |
| B = Número de solicitudes (grupales o individuales) recibidas ² | 47 |
| C = Núm. de benef del Programa (Benef totales reales; es decir, en las solicitudes grupales autorizadas se debe de considerar el número de productores individuales beneficiados) | 15 |
| D = Número de beneficiarios Programados en el Anexo Técnico | 15 |
| % de cobertura de las solicitudes recibidas ($C_1 = A/B$) ² | 1.00 |
| % de cobertura de los beneficiarios Programados ($C_2 = A/D$) | 3.13 |

Fuente: Elaboración propia con base en información oficial del Programa..

d) **Indicadores de capitalización e inversión productiva**

Para cuantificar la inversión productiva realizada por los beneficiarios como respuesta a los estímulos del Programa se construyo este indicador con 5 variantes.

i). Presencia del la inversión adicional (PIA)

$$PIA = \left(\frac{n}{N} \right) 100 = \left(\frac{3}{15} \right) 100 = 20.00\%$$

Donde:

PIA = porcentaje de beneficiarios que realizaron inversión adicional.

n = Número de beneficiarios que realizaron inversión adicional.

N = Número de beneficiarios entrevistados e integrantes de la muestra

Interpretando el indicador nos dice que del total de productores beneficiados 20.00 % realizaron inversiones adicionales.

ii). Respuesta del productor al estímulo para invertir (RPI)

$$RPI = \left(\frac{AP + IA}{AF + AE} \right) = \left(\frac{10'728,410}{3'080,250} \right) = 3.48$$

Donde:

RPI = Inversión total del productor por cada peso de inversión gubernamental.

AP = Aportación obligatoria del productor.

IA = Inversión adicional del productor

AF = Aportación federal

AE = Aportación estatal

Interpretando el indicador nos dice que por cada peso de inversión gubernamental aplicado el productor invirtió en su totalidad 3.48 pesos.

iii). Inversión media adicional (IMA)

$$IMA = \left(\frac{IA}{AF + AE} \right) = \left(\frac{804,000}{3'080,250} \right) = 0.26$$

Donde:

IMA = Inversión adicional del productor por cada peso de inversión gubernamental.

IA = Inversión adicional del productor

AF = Aportación federal

AE = Aportación estatal

Interpretando el indicador nos dice que por cada peso de inversión gubernamental aplicado el productor invirtió adicionalmente a su aportación obligatoria 0.26 pesos mas.

vi). Inversión media total (IMT)

$$IMT = \left(\frac{AF + AE + AP + IA}{AF + AE} \right) = \left(\frac{10'728,410 + 3'080,250}{3'080,250} \right) = 4.48$$

Donde:

IMA = Inversión adicional del productor por cada peso de inversión gubernamental.

IA = Inversión adicional del productor
AF = Aportación federal
AE = Aportación estatal

Interpretando el indicador nos dice que por cada peso de inversión gubernamental aplicado el productor invirtió adicionalmente a su aportación obligatoria 0.26 pesos mas.

v). Respuesta a la inversión federal (ITF)

$$ITF = \left(\frac{AF + AE + AP + IA}{AF} \right) = \left(\frac{10'728,410 + 3'080,250}{2'801,754} \right) = 4.93$$

Donde:

IMT = Inversión total por cada peso de inversión gubernamental..
AP = Aportación obligatoria del productor.
IA = Inversión adicional del productor
AF = Aportación federal
AE = Aportación estatal

Interpretando el indicador nos dice que por cada peso de inversión Federal aplicado se realizó una inversión total de 4.93 pesos.

e).- Cambio técnico e innovación en los procesos productivos

Existe cambio técnico e innovación en los procesos productivos, en aquellos casos en los cuales el beneficiario no tenía experiencia en el uso de algún bien o servicio similar al adquirido a través del apoyo, ya que la presencia de dicho apoyo implica una modificación del proceso productivo. Para ello se calcularon tres modalidades del indicador:

i).- Presencia de cambio en las técnicas (CT):

$$CT = \left(\frac{BSE}{N} \right) 100 = \left(\frac{4}{15} \right) 100 = 26.67\%$$

Donde:

CT = porcentaje de beneficiarios que no tenían experiencia en el uso de bienes o servicios similares a los recibidos con el apoyo.
*BSE = Número de beneficiarios que **no** tenían experiencia en el uso de bienes o servicios similares.*
N = Número de beneficiarios entrevistados e integrantes de la muestra

Interpretando el indicador nos dice que del total de beneficiarios el 26.67 % de ellos no tenían experiencia en el uso de bienes o servicios similares a los recibidos con el apoyo.

ii).- Frecuencia de cambios en producción debidos a cambio en técnicas (CEP):

$$CEP = \left(\frac{BCEP}{N} \right) 100 = \left(\frac{15}{15} \right) 100 = 100.00\%$$

Donde:

CEP = porcentaje de beneficiarios que observaron cambios favorables en algún aspecto de la producción como consecuencia del apoyo.

BCEP = Número de beneficiarios que observaron cambios favorables en algún aspecto de la producción

N = Número de beneficiarios entrevistados e integrantes de la muestra

Interpretando el indicador nos dice que del total de beneficiarios el 100.00 % de ellos observaron cambios favorables en algún aspecto de la producción como consecuencia del apoyo.

iii).- Frecuencia de cambios en técnicas y cambio en producción debidos al apoyo (CP):

$$CP = \left(\frac{BSEOC}{N} \right) 100 = \left(\frac{4}{15} \right) 100 = 26.67\%$$

Donde:

CP = porcentaje de beneficiarios que no tenían experiencia previa en el uso de bienes o servicios similares a los recibidos y observaron un cambio favorable en algún aspecto de la producción.

BSOC = Número de beneficiarios que no tenían experiencia previa en el uso de bienes o servicios similares a los recibidos y observaron un cambio favorable en algún aspecto de la producción.

N = Número de beneficiarios entrevistados e integrantes de la muestra

Interpretando el indicador nos dice que del total de beneficiarios que no tenían experiencia previa en el uso de bienes y servicios similares a los recibidos, el 26.67 % de ellos observaron cambios favorables en algún aspecto de la producción como consecuencia del apoyo.

De la misma manera resultó importante identificar los aspectos de la producción pecuaria que observó cambios, manifestándose esto en el cuadro 5-3-1.

f).- Permanencia de los apoyos y sostenibilidad de las inversiones

Se considera que el apoyo es permanente y la inversión sostenible si el bien recibido a través del apoyo permanece en posesión del beneficiario original, esta siendo aplicado a la producción y el funcionamiento de este es considerado satisfactorio

Este análisis se desarrolló desde dos perspectivas diferentes: Para inversiones productivas y para servicios de apoyo a la producción.

i).- Para inversiones productivas.

Para identificar de mejor manera la permanencia y funcionalidad de los apoyos derivados de la inversiones productivas, se realizaron 6 variantes del indicador, para no pasar inadvertido ninguna manifestación importante este aspecto.

***.- Permanencia del apoyo (PER):**

$$PER = \left(\frac{PP}{N} \right) 100 = \left(\frac{15}{15} \right) 100 = 100.00\%$$

Donde:

PER = porcentaje de casos donde el apoyo obtenido permanece en posesión del beneficiario original.

PP = Número de casos donde el apoyo obtenido permanece en posesión del beneficiario original.

N = Número de beneficiarios entrevistados e integrantes de la muestra

Interpretando el indicador nos dice que el 100.00 % de los beneficiarios mantienen la posesión del apoyo recibido.

****).-Presencia del apoyo en funcionamiento (FUN):**

$$FUN = \left(\frac{PESP}{N} \right) 100 = \left(\frac{15}{15} \right) 100 = 100.00\%$$

Donde:

FUN = porcentaje de beneficiarios donde el apoyo obtenido se encuentra funcionando.

PESP = Número beneficiarios donde el apoyo obtenido se encuentra funcionando

N = Número de beneficiarios entrevistados e integrantes de la muestra

Interpretando el indicador nos dice que el 100.00 % de los beneficiarios mantienen la posesión del apoyo recibido y funcionando.

*****).- Presencia de calidad en el funcionamiento del bien (CF):**

$$CF = \left(\frac{RCF}{N} \right) 100 = \left(\frac{15}{15} \right) 100 = 100.00\%$$

Donde:

CF = porcentaje de casos donde el funcionamiento del bien o servicio es satisfactorio.

RCF = Número de casos donde el funcionamiento del bien o servicio es satisfactorio.

N = Número de beneficiarios entrevistados e integrantes de la muestra

Interpretando el indicador nos dice que el 100.00 % de los beneficiarios que tienen el bien funcionando es satisfactorio.

******).- Permanencia y sostenibilidad de los apoyos (PPYS):**

$$PPYS = \left(\frac{PYS}{N} \right) 100 = \left(\frac{15}{15} \right) 100 = 100.00\%$$

Donde:

PPYS = porcentaje de casos donde el apoyo obtenido permanece en posesión del beneficiario original, se mantiene en funcionamiento y su funcionamiento es satisfactorio.

PYS = Número de casos donde el apoyo obtenido permanece en posesión del beneficiario original, se mantiene en funcionamiento y su funcionamiento es satisfactorio.

N = Número de beneficiarios entrevistados e integrantes de la muestra

Interpretando el indicador nos dice que el 100.00 % de los beneficiarios mantienen la posesión del apoyo recibido y funcionando satisfactoriamente.

*******).- Índice de permanencia, sostenibilidad y calidad del apoyo (INPS):**

$$INPS = PER + FUN + C = 1.0$$

Donde:

INPS = Valor del indicador de permanencia y sostenibilidad.

PER = 0.333 si el bien permanece en poder del beneficiario y 0 si no permanece

FUN = 0.333 si el bien permanece funcionando y 0 si no permanece funcionando

C = 0.333 si el bien fue reconocido como de calidad satisfactoria y 0 si no se consideró así

Nota: Si el valor de PER = 0, automáticamente el valor individual para este índice es igual a 0.

Interpretando este índice nos damos cuenta que la unidad reportada, la alta sostenibilidad , calidad y por supuesto permanencia del apoyo..

*******) Índice de aprovechamiento de la capacidad del apoyo (AC).**

El valor del indicador AC se compone de acuerdo al siguiente catálogo:

Se usa a toda su capacidad = 1

Se usa casi a toda su capacidad = 0.75

Se usa a la mitad de usa capacidad = 0.5

Su es mínimo = 0.25

No se usa = 0

$$AC = \left(\frac{(14 * 1) + (1 * 0.75)}{N} \right) = \left(\frac{14.75}{15} \right) = 0.98$$

Interpretando el indicador nos dice que el aprovechamiento de la capacidad de los apoyos otorgados por el Programa Lechero es altamente satisfactorio.

ii). Para servicios de apoyo a la producción.

Este indicador nos refleja el grado de satisfacción de los beneficiarios con el servicio recibido a través del apoyo cuando el apoyo de alianza se proporcione a través de un servicio. La construcción de este indicador se basa en la información correspondiente a:

Satisfacción con el servicio
Disponibilidad del servicio cuando se el requiere
Pago por el servicio
Disposición a pagar por el servicio.

***).- Valoración del servicio recibido (VS):**

$$VS = SS + DS + PS + DP = 0.54$$

Donde:

VS = Valoración del servicio recibido.

SS = Servicio considerado satisfactorio, en cuyo caso se le asigna una valoración de 0.70, de lo contrario se le asigna un valor de 0.

DS = Disponibilidad del servicio cuando se le requiere, en cuyo caso se le asigna un valor de cero.

PS = Se ha pagado por este servicio, en cuyo caso se le asigna una valoración de 0.10 de lo contrario se el asigna un valor de 0.

DP = Existe disposición a pagar por el servicio, en cuyo caso se le asigna una valoración de 0.10 de lo contrario se le asigna un valor de cero.

Para el cálculo del indicador general del Programa o grupos definidos, se obtuvo el promedio de los valores individuales.

Interpretando este índice nos damos cuenta existe una valoración relativamente baja (0.54), debido principalmente a que, o no se recibió este servicio, o el bien acompañado no comprendía también algún servicio extra.

Como complemento a este indicador, se obtuvieron los porcentajes en que aparecen las diferentes alternativas de los componentes del indicador para explicar de mejor manera cual de sus elementos integrantes tuvieron la mayor relevancia en la conformación de su valor.

De los beneficiarios que manifestaron haber recibido asistencia técnica (6), el 60.00 % quedo satisfecho, y están dispuestos a pagar por el servicio, que entre otras características siempre esta disponible cuando se requiere.

g).- Desarrollo de capacidades técnicas, productivas y de gestión

Por este indicador se entiende la contribución de los apoyos del Programa Lechero a la formación de capital humano relevante para las actividades de producción.

i).- Desarrollo de capacidades (DC):

$$DC = CT + CAC + CG = 0.17867$$

Donde:

DC = Indicador de desarrollo de capacidades técnicas, productivas o de gestión.

CT = Presencia de desarrollo de capacidades para nuevas técnicas de producción, en cuyo caso se el asigna una valoración de 0.34 y de 0 si no las adquirió.

CAC = Presencia de desarrollo de capacidades administrativas y contables, en cuyo caso se le asigna una valoración de 0.33 y de 0 si no las adquirió.

CG = Presencia de desarrollo de capacidades para la gestión local, en cuyo caso se el asigna una valoración de 0.33 y de 0 si no las adquirió.

Para el cálculo del indicador general del Programa o grupos definidos, se obtuvo el promedio de los valores individuales.

Interpretando este índice nos damos cuenta existe una valoración muy baja (0.17867), debido principalmente a que, o no se recibió este servicio, o el bien acompañado no comprendía también algún servicio extra.

ii).- Desarrollo incluyente de capacidades (DCI): Indicador complementario.

$$DCI = CT + CAC + CG + CO = 0.467$$

Donde:

DCI = Indicador de desarrollo de capacidades técnicas, productivas o de gestión, incluyendo otras no identificadas.

CT = Presencia de desarrollo de capacidades para nuevas técnicas de producción, en cuyo caso se el asigna una valoración de 0.25 y de 0 si no las adquirió.

CAC = Presencia de desarrollo de capacidades administrativas y contables, en cuyo caso se le asigna una valoración de 0.25 y de 0 si no las adquirió.

CG = Presencia de desarrollo de capacidades para la gestión local, en cuyo caso se el asigna una valoración de 0.25 y de 0 si no las adquirió.

CO = Adquirió otras capacidades, en cuyo caso se le asigna una valoración de 0.25 y de 0 si no las adquirió

Para el cálculo del indicador general del Programa o grupos definidos, se obtuvo el promedio de los valores individuales.

Interpretando este índice nos damos cuenta existe una valoración media baja (0.467), un sensiblemente mas alta que la modalidad anterior, lo que nos permite intuir que el aspecto de otras capacidades si es relevante.

**iii).- Desarrollo global de capacidades técnicas, productivas y de gestión (CTG):
Versión complementaria**

$$CTG = \left(\frac{DTC}{N} \right) 100 = \left(\frac{0}{15} \right) 100 = 00.00\%$$

Donde:

CTG = porcentaje de beneficiarios que adquirieron capacidades técnicas, productivas y de gestión, entre otras, de manera simultanea

DTC = Número de beneficiarios que reconocieron haber adquirido simultáneamente las cuatro capacidades: técnicas, productivas, de gestión y otras.

N = Número de beneficiarios entrevistados e integrantes de la muestra

Interpretando el indicador nos dice que ninguno de los beneficiarios reconocieron haber adquirido simultáneamente las cuatro capacidades.

4i).- Desarrollo mínimo de capacidades técnicas, productivas y de gestión (CAG): Versión complementaria

$$CAG = \left(\frac{DAC}{N} \right) 100 = \left(\frac{15}{15} \right) 100 = 100.00\%$$

Donde:

CAG = porcentaje de beneficiarios que adquirieron alguna capacidades técnicas, productivas y de gestión, entre otras.

*DAC = Número de beneficiarios que reconocieron haber adquirido **al menos una** de las cuatro capacidades: técnicas, productivas, de gestión y otras.*

N = Número de beneficiarios entrevistados e integrantes de la muestra

Interpretando el indicador nos dice que todos los beneficiarios reconocieron haber adquirido al menos una de las cuatro capacidades.

h).- Cambio en producción y productividad atribuidas al apoyo

Con este indicador se pretende identificar la frecuencia de la presencia de cambios, o expectativas de tenerlos, en rendimientos, en volumen total de la producción o en la calidad de esta, atribuibles a los apoyos de la Alianza

i).- Frecuencia de cambios en productividad (CER):

$$CER = \left(\frac{PCR}{N} \right) 100 = \left(\frac{15}{15} \right) 100 = 100.00\%$$

Donde:

CER = porcentaje de beneficiarios que reportaron cambios favorables en rendimientos o esperan obtenerlos..

PCR = Número de beneficiarios que reportaron cambios favorables en rendimientos o esperan obtenerlos.

N = Número de beneficiarios entrevistados e integrantes de la muestra

Interpretando el indicador nos dice que todos los beneficiarios reportaron cambios favorables en rendimientos o esperan obtenerlos.

ii).- Presencia de cambios en producción (CEV):

$$CEV = \left(\frac{CFV}{N} \right) 100 = \left(\frac{15}{15} \right) 100 = 100.00\%$$

Donde:

CEV = porcentaje de beneficiarios que reportaron cambios favorables en el volumen de producción o esperan obtenerlos..

CFV = Número de beneficiarios que reportaron cambios favorables en volumen de producción o esperan obtenerlos.

N = Número de beneficiarios entrevistados e integrantes de la muestra

Interpretando el indicador nos dice que todos los beneficiarios *reportaron cambios favorables en su volumen de producción o esperan obtenerlos.*

iii).- Presencia de cambios en la calidad del producto (CEC):

$$CEC = \left(\frac{CFC}{N} \right) 100 = \left(\frac{15}{15} \right) 100 = 100.00\%$$

Donde:

CEC = porcentaje de beneficiarios que reportaron cambios favorables en la calidad de sus productos o esperan obtenerlos..

CFC = Número de beneficiarios que reportaron cambios favorables en la calidad de sus productos volumen de producción o esperan obtenerlos.

N = Número de beneficiarios entrevistados e integrantes de la muestra

Interpretando el indicador nos dice que todos los beneficiarios *reportaron cambios favorables en la calidad de sus productos o esperan obtenerlos.*

Variables complementarias

5i).- Presencia de cambios en producción, productividad o calidad (CAUC):

$$CEC = \left(\frac{BCF}{N} \right) 100 = \left(\frac{9}{15} \right) 100 = 60.00\%$$

Donde:

CAUC = Porcentaje de beneficiarios que reportaron cambios favorables en al menos una de estas condiciones: aumento en volumen, aumento en rendimiento o aumento en calidad.

BCF = Número de beneficiarios que reportaron cambios favorables en al menos una de estas condiciones: aumento en volumen, aumento en rendimiento o aumento en calidad.

N = Número de beneficiarios entrevistados e integrantes de la muestra

Interpretando el indicador nos dice que del total de productores, sólo el 60.00% reportaron cambios favorables en al menos una de estas condiciones: aumento en volumen, aumento en rendimiento o aumento en calidad.

6i).- Frecuencia de cambio simultaneo en producción, productividad y calidad (CPPC):

$$CPPC = \left(\frac{PPC}{N} \right) 100 = \left(\frac{8}{15} \right) 100 = 53.33\%$$

Donde:

CPPC = Porcentaje de beneficiarios que cumplen las tres condiciones: aumento en volumen, aumento en rendimiento y a la vez mejora en la calidad de sus productos.

BCF = Número de beneficiarios que cumplen las tres condiciones: aumento en volumen, aumento en rendimiento y a la vez mejora en la calidad de sus productos.

$N = \text{Número de beneficiarios entrevistados e integrantes de la muestra}$

Interpretando el indicador nos dice que del total de productores, sólo el 53.33% cumplen las tres condiciones: aumento en volumen, aumento en rendimiento y a la vez mejora en la calidad de sus productos.

i).- Cambios en el ingreso de la unidad de producción

Con este indicador se pretende identificar la presencia de cambios positivos en los ingresos, generados o esperados, provenientes de las actividades en las que se utilizo el apoyo Alianza.

i).- Frecuencia de cambio en el ingreso (PCI)

$$PCI = \left(\frac{BCI}{N} \right) 100 = \left(\frac{1}{15} \right) 100 = 6.67\%$$

Donde:

$PCI = \text{Porcentaje de beneficiarios que reconocen haber tenido cambios positivos en su ingreso debido a los apoyos otorgados por el programa de Alianza.}$

$BCI = \text{Número de beneficiarios que reconocen haber tenido cambios positivos en su ingreso debido a los apoyos del programa de Alianza.}$

$N = \text{Número de beneficiarios entrevistados e integrantes de la muestra.}$

Interpretando el indicador nos dice que del total de productores, sólo el 6.67% reconocen haber tenido cambios positivos en su ingreso debido a los apoyos otorgados por el programa de Alianza.

ii).- Sensibilidad del ingreso con respecto al apoyo (CI)

$$CI = \frac{ICA - ISA}{ICA + ISA} = \frac{10,000,000.00 - 9,072,000.00}{10,000,000.00 + 9,072,000.00} = 0.05$$

Donde:

$CI = \text{Cambio Porcentual en el ingreso de los beneficiarios para cada uno por ciento de incremento en el apoyo.}$

$ICA = \text{Ingreso realizado en presencia del apoyo (situación después del apoyo).}$

$ISA = \text{Ingreso realizado sin la presencia del apoyo (situación antes del apoyo).}$

$IA = \text{Aportación gubernamental).}$

Interpretando el indicador nos dice que por cada 1.00 % de incremento en el apoyo los beneficiarios manifestaron un cambio positivo en el ingreso de 0.05 %.

iii).- Crecimiento porcentual del ingreso (IPI)

$$IPI = \frac{SDA - SAA}{SAA} = \frac{10,000,000.00 - 9,072,000.00}{9,072,000.00} = 10.23\%$$

Donde:

$IPI = \text{Incremento porcentual del ingreso.}$

SDA = Situación en el ingreso después del apoyo.

SAA = Situación en el ingreso antes del apoyo.

Interpretando el indicador nos dice que los beneficiarios *reportaron un incremento porcentual del ingreso de 10.23 % con respecto a su situación de antes del proyecto.*

j).- Desarrollo de cadenas de valor

Con este indicador se pretende identificar la presencia de cambios positivos en actividades previas a la producción de bienes (adquisición de insumos) y en actividades posteriores a la producción (transformación, comercialización y acceso a la información de mercados).

i).- Índice de acceso a insumos y servicios (AIS)

$$AIS = MP + SU + TP + AI = 0.12 + 0.18 + 0.00 + 0.07 = 0.37$$

Donde:

AIS = Acceso a insumos y servicios como consecuencia del apoyo.

MP = Precio de insumos y servicios.

SU = Suministro de insumos y servicios

TP = Cambio en el trato con los proveedores.

AI = Acceso a nuevos insumos.

Para los parámetros anteriores, si se observaron cambios favorables se asigna un valor de 0.25, de lo contrario su valor es cero.

Interpretando el indicador nos dice que conforme mas nos acercáramos a la unidad mejores resultados se estuvieran reportando de; acceso a insumos y servicios, pero un 0.37 es un resultado sensiblemente bajo.

ii).- Acceso a insumos y servicios (AIYS)

El valor de este indicador para cada entrevistado es de 1 si se encuentra alternativa de cambio favorable y de cero en caso contrario. En particular para el programa de fomento lechero 12 de los 15 entrevistados hasta 15 de abril del 2001, dieron respuesta favorable, por lo que en promedio el valor de este indicador es:

$$AIYS = \frac{12}{15} = 0.80$$

Esto indica que el acceso a insumos y servicios se vio favorecido con el programa de Alianza.

iii).- Índice de postproducción y transformación (CPP)

$$CPP = MP + TP + SP + AP = 0.12 + 0.12 + 0.17 + 0.15 = 0.55$$

Donde:

CPP = Índice de cambios en actividades post-cosecha como consecuencia del apoyo.

MP = Manejo post-cosecha.

TP = Transformación de productos.

SP = Sanidad de los productos.

AP = Almacenamiento de los productos.

Para los parámetros que intervienen en el cálculo de CCP, si se observaron cambios favorables se asigna un valor de 0.25, en caso contrario su valor es cero.

Interpretando el indicador nos dice que conforme mas nos acercáramos a la unidad mejores resultados se estuvieran reportando de; cambios en actividades de postcosecha, y un resultado de 0.55 es un resultado razonablemente aceptable.

4i).- Postproducción y transformación (PyT)

El valor de este indicador para cada entrevistado es de 1 si se encuentra alternativa de cambio favorable y de cero en caso contrario. En particular para el programa de fomento lechero 15 de los 15 entrevistados hasta 15 de abril del 2001, dieron respuesta favorable, por lo que en promedio el valor de este indicador es:

$$AIYS = \frac{15}{15} = 1.00$$

5i).- Índice de comercialización (COM)

$$COM = VV + CS + CP + AM = 0.08 + 0.07 + 0.05 + 0.05 = 0.25$$

Donde:

COM = Índice de cambios favorables en comercialización como consecuencia del apoyo.

VV = Volumen y valor de las ventas.

CS = Seguridad en el comprador.

CP = Mayor facilidad para colocar el producto.

AM = Acceso a nuevos mercados.

Para los parámetros que intervienen en el cálculo de COM, si se observaron cambios favorables se asigna un valor de 0.25, en caso contrario su valor es cero.

Interpretando el indicador nos dice que conforme mas nos acercáramos a la unidad mejores resultados se estuvieran reportando de; cambios favorables en comercialización, pero un resultado de 0.25 es un resultado sensiblemente bajo.

6i).- Comercialización (CON)

El valor de este indicador para cada entrevistado es de 1 si se encuentra alternativa de cambio favorable y de cero en caso contrario. En particular para el programa de fomento lechero 6 de los 15 entrevistados hasta 15 de abril del 2001, dieron respuesta favorable, por lo que en promedio el valor de este indicador es:

$$CON = \frac{6}{15} = 0.40$$

7i).- Índice de información de mercados (DYA)

$$DYA = DI + AI = 0.03 + 0.10 = 0.13$$

Donde:

DYA = Disponibilidad y acceso a información de mercado como consecuencia del apoyo.

DI = Disponibilidad de información.

AI = Acceso a información.

Para los parámetros que intervienen en el cálculo de CON, si se observaron cambios favorables se asigna un valor de 0.25, en caso contrario su valor es cero.

Interpretando el indicador nos dice que conforme más nos acercáramos a la unidad mejores resultados se estuvieran reportando de; cambios favorables en disponibilidad y acceso a información de mercados, pero un resultado de 0.13 es un resultado sensiblemente bajo.

8i).- Información de mercados (IM)

El valor de este indicador para cada entrevistado es de 1 si se encuentra alternativa de cambio favorable y de cero en caso contrario. En particular para el programa de fomento lechero 1 de los 15 entrevistados hasta 15 de abril del 2001, dieron respuesta favorable, por lo que en promedio el valor de este indicador es:

$$IM = \frac{1}{15} = 0.067$$

9i).- Índice general de desarrollo de la cadena de valor (DCV)

$$DCV = AIS + CPP + COM + DYA = 0.37 + 0.55 + 0.25 + 0.13 = 1.30$$

Donde:

DCV = Índice de Desarrollo de la cadena de valor.

AIS = Índice de acceso a insumos y servicios.

CPP = Índice de post-producción y transformación

COM = Índice de comercialización.

DYA = Índice de sistemas de información de mercados.

Interpretando el indicador nos dice que conforme mas nos acercáramos a cuatro mejores resultados se estuvieran reportando de; desarrollo de la cadena de valor, pero un resultado de 1.30 es un resultado sensiblemente bajo.

J).-Contribución al empleo

Con este indicador se pretende identificar el impacto del programa en la generación y/o permanencia de empleos en las unidades de producción.

i).- Tasa de incremento en el empleo debido al apoyo (TIE)

$$TIE = \left(\frac{ECA_1 - ESA}{ESA} \right) 100 = \left(\frac{1213 - 174}{174} \right) 100 = 22.41\%$$

Donde:

TIE = Incremento porcentual en el empleo debido al apoyo.

ECA₁ = Suma de empleos contratados (permanentes y eventuales) con el apoyo.

ESA = Suma de empleos contratados (permanente y eventuales) antes del apoyo.

Este indicador nos muestra el impacto positivo que tuvo el apoyo de Alianza en la generación, teniendo una tasa de crecimiento de 22.41%.

ii).- Frecuencia de efectos positivos sobre el empleo (FGE)

$$FGE = \left(\frac{BIE}{N} \right) 100 = \left(\frac{14}{15} \right) 100 = 93.33\%$$

Donde:

FGE = Frecuencia con que se reportaron incrementos en empleo.

BIE = Número de beneficiarios que reportaron incremento en el empleo.

N = Número de beneficiarios entrevistados e integrantes de la muestra.

Interpretando el indicador nos muestra la forma en que el apoyo de Alianza impacto positivamente en el incremento de empleos llegando a reportar una frecuencia de 93.33%.

iii).- Efecto total sobre el empleo en la unidad productiva (IE)

$$IE = ECA_2 - ESA = 228 - 174 = 54$$

Donde:

IE = Incremento del empleo en la unidad productiva.

ECA₂ = Suma de empleos contratados, familiares, permanentes y eventuales agregando el número de familiares que permanecieron trabajando gracias al apoyo.

ESA = Suma de empleos contratados, familias, permanentes y eventuales antes del apoyo.

Interpretando el indicador nos dice que se tubo un incremento de 54 empleos en la unida productiva, gracias al apoyo de Alianza.

4i).- Arraigo de la población debido al apoyo (TA)

$$TA = \frac{NE}{EF} = \frac{14}{18} = 77.78\%$$

Donde:

TA = Tasa de arraigo en la familia.

NE = Número de miembros de la familia que no emigraron gracias al apoyo.

EF = Número de miembros de la familia mayores que trabajan.

Interpretando el indicador nos dice que el apoyo de Alianza impacto de una manera positiva puesto que la tasa de arraigo en la familia fue de 77.88% gracias a este apoyo.

k).- Conversión y diversificación productiva

Con este indicador se pretende identificar la conversión o diversificación productiva, entendiéndose por esto al cambio de explotación de una especie por otra (ya se animal o vegetal).

i).-Presencia de conversión productiva (REC)

$$REC = \frac{BRC}{N} = \frac{0}{15} = 0.00\%$$

Donde:

REC = Porcentaje de beneficiarios que reportaron cambios de especie o actividad debidos a su participación en el programa.

BRC = Número de beneficiarios que reportaron cambios de especie o actividad debidos a su participación en el programa.

N = Número de beneficiarios entrevistados e integrantes de la muestra.

Interpretando el indicador nos dice que ningún beneficiario reporto cambios de especie o actividad debidos a su participación en el programa.

ii).-Presencia de conversión productiva sostenida (RECS)

$$RECS = \frac{BRCS}{N} = \frac{0}{15} = 0.00\%$$

Donde:

RECS = Porcentaje de beneficiarios con cambios vigentes de especie o actividad debidos a su participación en el programa.

BRCS = Número de beneficiarios que reportaron cambios de especie, de propósito o actividad debidos a su participación en el programa.

N = Número de beneficiarios entrevistados e integrantes de la muestra.

Interpretando el indicador nos dice que ningún beneficiario reporto cambios vigentes de especie o actividad debidos a su participación en el programa.

iii).-Índice de conversión productiva (IREC)

$$IREC = RECO + PRE = 0 + 0 = 0$$

Donde:

IREC = Índice de conversión productiva inducida por el apoyo.

RECO = Conversión efectuada. Se le asigna un valor de 0.50 si se realizó un cambio de especie, de propósito o de actividad y un valor de 0.00 si no lo hubo contrario.

PRE = Permanencia de la reconversión. Se le asigna un valor de 0.50 si además se realiza la nueva actividad y un valor de 0.00 si ya no se realiza.

Interpretando el indicador nos dice que todos los beneficiarios siguen desarrollando la misma actividad.

D).- Efecto sobre los recursos naturales

Con este indicador se pretende identificar el impacto que se ha dado o el que se espera que se de en el futuro, como consecuencia del apoyo.

i).-Presencia de efectos favorables sobre los recursos naturales (PCF)

$$PCF = \left(\frac{CF}{N} \right) = \left(\frac{15}{15} \right) = 100.00\%$$

Donde:

PCF = Porcentaje de beneficiarios que reportaron cambio favorable sobre los recursos naturales.

CF = Número de beneficiarios que reportaron al menos un cambio sobre los recursos naturales como efecto de los apoyos.

N = Número de beneficiarios entrevistados e integrantes de la muestra.

Interpretando el indicador nos dice que todos los beneficiarios reportaron por lo menos un cambio favorable sobre los recursos naturales.

ii).-Presencia de efectos desfavorables sobre los recursos naturales (INR)

$$INR = \left(\frac{FIN}{N} \right) = \left(\frac{0}{15} \right) = 0.00\%$$

Donde:

INR = Porcentaje de entrevistados donde se reporto al menos un cambio desfavorable.

FIN = Número de beneficiarios donde se presentó por lo menos un tipo de cambio desfavorable sobre los recursos naturales como efecto de los apoyos.

N = Número de beneficiarios entrevistados e integrantes de la muestra.

Interpretando el indicador nos dice que no se presentó ningún cambio desfavorable sobre los recursos naturales.

m).- Desarrollo de organizaciones económicas de productores

Con este indicador se pretende identificar la creación de organizaciones o desarrollo de las mismas en cuanto a participación, gestión, administración y transparencia.

i).-Participación en la constitución de nuevos grupos gracias al apoyo (NG)

$$NG = \left(\frac{BI}{NI} \right) 100 = \left(\frac{0}{0} \right) 100 = 0.00\%$$

Donde:

NG = Porcentaje de beneficiarios que se incorporaron a un grupo con la finalidad de obtener el apoyo de la Alianza.

BI = Número de beneficiarios que declararon haberse incorporado a un grupo con la finalidad de obtener el apoyo de la Alianza.

NI = Número de beneficiarios que recibieron el apoyo a través de un grupo.

Interpretando el indicador nos dice que no hubo incorporación de beneficiarios a algún grupo con la finalidad de obtener el apoyo de la Alianza.

ii).-Consolidación de grupos (CG)

$$CG = \left(\frac{AF}{NI} \right) 100 = \left(\frac{0}{0} \right) 100 = 0.00\%$$

Donde:

CG = Porcentaje de grupos que recibieron algún tipo de apoyo para el fortalecimiento de la organización.

AF = Número de grupos que recibieron apoyo para su fortalecimiento.

NI = Número de beneficiarios que recibieron el apoyo a través de un grupo.

Interpretando el indicador nos dice que ningún grupo recibió algún tipo de apoyo para el fortalecimiento de la organización

2.- Otras Fuentes de Información

2.1. Relación de funcionarios encuestados

Machado Mendivil Mario
 Fernández Ruiz Jaime
 Guillins Villareal Javier
 Hernandez Arechiga Luis
 León Ávila Ezequiel
 Saldaña Ledesma Jorge
 Urías Sotomayor Jorge
 Rodríguez Gutiérrez Rafael
 Pérez Vega Hilario
 León Lugo José Luis
 Ramírez Rodríguez Claudia

2.2. Relación de Proveedores encuestados

Chávez Macias Octavio
 Rodríguez Medina Luis
 Sosa Camas Miguel

2.3 Relación de productores beneficiados encuestados.

| Nombre | Aportación | | | |
|--------------------------------|---------------------|---------------------|-------------------|---------------------|
| | productor | Federación | Estado | Alianza |
| Ignacio Unanua Irañeta | 73,384.47 | 0.00 | 31,451.00 | 31,451.00 |
| Carlos Reynoso Marquez | 374,404.10 | 92,557.89 | 57,442.11 | 150,000.00 |
| Domingo Alberto Méndez Moreno | 349,694.74 | 0.00 | 149,869.00 | 149,869.00 |
| Raúl Ignacio Robles Castro | 355,377.40 | 149,621.11 | 378.89 | 150,000.00 |
| Pablo Casas Trujillo | 383,931.53 | 150,000.00 | 0.00 | 150,000.00 |
| Ernesto Nares Lopez | 367,612.93 | 150,000.00 | 0.00 | 150,000.00 |
| Arturo León Grajeda | 347,837.64 | 149,073.00 | 0.00 | 149,073.00 |
| Ramón Zarate Zepeda | 33,107.64 | 0.00 | 14,189.00 | 14,189.00 |
| Fernando Ramírez Villavicencio | 773,585.50 | 150,000.00 | 0.00 | 150,000.00 |
| Delfino Jiménez Vargas | 400,000.00 | 150,000.00 | 0.00 | 150,000.00 |
| Luis Eduardo Reynoso Maldonado | 402,600.93 | 127,169.50 | 1,347.50 | 128,517.00 |
| Héctor Manríquez Brown | 556,395.60 | 128,513.00 | 0.00 | 128,513.00 |
| Ramiro Reynoso Márquez | 375,037.10 | 128,513.00 | 0.00 | 128,513.00 |
| Rafael Ramos Oregel | 377,230.62 | 128,513.00 | 0.00 | 128,513.00 |
| Rogelio Reynoso Marquez | 412,681.50 | 128,513.00 | 0.00 | 128,513.00 |
| Total | 5,582,881.70 | 1,672,303.50 | 254,677.50 | 1,926,981.00 |

2.4. Relación de Representantes de productores encuestados

Perea Flores Armando
Núñez Flores Francisco Alberto
Valdivia Puente Jack
Fimbres Preciado Baraquiel

3 Integración y Procesamiento de las bases de datos

3.1 Realización De Entrevistas

Se elaboró en coordinación con el SEE una lista de los funcionarios y técnicos más importantes en la instrumentación de cada programa; identificando especialmente a la persona que es responsable de la operación del programa. De la misma manera, se identificaron a los principales proveedores y líderes de organizaciones de productores.

3.2 Criterios Técnicos Para El Levantamiento De Encuestas

Después de identificar plenamente nuestra muestra a encuestar se procedió al levantamiento de encuestas

Se trabajó con dos encuestadores por municipio por lo que no se sobrepasó del 10% del tamaño de la muestra.

3.3. Proceso De Captura De La Información

La Unidad de Apoyo ha desarrollado un sistema de captura y generación de bases de datos en donde se capturó a información de los cuestionarios de beneficiarios y de las entrevistas a funcionarios, proveedores y líderes de organizaciones correspondientes a cada programa evaluado. En todos los casos, el sistema dispuso de una mascarilla de captura para cada uno de los citados cuestionarios, misma que exigió la respuesta en un porcentaje importante de preguntas, al mismo tiempo que valida que algunas respuestas numéricas sean consistentes, por lo que, en caso de que los datos de los cuestionarios y entrevistas hubieran estado incompletos o presentaran resultados inconsistentes, éstos no hubieran podido ser capturados en el sistema.

Previo al inicio de la captura de información, es fue fundamental que la EEE identificara con números consecutivos los cuestionarios tanto de beneficiarios como de entrevistas.

.Desde los primeros registros en las bases de datos se fueron generando cuadros de resultados preliminares para detectar errores de captura, consistencia en las unidades de medición, errores en la programación de los cuadros de resultados y sobre todo para ir

identificando tendencias que se pudieran ir discutiendo al interior del grupo de trabajo o con los agentes participantes durante las entrevistas que se fueron realizando.

El sistema de captura generó cuatro bases de datos: una con la información de los cuestionarios aplicados a beneficiarios y tres de las entrevistas aplicadas a funcionarios, líderes de organizaciones de productores y proveedores, mismas que fueron procesadas para la elaboración del informe.

4 Método de análisis estadístico de las bases de datos

El análisis estadístico de la base de datos se realizó de la siguiente manera:

- Se exportó la base de datos del Programa “Lotus Notes”, hacia una hoja electrónica de “Excell”.
- Se manipulo la base de datos en la hoja electrónica de “excell”, con la finalidad de eliminar los caracteres “basura”, que arrastró del sistema anterior.
- Posteriormente esa base de datos se emigró a un Programa estadístico denominado “**SPSS 8.0 for windows**”
- Sobre este Programa estadístico se obtuvieron todas las variables solicitadas utilizando los filtros y comandos necesarios