



Evaluación Alianza para el Campo 2004



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



Informe de Evaluación Estatal **Programa Fomento Ganadero**

Baja California

MÉXICO

Septiembre de 2005

Informe de Evaluación Estatal
Programa Fomento Ganadero

Baja California

Directorio

GOBIERNO DEL ESTADO DE BAJA CALIFORNIA

C. Lic. Eugenio Elorduy Walther
Gobernador Constitucional del Estado

Ing. Juan Pablo Hernández Díaz
Secretario de Fomento Agropecuario

Ing. Carlos Ramón Orozco Riezzo
Subsecretario de Fomento Agropecuario

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

Lic. Francisco J. Mayorga Castañeda
Secretario

MVZ. José Luis Gallardo Nieto
Coordinador General de Ganadería

Ing. Joel Ávila Aguilar
Coordinador General de Enlace y Operación

MVZ. Renato Olvera Nevárez
Director General de Planeación y Evaluación

Ing. José Luis Montalvo Espinoza
Delegado de la SAGARPA en el Estado

COMITÉ TECNICO ESTATAL DE EVALUACIÓN

Ing. José Luis Montalvo Espinoza, Delegado Estatal de la SAGARPA.....Presidente
Ing. Francisco Javier Salazar Aguilar.....Representante del Gobierno Federal
Ing. Carlos Ramón Orozco Riezzo..... Representante del Gobierno del Estado
Ing. Rafael Mejía Díaz..... Representante del FOFAEBC
Sr. Jorge Hiraes Vargas.....Representante de los Productores Pecuarios
Sr. Ernesto Moreno Moreno.....Representante de los Productores Agrícolas
Dr. Eduardo Sánchez López.....Representante de profesionistas y Académicos
Ing. Víctor Manuel Vega Kuri.....Representante de profesionistas y Académicos

M. C. Rene Alberto Palacios Barrios.....Coordinador de CTEE

Integra Soluciones Agroempresariales S. A. de C. V.....Nombre del Despacho
Ing. Luis Antonio Gonzalez López.....Responsable de la Evaluación

Tabla contenido

| | |
|--|----|
| Resumen Ejecutivo..... | 1 |
| Introducción | 9 |
| Capítulo 1 Incidencias del entorno en las actividades apoyadas por el Programa | 13 |
| 1.1. Comportamiento de las principales variables desde la perspectiva de las principales cadenas productivas en el Estado. | 13 |
| 1.1.1. Entorno estatal de las principales cadenas productivas en el Estado..... | 14 |
| 1.1.2. Áreas de oportunidad en el subsector pecuario estatal | 21 |
| 1.2. Respuesta del programa y de otros instrumentos de política sectorial, a las condicionantes del desarrollo del subsector en el estado..... | 23 |
| 1.2.1. Orientación básica del programa en el Estado..... | 23 |
| 1.2.2. Otros programas federales y estatales que atienden la ganadería en el Estado | 23 |
| 1.2.3. Relaciones de complementariedad entre el Programa y los demás instrumentos sectoriales que confluyen en el Estado. | 26 |
| Capítulo 2 Principales resultados y tendencias del Programa | 28 |
| 2.1. Resultados en inversión y capitalización | 28 |
| 2.1.1. Inversión acumulada del programa por fuente de aporte..... | 29 |
| 2.1.2. Importancia de la inversión para capitalización de la ganadería en el Estado. | 30 |
| 2.2.1. Número y tipo de beneficiarios y principales componentes apoyados en el Estado..... | 31 |
| 2.2.2. Principales componentes apoyados y su relación con las principales necesidades estatales. | 32 |
| 2.2.3. Cobertura geográfica de los principales componentes apoyados..... | 33 |
| 2.3 Estimación de resultados acumulados en áreas principales | 33 |
| 2.3.1 En Mejoramiento Genético. | 33 |
| 2.3.2 En rehabilitación y conservación de tierras de agostaderos. | 33 |
| 2.3.3 En equipamiento y tecnificación de UPR. | 34 |
| 2.4 Resultados específicos en 2004 | 34 |
| 2.5 Análisis de indicadores de gestión e impacto presentados en evaluaciones internas de Programa. | 35 |
| 2.6 Evolución y potencialidades del Programa para responder a la problemática y retos del entorno | 36 |
| 2.6.1 Evolución del grado de atención del programa a la problemática subsectorial.. | 36 |
| 2.6.2 Potencialidad del programa para atender los retos del entorno..... | 36 |
| Capítulo 3 Evolución de la gestión del programa en temas relevantes..... | 37 |
| 3.1 Avances en la instrumentación de conceptos clave del diseño del Programa | 37 |
| 3.1.1. Maduración del proceso de simplificación de la estructura programática y de flexibilidad en los conceptos de apoyo | 37 |
| 3.1.2. Enfoque integral de las inversiones mediante el uso proyectos..... | 38 |
| 3.1.3 Apropiación del Programa por parte del gobierno estatal. | 38 |
| 3.2 Evolución del proceso de asignación de recursos | 39 |
| 3.2.1 Definición y jerarquización estratégica de las prioridades de inversión en función de la política ganadera estatal | 39 |
| 3.2.2 Focalización de beneficiarios | 40 |

| | |
|---|----|
| 3.2.3 Distribución de recursos entre demanda libre y por proyecto productivo en el Estado..... | 41 |
| 3.2.4 Gestión del reembolso..... | 42 |
| 3.2.5 Efectos de la oportunidad del ejercicio de los recursos | 42 |
| 3.2.6 Inducción o consolidación de la organización económica de los productores ... | 43 |
| 3.2.7 Identificación de elementos para optimizar la asignación de recursos | 43 |
| 3.3 Progresos en la estrategia de integración de cadenas y en la conformación y consolidación de los Comités Sistema Producto | 44 |
| 3.3.1 Avances en la orientación de inversiones hacia la integración de cadenas en el Estado..... | 44 |
| 3.3.2 Avances en la estructura organizativa de los comités Sistema Producto y en resultados a nivel productor. - | 44 |
| 3.3.3 Progresos en la elaboración de los planes rectores de los Comités..... | 45 |
| 3.3.4 Casos de éxito..... | 46 |
| 3.4. Análisis de proyectos relevantes en el Estado..... | 46 |
| 3.4.1. Desempeño de proyectos apoyados por el programa de los que se deriven lecciones de interés | 46 |
| 3.4.2. Identificación de factores de éxito | 47 |
| 3.5. Avances en el proceso de recepción, selección y Evaluación de solicitudes..... | 48 |
| 3.5.1 Cambios en el proceso administrativo que siguen las solicitudes en la entidad | 48 |
| 3.5.2 Seguimiento a etapas críticas del proceso de gestión de solicitudes..... | 48 |
| 3.5.3 Análisis de casos exitosos..... | 50 |
| 3.6 Proceso de consolidación del Subprograma DPAI en el Estado..... | 50 |
| 3.7 Temas específicos de Evaluación de procesos | 50 |
| 3.8 Reflexión de conjunto sobre la trayectoria, los alcances y los temas pendientes del programa en el estado..... | 51 |
| Capítulo 4 Evaluación de impactos | 52 |
| 4.1. Impactos en indicadores de primer nivel..... | 52 |
| 4.1.1 Ingreso..... | 52 |
| 4.1.2 Empleo | 58 |
| 4.3. Impactos en indicadores de segundo nivel..... | 63 |
| 4.3.1 Integración de cadenas agroalimentarias..... | 64 |
| 4.3.2 Inversión y capitalización..... | 64 |
| 4.3.3 Producción y productividad | 65 |
| 4.2.4 Innovación tecnológica | 66 |
| 4.2.5. Desarrollo de capacidades..... | 66 |
| 4.2.6 Fortalecimiento de organizaciones económicas..... | 67 |
| 4.2.7 Sanidad e inocuidad | 68 |
| Capítulo 5 Conclusiones y Recomendaciones | 69 |
| 5.1. Conclusiones..... | 69 |
| 5.1.1. Evolución y potencialidades del Programa para responder a la problemática y retos del entorno | 69 |
| 5.1.2. Principales resultados de la evolución de la gestión del programa | 69 |
| 5.1.3. Principales impactos..... | 70 |
| 5.1.4. Temas específicos de interés para el Estado..... | 71 |
| 5.1.5. Reflexión general..... | 71 |
| 5.2. Recomendaciones | 71 |
| Bibliografía..... | 74 |

Índice de cuadros

| | |
|--|----|
| Muestra de beneficiarios de Fomento Ganadero a encuestar | 11 |
| Cuadro 2. Distribución de recursos por tipo de beneficiarios | 40 |
| Cuadro 3. Evolución del ingreso bruto Promedio por tipo de productor | 53 |
| Cuadro 4. Evolución de costos netos promedios por tipo de productor | 53 |
| Cuadro 5. Evolución de costos netos promedios por tipo de productor | 54 |
| Cuadro 6. Evolución de costos netos promedios por tipo de productor | 54 |
| Cuadro 7. Evolución de costos netos promedios por tipo de productor | 55 |
| Cuadro 8. Evolución de costos netos promedios por tipo de productor | 55 |
| Cuadro 9. Índices de ingreso aplicables a todas las especies animales por tipo de Productor | 57 |
| Cuadro 10. Índices aplicables a todas las especies animales por tipo de Productor .. | 58 |
| Cuadro 11. Creación y retención de Empleos en la muestra analizada..... | 59 |
| Cuadro 12. Creación y retención de Empleos en productores tipo I | 59 |
| Cuadro 13. Creación y retención de Empleos en productores tipo II | 60 |
| Cuadro 14. Creación y retención de Empleos en productores tipo III | 60 |
| Cuadro 15. Creación y retención de Empleos en productores tipo IV..... | 61 |
| Cuadro 16. Creación y retención de Empleos en productores tipo V..... | 62 |
| Cuadro 17. Creación y retención de Empleos en línea de producción Bovinos carne | 62 |
| Cuadro 18. Creación y retención de Empleos en línea de producción Bovinos leche | 62 |
| Cuadro 18. Creación y retención de Empleos en línea de producción Porcinos | 63 |
| Cuadro 19. Inversión de los beneficiarios | 65 |
| Cuadro 20. Capitalización de los beneficiarios..... | 65 |
| Cuadro 21. Indicadores de innovación tecnológica por tipo de productor..... | 66 |
| Cuadro 22. Indicadores de desarrollo de organizaciones economicas | 67 |
| Cuadro 23. Indicadores de Gestión a través de organizaciones económicas..... | 68 |

Índice de anexos

| | |
|--|----|
| Metodología de Evaluación..... | 75 |
| Información o cuadros complementarios al contenido de los capítulos..... | 82 |

Siglas

| | |
|----------|---|
| APC | Alianza para el Campo |
| CADER | Centro de Apoyo al Desarrollo Rural |
| CNA | Comisión Nacional del Agua |
| COTEGAN | Comité Técnico de Ganadería |
| CTEE | Comité Técnico Estatal de Evaluación |
| DDR | Distrito de Desarrollo Rural |
| DPAI | Programa de Desarrollo de Proyectos Agropecuarios Integrales |
| FAO | Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación |
| FG | Componente Fomento Ganadero |
| FIRCO | Fideicomiso de Riesgo Compartido |
| GGAVATT | Grupo Ganadero de Validación y Transferencia de Tecnología |
| INEGI | Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática |
| INIFAP | Instituto Nacional de Investigaciones Forestales y Agropecuarias |
| SAGARPA | Secretaría de Agricultura Ganadería Desarrollo Rural Pesca y Alimentación |
| PIASRE | Programa Integral de Agricultura Sostenible y Reconversión Productiva |
| PROCAMPO | Programa de Apoyos Directos al Campo |
| PRODESCA | Programa de Desarrollo de Capacidades en el medio rural |
| PROGAN | Programa de Estímulos a la Productividad Ganadera |
| SIAP | Sistema de Información Agropecuaria y Pesquera |
| UPR | Unidad de Producción Rural |

Presentación

La Evaluación del Programa de Fomento Ganadero en el Estado Baja California en su ciclo 2004, es el resultado del esfuerzo de un grupo de instituciones y personas, que durante mas de 6 meses, se involucraron para que se tuviera un documento, que contuviera cualitativa y cuantitativamente los aciertos mas importantes de este proceso, así como también los aspectos que mas se han quedado relegados, de acuerdo a sus objetivos y metas.

Este documento contiene el informe de evaluación del Programa de Fomento Ganadero del Estado de Baja California en su ciclo 2004, se evalúa en él, todo el proceso de ejecución y aplicación del Programa en la entidad, analizando los aspectos, características, contexto, procesos y cuantificación de impactos del Programa, de los apoyos que se aplicaron a través del subprograma de Fomento Ganadero, finalmente se incluye un apartado de conclusiones y recomendaciones en donde se concretan los planteamientos desarrollados a través del documento.

El estudio fue elaborado por la Entidad Evaluadora Estatal, Integra Soluciones Empresariales S.A. de C.V., quien es la responsable de la calidad y contenido del informe. Se utilizó para este trabajo la metodología diseñada por la UA-FAO, y su desarrollo se efectuó bajo la coordinación y conducción del CTEE quien a su vez fue el responsable de la contratación y supervisión de la EEE, y de la revisión, calificación y dictamen del informe de evaluación.

La evaluación tema del presente documento tuvo como propósito fundamental, identificar los principales resultados relacionados con el diseño, la operación y los impactos del programa de Fomento Ganadero contrastando sus objetivos y las condiciones y oportunidades del sector, con las estrategias fomentadas por SAGARPA, a fin de apoyar la toma de decisiones y proponer acciones tendientes a mejorar la efectividad operativa de los programas e incrementar los impactos de sus acciones.

Resumen Ejecutivo

A continuación se presenta de manera breve y concisa, una síntesis analítica completa de los principales resultados de la evaluación de Fomento Ganadero en el Estado de BC, para sus ciclo 2004.

Síntesis de los principales elementos del entorno que inciden en el desarrollo de las actividades pecuarias apoyadas por el Programa en el Estado.

Comportamiento de variables clave desde la perspectiva de las principales cadenas productivas en la entidad. La participación del sector agropecuario en el producto interno bruto en el Estado de Baja California, han tenido una caída sostenida en los últimos años, al cambiar de casi un 4.00% a casi un 2.75%. Después de la actividad minera y de la industria de la construcción, las actividades agropecuarias son las que mas terreno han cedido en la generación de riqueza del Estado, dando paso a otras líneas como los son Comercio, restaurantes y hoteles, que han avanzado en este aspecto por arriba de 20.00% con respecto al año 1998.. Baja California específicamente en lo que a la ganadería se refiere tiene dos regiones productoras bien identificadas, con características particulares cada una claramente definidas. **La zona costa**, comprende toda la parte Oeste del Estado, que se caracteriza por contar con una temperatura media anual que oscila entre los 12 a 41° C. Comprende los municipios de Tijuana, Tecate, Playas de Rosarito y Ensenada y producen por su vocación natural, el 88.00% del volumen de la leche en el Estado y el 22.00% de la carne de bovino. Poseen en su conjunto aproximadamente 5'699,584 ha de las cuales 4'305,541 has son susceptibles de uso pecuario La otra zona ganadera del Estado de Baja California es el **Valle de Mexicali**, una superficie de 1'506,913 has de la cuales casi 698,998 has tienen potencial pecuario y 210,930 uso agrícola, lo que conlleva a tener una amplia plataforma para producción de alimentos para el ganado. Aquí se genera el 78.00% de la carne del Estado y el 12.00% del volumen de leche,

Bovinos Carne.-La producción de carne de Bovino ha crecido en el Estado desde 1988 hasta el 2003, por arriba del 50.00%, paso de 39 millones de toneladas en ese año hasta lograr una producción de casi 61 millones de kilogramos

Bovinos Leche.- La producción de leche de ganado Bovino representa la segunda fuente más importante de ingresos para el sector después de la carne de Bovino. Teniendo una constante de producción en el tiempo, con oscilaciones generadas por la inestabilidad del mercado internacional, principalmente el mercado de los Estados Unidos.

Porcinos.- El Estado de Baja California tiene actualmente escasa actividad Porcícola y nula o poca competitividad en los mercados nacionales e internacionales, derivado esto (entre otras causas) de la poca eficiencia del porcicultor local promedio,

Caprinos carne.- La ganadería caprina en Baja California es en general practicada en forma rústica, con sistema de pastoreo en los canales de riego y aprovechando los esquilmos agrícolas; solo unos cuantos productores aplican sistemas zootécnicos en sus hatos. Los rebaños se componen de animales muy cruzados.

Avicultura.- Esta cadena productiva aun cuando no tiene la fortaleza de las dos primeras, es muy importante en el Estado, sobre todo por lo que representa para la sociedad bajacaliforniana como opción de alimentación.

Respuesta del Programa y de otros instrumentos de política sectorial a las condicionantes del desarrollo del subsector pecuario. El programa en 2004, impulsa la participación creciente de los productores de bajos ingresos y sus organizaciones, para el establecimiento de los Agronegocios en el medio rural, encaminados a obtener beneficios de impacto social, económico y ambiental, y el fortalecimiento de la competitividad de las cadenas agroalimentarias. De la misma manera apoya la capitalización de los productores pecuarios a través del otorgamiento de subsidios para la construcción y rehabilitación de infraestructura, la adquisición y modernización de equipo y acelerar la adopción de tecnología a nivel de las unidades de producción primaria, Bajo ese esquema, la población objetivo del programa en el Estado Baja California debió circunscribirse a ejidatarios, comuneros, colonos, pequeños propietarios y grupos organizados o asociaciones de carácter nacional, estatal, regional, distrital, municipal o comunitario de productores que se hubieran o estuvieran constituidos de acuerdo a las leyes vigentes y que realicen actividades ganaderas en cualquier comunidad y municipio. Hablando de categorías de inversión, se establecieron en el Estado como prioridades el otorgamiento de apoyos a Proyectos de Desarrollo de los Predios Ganaderos, Centros de Acopio o Empresas que incentivarán o favorecerán la incorporación de los productores primarios a los Sistemas -Producto Pecuarios para el fortalecimiento de las Cadenas Agroalimentarias. Otros Programas que están colaborando en los mismos fines que el de Fomento Ganadero en el Estado ha sido el PIASRE y PROGAN.

Principales resultados acumulados y tendencias del Programa en el Estado.

Resultados en inversión y capitalización. En el ciclo 2004, los programas de fomento ganadero, representaron 20.21 % de la inversión total del Programa de Alianza contigo, este porcentaje representa históricamente el tercer año en el que menos recursos se han destinado. Los porcentajes de recursos acumulados aplicados a Fomento Ganadero, con respecto a los montos totales acumulados de la Alianza para al campo, han tenido un comportamiento más o menos estable, sosteniéndose una tendencia negativa de porcentajes con respecto al total invertido, manifestando altibajos pero todos alrededor, de 20.00 %

Cobertura histórica de beneficiarios y principales componentes apoyados.. El número de beneficiarios atendidos por el grupo de programas ganaderos desde su implementación en 1996 hasta el ciclo 2004, a tenido un comportamiento errático, sin embargo algo rescatable de este histórico, es la tendencia a la alza que en los últimos tres años ha manifestado el grupo de programas es ese aspecto al subir de 170 beneficiarios en 2002, hasta llegar a 316 en 2004.

El componente denominado “establecimiento de praderas”, y posteriormente nombrado recuperación de tierras de pastoreo es el que en la corta historia de la alianza para el campo en el Estado de Baja California se ha llevado la mayor parte de las inversiones. Con sus componentes de “establecimiento de praderas” e “infraestructura y equipamiento”. Otra línea que ha venido ganándole terreno fuertemente a otros subprogramas es el de mejoramiento genético y Ganado mejor que hasta el 2002 presentaban un desarrollo

bastante interesante, al subir de menos de un millón en 1996 , hasta en el 2002 alcanzar casi \$ 5'000,000.00 cada una..

Resultados acumulados en principales áreas. Los resultados acumulados del Programa Ganadero desde su implementación en 1996, se ha circunscrito a 4 áreas a nivel nacional, sin embargo en el Estado de Baja California, la interpretación muy particular de las reglas de operación y por su ajuste a las necesidades de éste, se ha limitado a tres áreas y se ha dejado de lado una, que es la que se refiere a la consolidación de mercado de servicios profesionales, través del Programa del Desarrollo de proyectos agropecuarios integrales. Ello en virtud de que ese subprograma nunca se ha operado en el Estado. Las tres áreas que se analizan por separado son: Mejoramiento Genético, Rehabilitación y conservación de tierras de agostadero y por último Equipamiento y tecnificación de las UPR Las cadenas productivas de Bovinos leche y la de bovinos carne, son las que mas se han visto impactadas favorablemente, en este aspecto. La industria lechera, gracias a este aspecto, logró importar sementales con certificación fenotípica asimismo germoplasma., que vinieron, en coordinación también con la importación de vaquillas lecheras al primer parto, a sostener y aun mas, a superar los niveles de producción de leche por unidad animal.

Resultados específicos en 2004. Los resultados específicos del 2004, tienen tres rubros mediante los cuales se le puede medir: Las metas físicas, las metas financieras y las metas de atención a un determinado número de beneficiarios. De acuerdo al avance físico de fecha 25 de Mayo del 2005, ya se habían apoyado el 100.00% de praderas y de proyectos de infraestructura y también ya se habían entregado 1,183 cabezas de ganado mejorado. Eso nos hace percibir, que los componentes de superficie y proyectos fueron ampliamente rebasados, mientras que las cabezas de ganado están muy por debajo de sus metas. Era objetivo del Programa de Fomento Ganadero, el de apoyar 186 productores de Bajos ingresos en transición y 147 de otro tipos de productores. Acorde a esas metas al 25 de del Mayo del 2005, ya se tenia apoyado a 186 productores de bajos ingresos en transición y 130 de otro tipo de productores, por lo que se percibe que en tipo de productores de bajos ingresos en transición ya se cumplieron las metas, mientras en otro tipo de productores se lleva un avance del 88.43 %. Las metas financieras también ya habían sido cubiertas a la fecha anterior.

Evolución y potencialidades del Programa para responder a la problemática y retos del entorno. Las prioridades del programa han sido fortalecer los eslabones de la producción primaria de las cadenas y en menor grado los eslabones siguientes, de tal manera que la capitalización y apropiamiento integral del resto de cadena se fuera dando gradual y sistemáticamente de abajo hacia arriba, posteriormente, se le dio un enfoque de apoyo a la infraestructura necesaria para dar valor agregado a la producción primaria, por lo que se le empezó a dar mas énfasis a las actividades de postproducción y transformación. Actualmente para 2005, el Programa reenfoca sus objetivos nuevamente, y busca en este ciclo que empieza, que los hatos ganaderos del Estado se fortalezcan y crezcan para poder abastecer a la incipiente agroindustria que empieza a consolidarse. Todos estos cambios responden a la problemática subsectorial que en su momento los tomadores de decisiones han percibido en el campo bajacaliforniano y que también año con año cambia.

Evolución de la gestión del Programa en temas relevantes en el Estado.

El diseño del Programa ha ido evolucionando y ajustándose a la demanda particular que exige el Estado de Baja California. Para analizar de mejor manera este aspecto se consideraron tres aspectos básicos que se desglosan a continuación: La maduración del proceso de simplificación de la estructura programática y de flexibilidad en los conceptos de apoyo, el enfoque integral de las inversiones mediante uso de proyectos y por último la apropiación del programa por parte del gobierno del Estado.

Avances en la instrumentación de conceptos clave del diseño del Programa. Desde su implementación en 1996 del programa de Alianza para el campo, de ser un grupo de programas muy amplio y diverso y de tener unas reglas de operación muy rígidas y poco adaptables a la particularidades del Estado, en este 2005 se tiene un Programa Ganadero, que aun cuando ya se percibe en la mayoría de los actores del Programa, con mejoras sustanciales, otros tantos todavía no aquilatan los cambios que se han venido dando. Las principales ventajas en la compactación del programa de Fomento Ganadero 2004, indican que induce la demanda de inversiones integrales por parte de los productores y que simplifica la operación administrativa. La tercera ventaja fue que permite la integración a los componentes de apoyo por parte de los productores y por último fue que se presenta la opción de reducción de costos de administración del programa. Por otro lado, las principales ventajas en la compactación del programa de Fomento Ganadero 2004, según funcionarios entrevistados, indican que induce la demanda de inversiones integrales por parte de los productores y que simplifica la operación administrativa. La tercera ventaja fue que permite la integración a los componentes de apoyo por parte de los productores y por último fue que se presenta la opción de reducción de costos de administración del programa.

Evolución del proceso de asignación de recursos. En el 2004 destacó como estrategia programática con un horizonte a mediano y largo plazo, el impulso a la formación de cadenas productivas, que abarcaran desde la planeación de cada una de las actividades de las unidades de producción, hasta la entrega del producto al consumidor final, pasando por la producción primaria, el procesamiento, el manejo poscosecha y a la comercialización en los mercados interno o externos. Estos lineamientos se empataron perfectamente bien con los lineamientos del Programa de Desarrollo inicialmente comentado. Este comentario viene a fortalecerse con la respuesta que los funcionarios hacen al cuestionamiento de que si están establecidas las prioridades de inversión del Programa en función de objetivos estratégicos planteados por el gobierno estatal, a lo que la inmensa mayoría de ellos comenta que si. Las prioridades de inversión para este ciclo y el que viene, serán los repoblamientos ordenados de los hatos ganaderos del Estado, para que además de los beneficios inherentes que traerá esa acción, se verán capitalizadas la UPRs, de las zonas ganaderas.

Progresos en la estrategia de integración de cadenas y en la conformación y consolidación de los comités Sistema Producto. Muchos actores del Programa consideran que se está expresando bastante la asignación de recursos al acopio empaque, transformación u otros elementos que inciden en la integración de cadenas. Esta aseveración se contrapone en cierto grado con la posición que toman los beneficiarios de este Programa, toda vez que en un análisis de la base de datos un porcentaje relativamente bajo de los recursos aplicados este año a este Programa, se

dedicaron a actividades secundarias. En su mayor parte fueron dirigidas a fortalecer la actividad primaria y en segundo término quedaron los eslabones siguientes.

Análisis de proyectos relevantes en el Estado. La Sociedad de Producción Rural “Rancho Huichapa”, es una organización representada por su principal, Sr. Enrique Vargas Huerta, esta ubicada en el kilómetro 26.5 de la antigua carretera Tecate – Tijuana. Es una empresa familiar ubicada sobre un predio de 52 ha propiedad de la misma empresa. Ellos buscando alternativas y reconversión de sus líneas de producción, han logrado salir adelante en cuatro de ellas. La cadena productiva de Bovinos leche, Cadena productiva de ovinos pelo, la cadena productiva de porcinos y por ultimo la cadena productiva de aves huevo para plato. Lo rescatable de esta experiencia y otras igualmente exitosas, como el caso del Sr. Víctor Manuel Mancillas Enríquez en el municipio de Ensenada y del Sr. David Leocadio Navarro Castro en el municipio de Mexicali, entre otras muchas que hay, es que tienen en común que son empresas que están basando su desarrollo sobre la base de proyectos integrales bien evaluados y analizados; Son proyectos en los que además de participar los recursos y esfuerzos de los empresarios, confluyen y participan los esfuerzos coordinados de otras dependencias y otras fuentes de recursos; Empresarios convencidos de que sus respectivos proyectos productivos son buenos, y que no dudan en apostarle sus recursos, sobre todo cuando perciben que el gobierno federal, estatal y municipal, se la están “jugando” con ellos; Son proyectos que además de correr riesgos bien medidos, estos también son dispersados proporcionalmente entre los participantes, de éste.

Avances en el proceso de recepción, selección y Evaluación de solicitudes. Un alto porcentaje de actores del Programa, califican la oportunidad con que reciben el apoyo como “buena”. Ello implica que aunque esta etapa del proceso recibe la aprobación de los productores, es posible que mejore sustancialmente en varias de sus etapas. Aun con todos los cambios que ha sufrido el programa desde su implementación en 1996, incluidos los severos cambios de compactación de programas, los funcionarios perciben que a nivel estatal poco se ha avanzado en la simplificación de los procesos, para acceder a estos apoyos. No disminuye el tiempo y no disminuye el número de trámites, principalmente.

Temas específicos de Evaluación de procesos. El Gobierno del Estado de Baja California esta analizando opciones para que los objetivos que se están dejando sin cumplir por no implementación del Programa de Desarrollo de Proyectos Agropecuarios Integrales (DPAI), se puedan cubrir con las actividades que el CATAFE realiza. La Comisión para la Asistencia Técnica Agropecuaria y Forestal del Estado, comúnmente llamada CATAFE, es un organismo dependiente de la Secretaria de Fomento Agropecuario, que se encarga mediante un cuerpo de especialistas, en dar asesoría en todos los aspectos al campo bajacaliforniano. Sobre esa base, para cumplir con las reglas de operación del programa de Fomento Ganadero, se hace necesario hacer algunos ajustes necesarios a la normativa que se aplica en ese caso.

Principales impactos del programa

Efectos en ingreso y empleo (indicadores de primer nivel). El ingreso bruto promedio por productor, se observa que en términos generales tuvo un incremento de 8.61%. Es menester sin embargo comentar que uno de los grupos de productores que mas impactaron esta variable fueron los productores tipo III, con arriba de 30.00% de

incremento. Los menos impactados fueron los productores tipo I, los cuales no vieron muy incrementados sus ingresos del 2002 al 2004.

Haciendo ese mismo análisis pero ahora por línea productiva, observamos como los cambios en ingresos brutos, entre una cadena y otra son prácticamente nulos. Haciendo un análisis conjunto de las variables de ingresos y costos promedios obtenemos el resultado de ingreso neto promedio por línea productiva, eliminando los valores sesgados de caprinos y ovinos, observamos como una de las líneas productivas más impactada fue bovinos carne con un incremento porcentual de 31.66 % con respecto al ingreso que tenían en el 2002.

El empleo Si se hace un análisis conjunto de los indicadores de empleo con respecto a la tipología de los productores apoyados, nos vamos a dar cuenta de que entre más desarrollada y capitalizada se encuentre una UPR, en esa medida pero inversamente proporcional han sido los impactos en el empleo. Esto se justifica considerando que entre más organizada, desarrollada y capitalizadas se encuentren las unidades de producción ganadera, la inclusión de un apoyo a éstas, no tiene impactos sustantivos en su planta laboral, toda vez que su organigrama laboral de producción ya es “maduro” y por lo tanto poco susceptible a cambios. Continuando con la reflexión de conjunto sobre el empleo es que indudablemente, un indicador que se cumple parcialmente, toda vez que ha funcionado más como retenedor de empleos que como generador de nuevas plazas de trabajo. La explicación concreta a este hecho palpable es que el objetivo de las UPRs, es ser eficiente cada vez más, y lamentablemente, muchas de las cosas que se deben de hacer no es precisamente motivar el empleo.

Resultados en indicadores intermedios (segundo nivel). **La inversión** que el gobierno realizó en 2004 en los productores encuestados alcanzó un monto cercano a los catorce millones de pesos, que dividido entre el número de productores nos da un apoyo promedio de \$ 62,265.33 pesos. Es importante que nos demos cuenta como la tipología del productor, se relaciona directamente con el monto promedio que ese sector de productores logra, y eso se explica fácilmente entendiendo que un productor entre más capitalizado es, esta en mejores posibilidades de realizar mayores inversiones y por tanto de solicitar reembolsos mayores. **La capitalización neta** de las UPRs beneficiadas debidas a las acciones del Programa de Fomento Ganadero, en términos generales fue del 7.53% con respecto a lo que valían esas empresas antes del 2002. Mientras que la capitalización neta en ese mismo periodo pero debido a otras causas alcanzó, cerca del 19.37%. Ello implica que aunque los productores beneficiados se han capitalizado sensiblemente en este periodo, no perciben que ese avance se deba prioritariamente al Programa de Alianza para el Campo. Si ese mismo análisis los desagregamos y lo referenciamos a la tipología de los productores resultan unos valores muy interesantes. Cuanto más descapitalizados están las UPRs, la capitalización neta que ha logrado, lleva un componente más fuerte de motivos de Alianza y menos de por otras causas, y mientras más desarrollada y capitalizada esta la empresa, los avances en capitalización neta se arguyen a más a otros motivos que a la misma Alianza.

En términos generales el **cambio en innovación tecnológica** tuvo un incremento promedio bajo pero aceptable, los productores tipo I, son los que menos índice Tecnológico poseían antes del apoyo, y el cambio en ese indicador fue un conservador 10.00%. Es importante ver como productores bien capitalizados y desarrollados como es

el caso de los tipo V, que tienen un nivel tecnológico bastante alto, el impacto en este aspecto por parte del Programa resulta ser nulo.

Comportamiento de los indicadores por tipo de beneficiario y categoría de inversión.

Los impactos del programa están íntimamente relacionados con la tipología de los productores. Beneficiarios muy descapitalizados como son algunos casos de tipo I, tienen una serie de “cuellos de botella” en su sistema de producción que los hace que no aprovechen al máximo los apoyos. Caso contrario sucede con los productores tipo V, ya que los apoyos de Alianza difícilmente vienen a modificar sus eficiencias de trabajo y de organigrama laboral, ya que generalmente están trabajando al 100.00%

Reflexión de conjunto sobre la gestión y los impactos del Programa en el contexto estatal.

El Programa de Fomento Ganadero en Baja California, ha cumplido en términos generales con sus objetivos y metas en estos años que ha estado operando. Inciden una serie de variables no imputables al Programa que muchas veces supeditan el grado de impacto en algunos sectores. Los apoyos de Alianza resultan la gran mayoría de las veces insuficientes para la gran cantidad de carencias que tienen algunas cadenas productivas. El estar compitiendo permanente contra la potencia económica mas grande del mundo y además tenerla de vecina, con todas las ventajas y desventajas que ello implica, hace prioritario que herramientas que el Programa Ganadero, se fortalezca

Recomendaciones relevantes para:

Generar una respuesta mas efectiva del Programa a los retos del entorno.. P

- Que se realicen diagnósticos y planes de Desarrollo Municipal y regional a corto mediano y largo plazo, y que sobre ellos se definan la dirección y magnitud de los apoyos.(Su elaboración deben correr a cargo de despachos y/o PSP bien capacitados)
- Es necesario que el gobierno del Estado coordine la elaboración de una estratificación de tipo de productores propia de la entidad ya que se presenta la particularidad de contar con productores de bajos ingresos marginados y no marginados distribuidos por todo el Estado, y no agrupados en zonas determinadas; si bien este tipo de productores son preferentemente ganaderos en pequeña escala, y son atendidos por el Programa de Desarrollo Rural y por PIASRE, existen alternativas de atención por el Programa Fomento Ganadero

Mejorar la gestión del programa en temas relevantes.

- Que al finalizar cada ciclo fiscal, se analicen imparcialmente al interior del COTEGAN, las limitantes que presentaron las reglas de operación para acelerar los procesos de federalización.
- Se debe introducir el término de **ingreso neto de la UPR**, para definir, su inclusión o no al Programa y los términos de esta decisión. Para ello en las reglas de operación debe quedar plasmado y plantear el mecanismo de operación, desde el diseño y la planeación.
- Que se establezcan mecanismos de cuantificación de eficiencia y eficacia de los procesos que involucran la operativa, desde la recepción de la solicitud, hasta la verificación de entrega y funcionamiento del bien apoyado.

- Que se elabore un calendario de reuniones de retroalimentación, entre funcionarios, donde se discutan con una lluvia de ideas la problemática que vive cada uno de ellos, y se trate de resolverlas con un enfoque multifacético.

Incrementar los Impactos de los recursos asignados en el Estado.

- Que el sistema de pago de los apoyos mediante anticipos que ya se tiene establecido en el Estado, se consolide en la operación, sin que se introduzcan medidas burocráticas que vengán demorar la entrega de apoyos.
- Que se de preferencia a los apoyos **vía proyectos**, dentro de los cuales se plantee el origen de la aportación de los beneficiarios, y las probables alternativas existentes en caso de que falle la fuente principal.
- Que los trabajos de promoción, se enfoquen en ubicar y diseñar proyectos integrales, que permitan que todos los frentes de apoyo del grupo de programas de Alianza para el campo aunado a otros programas de apoyo, con un mismo objetivo, logren de mejor manera incorporar al desarrollo del Estado la UPR, en zonas prioritarias.

Introducción

Se exponen de manera breve y precisa a continuación, los fundamentos de la Evaluación, sus objetivos, enfoque y metodología utilizada. Se destaca de manera importante, el papel que ha jugado la Evaluación como herramienta para fortalecer la gestión y ampliar los impactos del Programa en el estado de B. C.

Bases de la evaluación

La evaluación estatal del programa de Fomento Ganadero de Alianza Contigo 2004, responde al interés de los gobiernos estatal y federal para obtener elementos de decisión y medición para mejorar el desempeño de los instrumentos de política de apoyo al sector, asimismo perfeccionar los mecanismos de rendición de cuentas, además de dar cumplimiento a una exigencia legal. Proporciona información sobre la transparencia y fin de los recursos otorgados al Estado. Además tiene como fin identificar oportunidades de mejora y proponer cambios en su diseño y operación, para incrementar la eficiencia operativa y los impactos, mediante la generación de propuestas en la articulación del programa federal con los programas del gobierno estatal para mayor integración y funcionalidad de todos los factores que intervienen en la evaluación del Programa.

Es interés de los gobiernos federal y del Estado de Baja California, el de contar con elementos para la toma de decisiones en la conducción de recursos y mejorar la instrumentación del programa y su impacto. En este contexto la evaluación constituye un elemento indispensable para la retroalimentación de información de procesos y resultados y un mecanismo de rendición de cuentas y transparencia en el uso de los recursos públicos.

El fundamento legal de la evaluación se sustenta en las disposiciones del Decreto del Presupuesto de Egresos de la Federación para el ejercicio fiscal 2004 en sus artículos 54,55 y 59, y en las reglas de operación de Alianza para el campo (Alianza contigo 2004), publicadas en el diario oficial de la federación el 25 de julio del 2003),en donde se establecen las normas y lineamientos a seguir para la evaluación, definidos en su capitulo 10, articulo 7, para la evaluación externa de los programas de APC 2004.

Objetivo de la evaluación

El objetivo general de la evaluación estatal del programa de Fomento Ganadero de Alianza Contigo 2004 como objetivo central es: Valorar los logros y oportunidades de mejora que se registran en la ejecución del Programa en el Estado, en lo referido a impactos de las inversiones, gestión y procesos operativos, en la perspectiva de formular recomendaciones orientadas a mejorar la eficiencia operativa del Programa, lo que contribuirá a incrementar sus impactos.

Objetivos específicos:

Evaluar los impactos generados por las inversiones financiadas por Fomento Ganadero, diferenciando según tipo de productor y características de la inversión.

Dar seguimiento a las oportunidades de mejora en los procesos operativos del Programa en el Estado, en particular en áreas críticas identificadas en evaluaciones anteriores, que

contribuyan a mejorar la asignación de recursos y la eficacia operativa para incrementar los impactos

Analizar el grado de avance en la implementación de la estrategia del Programa referida a la integración de cadenas agroalimentarias y al fortalecimiento de los Comités Sistemas Producto de interés estratégico en el estado

Evaluar el desempeño de proyectos relevantes en el Estado, por sus impactos o experiencias generadas, con el fin de identificar factores de éxito y limitantes en su gestión y ejecución

Enfoque de la evaluación

Para el análisis de resultados, el enfoque se centra en las cuatro líneas de estrategia definidas por SAGARPA y en los lineamientos de la política sectorial del gobierno estatal. Que son: integración de cadenas agroalimentarias y de pesca, reconversión productiva, atención a grupos y regiones prioritarias y atención a factores críticos; sin embargo la evaluación de Fomento Ganadero considera con mayor acento la primera y segunda línea de estrategia por ser el ámbito de incidencia del programa y además priorizar en el fortalecimiento de la capacidad productiva e integración de cadenas productivas.

El enfoque estatal se centra a incrementar las capacidades productivas de las cadenas agroalimentarias por especies prioritaria, Bovinos leche y Bovinos Carne.

Así mismo la evaluación analiza los efectos del Programa por tipo de productores y para las principales actividades productivas importantes en el Estado.

La elaboración de la evaluación se guió por tres conceptos básicos: **análisis continuo, utilidad práctica y oportunidad de los resultados de evaluación.**

El **análisis continuo** se refiere a que, si bien la evaluación estuvo centrada en el ejercicio del Programa durante el año 2004, también considera la evolución registrada en los años anteriores, de modo que los resultados de la evaluación brinden una imagen retrospectiva y permitan valorar los cambios que experimentó en su diseño y operación a lo largo del tiempo en el estado. De este modo se buscan que estos resultados brinden una valoración dinámica en lo referido a los procesos de gestión en la entidad. Esto también nos permite exponer una serie de reflexiones respecto a la trayectoria, el alcance y los vacíos dejados por el Programa a lo largo de su existencia, lo que permitirá sentar las bases para decidir en un futuro la permanencia o reorientación del Programa.

La **utilidad práctica** de los resultados de la evaluación implica que éstos brinden información y propuestas que sirvan como insumos para la toma de decisiones de parte de los responsables de la política sectorial en los niveles estatal y federal, bajo la perspectiva de lograr eficacia operativa y mayores impactos de los recursos invertidos. Esas propuestas se referirán a temas centrales y críticos de la operación de Fomento Ganadero y deberán ser factibles de implementarse en el corto plazo.

La **oportunidad** de los resultados de la evaluación se refiere a la posibilidad de retroalimentar a los tomadores de decisiones sobre la marcha, de modo que coadyuven en la adopción de medidas correctivas, particularmente en lo referido a la operación en la

entidad. Esta oportunidad es posible en el caso de la evaluación de procesos que, por ello, se refiere tanto al año 2004, al que corresponde la evaluación, como al 2005 durante el cual se realizó la misma. En el caso de la evaluación de impactos, los resultados se enfocaron fundamentalmente al año 2002, debido a que la mayoría de las inversiones requiere de un tiempo considerable para expresar sus efectos; el análisis de 2004 se concentró en la medición de los impactos en capitalización e innovación tecnológica, que son los que se pueden estimar en el mismo período en que se está llevando a cabo la evaluación.

Es importante también comentar que la Evaluación también se distingue en esta ocasión por su carácter participativo y por combinar los análisis cualitativo y cuantitativo.

El **carácter participativo** de la evaluación implica la colaboración permanente de la Secretaría Fomento Agropecuario del Gobierno del Estado y de la Delegación de la SAGARPA en la identificación e incorporación de temas relevantes, selección de indicadores de impacto y análisis de resultados. En la misma lógica, se estableció un proceso de retroalimentación con los tomadores de decisiones durante el proceso de evaluación.

El **carácter cualitativo** de la evaluación nos permite comprender el entorno estatal y analizar los procesos a través de los que se desarrolló el Programa y cómo influyeron en sus resultados e impactos. La **dimensión cuantitativa** de la evaluación nos permitió la estimación de la magnitud de los resultados e impactos y el análisis de su causalidad. Aunque en este último caso también se debió utilizar información cualitativa y observación directa recabada en visitas a unidades de producción, centros de acopio y pequeñas industrias de transformación beneficiadas por el Programa en el Estado.

Fuentes de información

Para la colecta de la información se utilizaron básicamente los siguientes instrumentos:

- Encuesta a beneficiarios de Fomento Ganadero en el Estado en 2004
- Encuesta a beneficiarios de Fomento Ganadero en el estado en 2002
- Guía de entrevista a funcionarios, otros actores, coordinadores de promotores y promotores del desarrollo.

Específicamente para el grupo de Programas de Fomento Ganadero, Integra Soluciones Agroempresariales SA de CV, de acuerdo a la información previa, y calculado de acuerdo al modelo estadístico proporcionado por FAO SAGARPA, quedó de la siguiente manera:

Muestra de beneficiarios de Fomento Ganadero a encuestar

| Concepto | Año | | Total |
|---------------------|-------|-------|-------|
| | 2002 | 2004 | |
| Universo Total | 416 | 292 | 708 |
| Parámetro Θ | 465.7 | 223.6 | |
| Muestra a encuestar | 220 | 127 | 347 |

El tamaño de muestra fue calculado mediante una hoja electrónica de Excel, con base en el Método de Muestreo para la Evaluación Estatal, proporcionado por la FAO-SAGARPA de ahí, se seleccionó a los productores a encuestar, a beneficiarios del 2002 y del 2004, de forma aleatoria, una vez enlistados en orden alfabético. (Ver anexo 1, Metodología de Evaluación)

De la misma manera la información recabada en campo mediante los instrumentos de encuesta y entrevista, fueron enriquecidas con información que se obtuvo de las siguientes fuentes:

- **Informes de evaluación externa estatal y nacional del Programa:**
- **Información documental referida al Programa:** Esta información nos sirvió para realizar el diseño de la muestra y para el desarrollo del Capítulo 2 y 3 del informe referidos a resultados y evolución de la gestión del Programa en la entidad.
 - Reglas de Operación de todos los ejercicios
 - Guías técnicas normativas,
 - anexos técnicos y, en su caso, addenda,
 - lista de beneficiarios de FG en el estado en 2002 y 2004,
 - informes de avance o cierre, entre otros.
- **Información documental sobre el entorno de las actividades apoyadas por el Programa:** Esta información es clave para el análisis de entorno contenido en el primer capítulo, por lo que esta etapa se inició su acopio y sistematización al arranque del proceso. Además, dicha información nos sirvió para fortalecer los capítulos 3 y sobre todo el 4 y las conclusiones y recomendaciones de la evaluación estatal.
 - Planes y programas de desarrollo; diagnósticos, informes de gobierno
 - Estadísticas del sector en el estado y en los ámbitos nacional e internacional
 - Bibliografía especializada referida al Programa.
- **Encuestas a beneficiarios 2004 y 2002:**
- **Entrevistas a funcionarios y otros actores relacionados con el programa en la entidad.** Esta información fue básica para el desarrollo del Capítulo 3 y complementó el análisis del entorno del capítulo 1.
- **Información de grupos beneficiarios del DPAI en el Estado.** El subprograma DPAI, no se ha operado en el Estado de Baja California
- **Proyectos relevantes o de interés específico para el Estado:** Con la finalidad de identificar factores de éxito y limitantes en la ejecución de proyectos, se analizaron tres proyectos relevantes

Capítulo 1

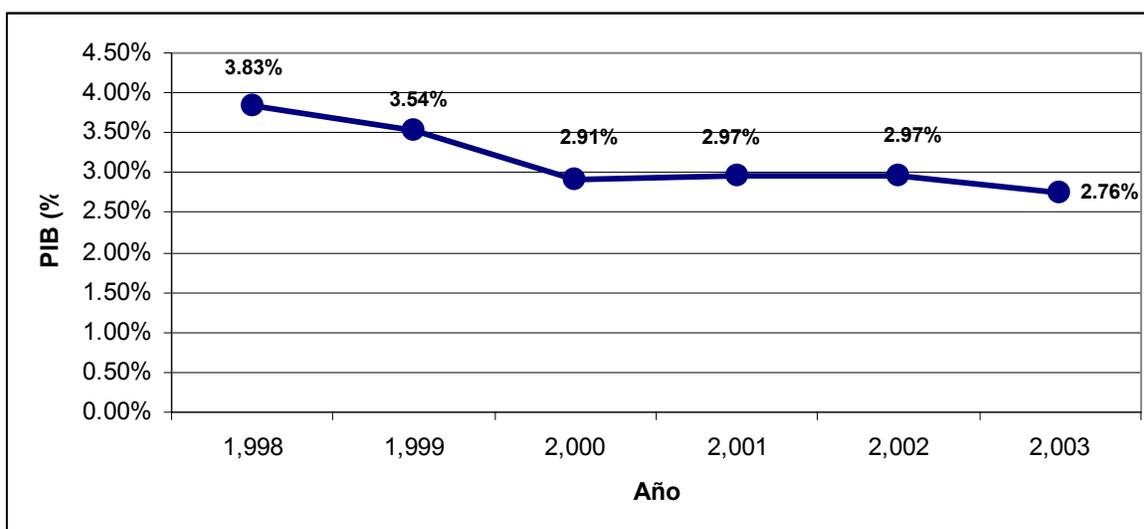
Incidenias del entorno en las actividades apoyadas por el Programa

En este capítulo se identifican los principales factores que condicionan el desempeño de las actividades apoyadas por el Programa en la entidad, mediante el análisis de las tendencias relevantes en los ámbitos productivo y comercial para las cadenas productivas que caracterizan al subsector pecuario en el Estado. También se valora dentro de este análisis el grado de respuesta que ha ofrecido el programa ganadero y otros instrumentos de fomento al subsector.

1.1. Comportamiento de las principales variables desde la perspectiva de las principales cadenas productivas en el Estado.

La participación en el producto interno bruto en el Estado de Baja California de las actividades Agropecuario, silvícola y pesca en su conjunto, han tenido una caída sostenida, al cambiar de casi un 4.00% a casi un 2.75% según INEGI. Después de la actividad minera y de la industria de la construcción, las actividades agropecuarias son las que mas terreno han cedido en la generación de riqueza del Estado, dando paso a otras líneas como los son Comercio, restaurantes y hoteles, que han avanzado en este aspecto por arriba de 20.00% con respecto al año 1998. La figura 1, muestra la tendencia negativa de esta línea, que si se mantiene de esa manera, correlacionando cifras veremos que en 10 años, la actividad prácticamente desaparecería.

Figura 1. Comportamiento en el tiempo de la participación de la actividad Agropecuaria en el PIB del Estado de B. C.



Fuente: INEGI, Sistema de cuentas nacionales de México

1.1.1. Entorno estatal de las principales cadenas productivas en el Estado.

El Estado de Baja California, es una entidad que por su singular geografía y ubicación, posee una variada colección de microclimas, y con ello una diversidad de sistemas productivos agropecuarios. Específicamente en lo que a la ganadería se refiere tiene dos regiones productoras bien identificadas, con características particulares cada una claramente definida, como se muestra en la figura 2.

Figura 2. Regiones ganaderas del estado Baja California



Fuente: INEGI, carta climas

La zona costa, comprende toda la parte Oeste del Estado, región bañada por las aguas frías del océano pacífico, que determinan de manera clara, el clima seco templado que se caracteriza por contar con una temperatura media anual que oscila entre los 12 a 41°C, registrar más del 36% del total anual de lluvias en la temporada invernal y una precipitación total anual de 250 a 400 mm aproximadamente. Comprende los municipios de Tijuana, Tecate, Playas de Rosarito y Ensenada y producen por su vocación natural, el 88.00% del volumen de la leche en el Estado y el 22.00% de la carne de bovino. Poseen en su conjunto aproximadamente 5'699,584 ha de las cuales 4'305,541 has son susceptibles de uso pecuario. De acuerdo a las condiciones micro climáticas de esta amplia zona, se subdivide además en tres subregiones.

- **Subregion Sierra de la zona costa.**- comprende el sistema montañoso de las Sierra Juárez y Sierra San pedro mártir, región con el mayor promedio de precipitación (400mm) en el Estado y que permite llevar a cabo explotaciones extensivas de hatos ganaderos de producción de becerro bajo condiciones de pastoreo de agostaderos naturales. En su mayoría son tierras de propiedad ejidal.

- **Subregion costa de la zona costa.-** Esta región se caracteriza por climas templados con lluvias escasas en invierno, con terrenos bañados por brisas marinas la mayor parte del año. Aquí se localiza la principal cuenca lechera del Estado, mejor conocida como “El florido”. Hacia el sur del Estado sobre la misma región, se caracterizan por existir, explotaciones ganaderas de tipo extensivo, que explotan agostaderos naturales de temporal que tienen por característica común una muy baja capacidad de carga animal. El ganado que prevalece son bovinos de raza criolla, mejorados con razas de mejor perfil como lo son Cebú, charoláis, Angus. Etc.
- **Subregion Desierto de la zona costa.-** La figura 2, de este apartado es muy ilustrativa, al mostrar como mas del 40.00% de la superficie del Estado se encuentra bajo la presencia de este tipo de clima. Son áreas que por su perfil árido, manejan un bajo índice de agostadero (por debajo de 50.00has por unidad animal), y al igual que la mayoría de los desiertos del País, se caracterizan por presentar temperaturas medias anuales cercanas a los 23 °C y precipitaciones mucho menores; apenas arriba de los 40 mm anuales. Las áreas que dentro del Estado presentan estos climas son, junto con el desierto de Altar en Sonora, las más secas del país. Aquí se desarrollan pies de cría de ganado bovino, que son muy sensibles a los frecuentes y largos periodos de sequías recurrentes.

La otra zona ganadera del Estado de Baja California es el **Valle de Mexicali**, una superficie de 1'506,913 has de la cuales casi 698,998 has tienen potencial pecuario y 210,930 uso agrícola, lo que conlleva a tener una amplia plataforma para producción de alimentos para el ganado. Aquí se genera el 78.00% de la carne del Estado y el 12.00% del volumen de leche, basado principalmente en la vocación agrícola del Valle, que mediante el cultivo de praderas inducidas de Rye grass, zacate bermuda y alfalfa, alimenta y sostiene este nivel de productividad.

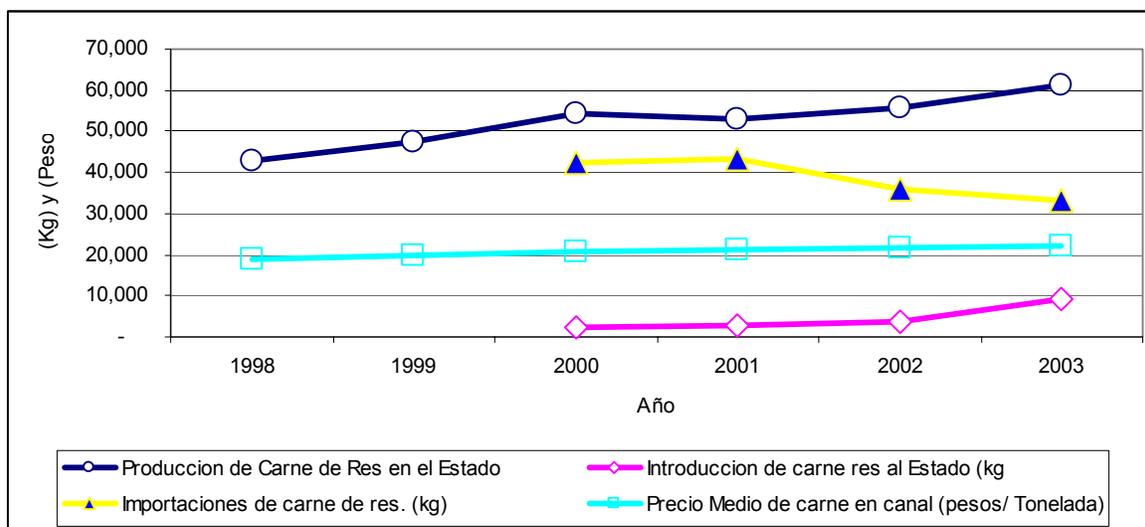
Sobre el contexto antes mencionado y descrito, la ganadería del Estado de Baja California, se basa principalmente en la explotación de 7 cadenas productivas

Bovinos Carne.-La producción de carne de Bovino ha crecido en el Estado desde 1988 hasta el 2003, por arriba del 50.00%, paso de 39 millones de toneladas en ese año hasta lograr una producción de casi 61 millones de kilogramos, mientras que por otra parte se observa como se refleja en la **figura 3**, como también el rápido incremento de las importaciones, ha ido sustituyendo gradualmente la introducción de carne de otras entidades del país. Es bueno también observar como los precios del kilogramo de carne en canal, a través de los años, se ha mantenido prácticamente constante a precios reales.

El mejoramiento sustancial de los aspectos zoonosarios y de inocuidad del Estado, esto reflejado en el cambio de fase de control a erradicación de la tuberculosis bovina, además con respecto al control de la garrapata, el Estado de Baja California forma parte de un comité binacional junto con productores de Estados Unidos para reforzar esfuerzos y lograr que se certifique al Estado como libre de este ectoparásito. Todo ello en su conjunto ha hecho que actualmente carne de producción local se exporte a EUA, Japón y Corea.

Actualmente se cuenta con 6 rastros, 3 TIF ubicados en Mexicali donde se produce una carne de excelente calidad gracias a los sistemas ARPCC (análisis de riesgos en puntos críticos de control) implementados en todos los establecimientos TIF, 1 particular en Tijuana y 2 municipales en Ensenada y Tecate. Además en el Municipio de Ensenada se localizan estratégicamente en la zona rural 3 salas de matanza completas en el Ej. Rubén Jaramillo y San Quintín y una mas que operara en este 2005 en el valle de Mexicali,

Figura 3. Comportamiento en el tiempo de los principales indicadores productivos de la cadena productivo Bovino carne en el Estado



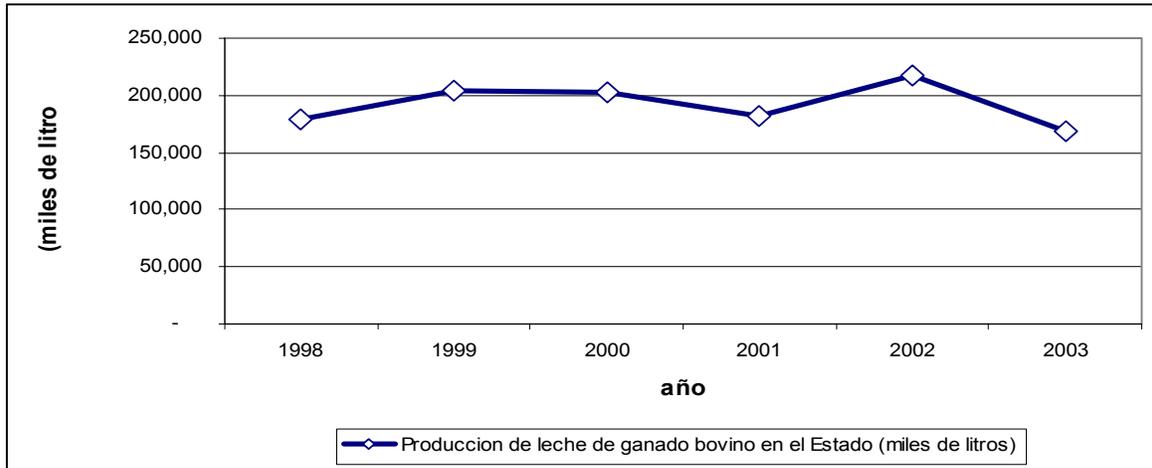
Fuente: Elaboración Propia con información de Dirección de SEFOA del Estado de BC, SAGARPA e INEGI

Bovinos Leche.- La producción de leche de ganado Bovino representa la segunda fuente más importante de ingresos para el sector después de la carne de Bovino. Teniendo una constante de producción en el tiempo, con oscilaciones generadas por la inestabilidad del mercado internacional, principalmente el mercado de los Estados Unidos. La temporada se logro en el año 2002, y desde entonces se ha mantenido una disminución estable en los últimos dos años.

Baja California se caracteriza por tener un producción de leche altamente tecnificada, con promedio diario por vientre que rebasa los 22.2 litros. Estas eficiencias son logradas gracias al manejo de 89 establos tecnificados y semitecnificados que junto con las 154 unidades de producción con tecnología rustica, logran estos altos rendimientos. Con estos rendimientos y con esos precios de venta manifestados en la figura 5, la producción de leche se mantiene participando con arriba del 34.80% del PIB pecuario en el Estado.

La industrialización de la leche en el Estado de Baja California, se reduce a prácticamente dos plantas pasteurizadoras ubicadas en el Valle de Mexicali y una en Tijuana. Las tres plantas manejan en su conjunto alrededor del 60.00% de la producción estatal mientras que el resto se destina a fabricación de quesos y otros derivados de la leche, a través de pequeñas microempresas.

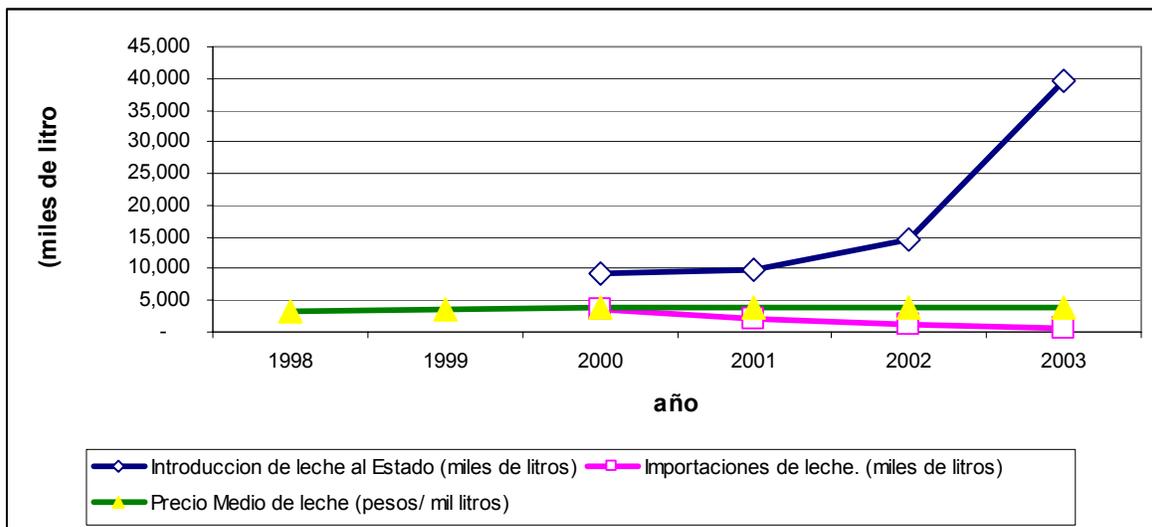
Figura 4. Comportamiento en el tiempo de a producción de leche en el Estado



Fuente: Elaboración Propia con información de Dirección de SEFOA del Estado de BC, SAGARPA e INEGI

La introducción de leche de otros Estados de acuerdo a información que maneja el SIAP, se ha ido incrementando año con año, mientras que las importaciones prácticamente se han mantenido estáticas y en bajo volumen. Los precios reales actualizados al 2003 de la producción también se han mantenido muy constantes con una leve tendencia hacia la baja.

Figura 5. Comportamiento en el tiempo de los principales indicadores productivos de la cadena productivo Bovino leche en el Estado

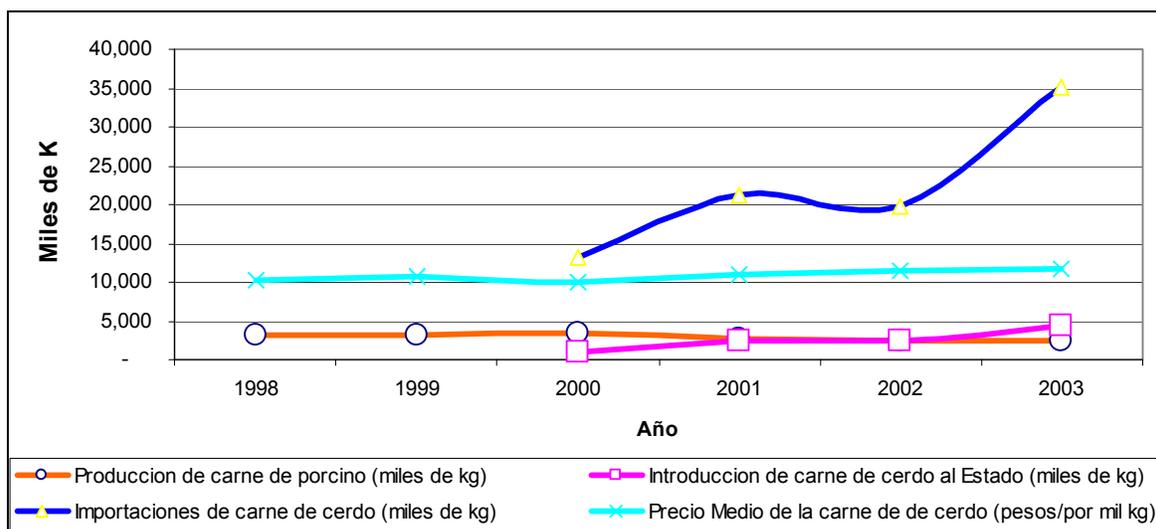


Fuente: Elaboración Propia con información de Dirección de SEFOA del Estado de BC, SAGARPA e INEGI

Porcinos.- El Estado de Baja California tiene actualmente escasa actividad Porcícola y nula o poca competitividad en los mercados nacionales e internacionales, derivado esto (entre otras causas) de la poca eficiencia del porcicultor local promedio, reflejo fiel de la situación a escala nacional, pues se ha estimado que el costo promedio de producción en nuestro país es de .52 dólares por cada 5 kilogramos de carne de cerdo, mientras que en

Estados Unidos es de .32. Además el alto costo de los insumos, la descapitalización de los productores, el acceso difícil a líneas de crédito adecuado, son también factores desalentadores para el poricultor local y para el inversionista que busca nuevas alternativas de negocio. Todo lo anterior aunado a la reducción de aranceles del cerdo proveniente de Estados Unidos gracias al TLCAN, ha traído como consecuencia un incremento constante de las importaciones de cerdo de EUA, sin embargo contamos con reconocimientos sanitarios como zona libre de enfermedades porcinas, contando con una empacadora TIF que exporta carne a EUA, Japón y Corea.

Figura 6. Comportamiento en el tiempo de los principales indicadores productivos de la cadena productiva Porcinos en el Estado



Fuente: Elaboración Propia con información de Dirección de SEFOA del Estado de BC, SAGARPA e INEGI

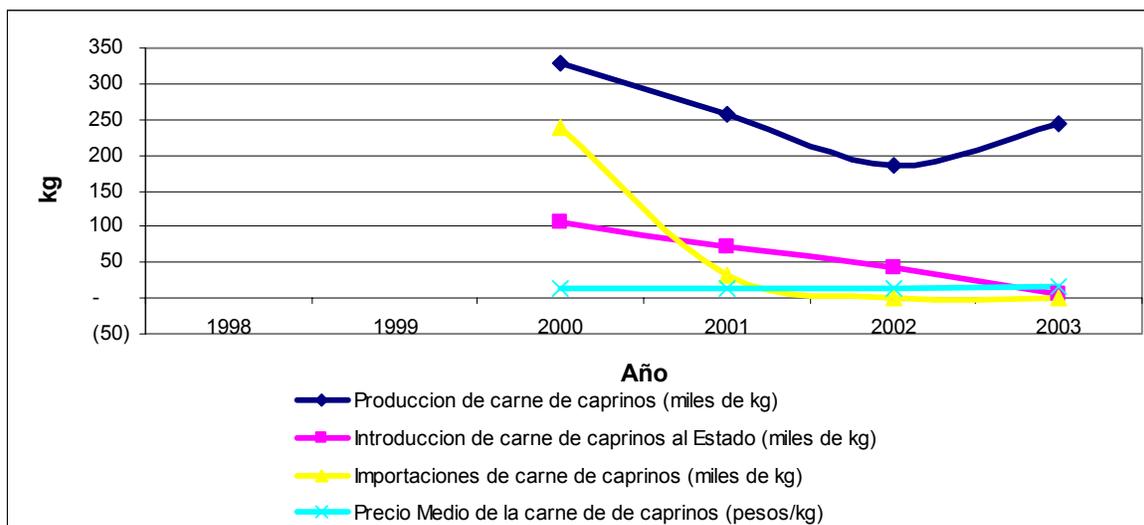
El desarrollo del sistema producto porcino se comportado en los últimos años de manera poco satisfactoria. Las importaciones de carne de cerdo, en estos últimos 4 años se han duplicado, la producción en el Estado se encuentra estancada con incluso un leve descenso, las introducciones de otros estados de la misma manera crece muy tímidamente, debido en gran parte también al comportamiento estático de los precios, regidos estos a su vez por las importaciones subsidiadas de otros países, léase Estados Unidos.

Es digno de resaltar por otro lado que zoo-sanitariamente, el Estado goza de inmejorables condiciones para desarrollar esta línea de producción. Baja California se encuentra libre de las dos principales enfermedades, que han diezmando la pira nacional e internacional: La Fiebre porcina clásica y la enfermedad de Aujeszky.

Caprinos carne.- La ganadería caprina en Baja California es en general practicada en forma rustica, con sistema de pastoreo en los canales de riego y aprovechando los esquilmos agrícolas; solo unos cuantos productores aplican sistemas zootécnicos en sus hatos. Los rebaños se componen de animales muy cruzados. Sin embargo encontramos nubia, alpina, toggenburg y últimamente boer, única raza especializada en producir carne, la cual ha tenido gran demanda para mejorar la genética de los rebaños pues la

producción es destinada casi en su totalidad para el abastecimiento de restaurantes y birrierías en Mexicali y principalmente en Tijuana.

Figura 7. Comportamiento en el tiempo de los principales indicadores productivos de la cadena productiva Caprinos carne



Fuente: Elaboración Propia con información de Dirección de SEFOA del Estado de BC, SAGARPA e INEGI

En cuatro años la producción de carne de caprino ha descendido en más de 50,000 kilogramos lo que representa casi un 15.00% menos. Por otro lado también las importaciones se han reducido al mínimo mientras que la llegada de carne de otros Estado se manifiesta también cada año menos.

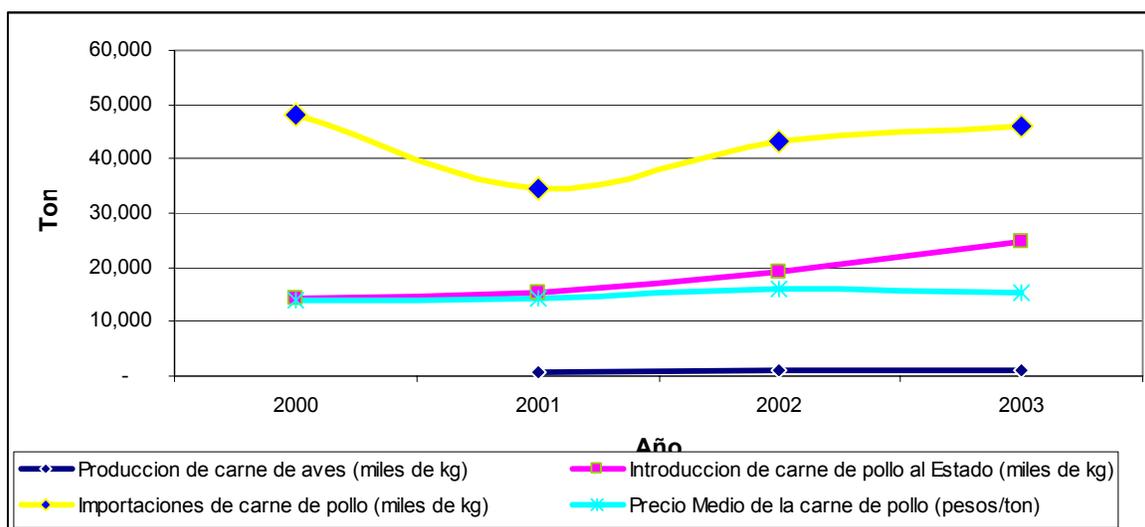
Avicultura.- Esta cadena productiva aun cuando no tiene la fortaleza de las dos primeras, es muy importante en el Estado, sobre todo por lo que representa para la sociedad bajacaliforniana como opción de alimentación. Esta cadena tiene dos líneas bien identificadas, que se analizarán para este caso de manera particular: **Aves, Carne.-** El Estado de B. C. Se encuentra libre de Influenza Aviar, Salmonelosis y Newcastle, por lo que solo ha impedido el desarrollo de esta explotación, las importaciones estadounidenses, que abarrotan el mercado local y se ofrecen a precios difíciles de igualar. La producción de pollo de engorda se reduce en el Estado a 3 granjas tecnificadas y algunas más de tipo familiar, sin embargo una de ellas tiene integrada prácticamente toda la cadena productiva, producción de pollitos, engorda, sacrificio y venta de pollo fresco, rostizado y en chorizo. Las expectativas de crecimiento de esta empresa son buenas.

El producto nacional internado a venido repuntando, sin embargo el producto importado sigue cubriendo la demanda.

La figura 8, plasmada a continuación nos presenta más que un panorama desalentador, una área de oportunidad, donde se percibe como Baja California es totalmente dependiente de la importación de carne de pollo. Existe una gran oportunidad para los

empresarios del Estado, en el que teniendo un mercado insatisfecho y condiciones zoonosanitarias envidiables, es bastante factible apostarle a esta línea de producción

Figura 8. Comportamiento en el tiempo de los principales indicadores productivos de la cadena productivo Aves Carne



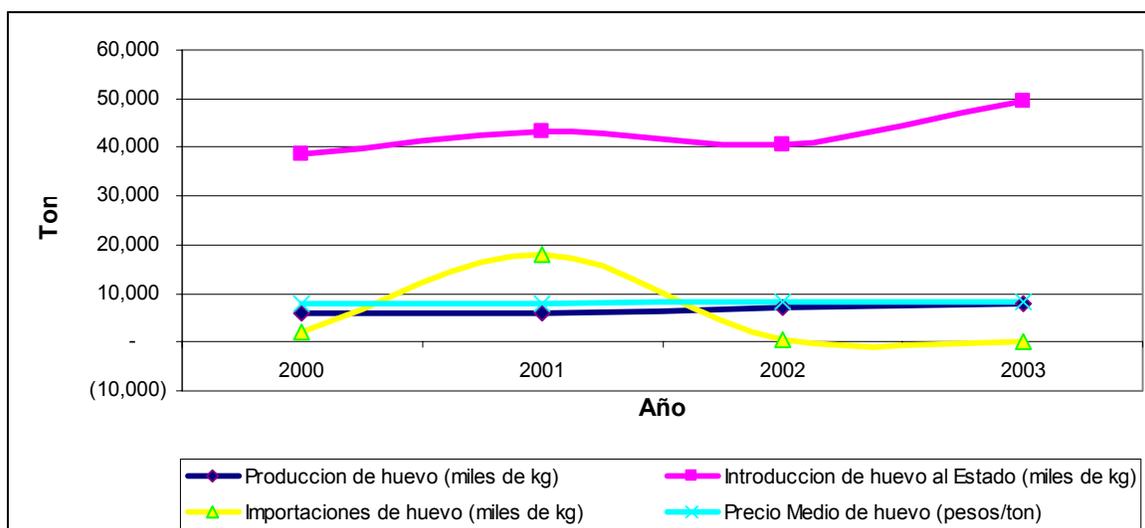
Fuente: Elaboración Propia con información de Dirección de SEFOA del Estado de BC, SAGARPA e INEGI

Huevo Plato.- El Estado de Baja California cuenta con poca actividad avícola, pero no por ello deja de ser importante pues si bien la situación geográfica nos trae como consecuencia un mercado local abarrotado de productos extranjeros, por otro lado la Entidad esta reconocida como libre de las tres enfermedades más importantes de las aves; Newcastle, influenza y salmonelosis aviar. En lo referente a aves de postura el Estado cuenta con 13 granjas tecnificadas; 7 en Tijuana, 3 en Ensenada, 2 en Tecate y 1 en Mexicali, con un censo de aproximadamente 1'022, 000 aves.

El consumo de huevo en nuestro estado prácticamente es de producción Nacional (Sonora y Sinaloa).

La problemática que esencialmente enfrenta esta cadena productiva, es que la apertura indiscriminada del mercado internacional (EEUU), a desmotivado a los productores locales para apostarle a esta línea de producción, lo que conlleva que este nicho de mercado se este disputando entre la producción que entra de los Estados Unidos y entre los excedentes de producción que tienen otros estados de la Republica mexicana como son Sonora y Sinaloa.

Figura 9. Comportamiento en el tiempo de los principales indicadores productivos de la cadena productiva Aves Huevo



Fuente: Elaboración Propia con información de Dirección de SEFOA del Estado de BC, SAGARPA e INEGI

1.1.2. Áreas de oportunidad en el subsector pecuario estatal

El Estado de Baja California, enfrenta fortalezas y debilidades muy particulares, a diferencia de otros Estados de la República mexicana, cada condición particular que vive la entidad puede tener más de dos lecturas e interpretaciones, en cuanto a que se vea como fortaleza o debilidad. Por ejemplo la vecindad que tiene el Estado con California Estados Unidos, le abre una serie de oportunidades al mercado de exportación más grande del mundo, pero por otro lado también se enfrenta a la competencia de los productores agropecuarios más subsidiados del mundo. Bajo este escenario sin embargo cada una de las cadenas analizadas anteriormente presenta áreas de oportunidad, muy interesantes:

Bovinos Carne.- La feroz competencia que representan los productos cárnicos de importación, que se caracterizan por ser de baja calidad pero de precio altamente competitivo, ha sabido ser una desventaja que se ha aprovechado para beneficio del Estado. Actualmente los productores nacionales le han ganado una demanda antidumping a la carne de importación de los Estados Unidos, lo que ha permitido que aunque temporal y parcialmente, se ajusten los flujos de estos productos, entre esta permeable frontera. Por otro lado las condiciones zoo-sanitarias que prevalecen en ambas partes de la línea fronteriza también juegan su parte en esta relación comercial. Por un lado la aparición de la enfermedad de las "vacas locas" ha permitido que el mercado local que con anterioridad se satisfacía con productos de importación, se haya tenido que cubrir con producciones locales estatales y del interior del país, esto aunque temporalmente ha permitido que los consumidores tengan un comparativo más reciente, de lo que implica consumir productos largamente congelados, contra carne fresca de animales frescos recientemente sacrificados.

Con este panorama vigente, los productores del Estado se han estado preparando y organizando para competir de mejor manera bajo esta dinámica, así pues en estos últimos 3 años ya se han abierto tres salas mas para producción de cortes selectos iniciando la exportación de cortes finos al Japón. Esta reciente línea de comercialización abre una oportunidad de negocio a toda la cadena productiva de la línea. Los agostaderos naturales de la costa que muchos de ellos se dedican a la producción de becerro para engorda, tendrían la oportunidad de satisfacer las praderas inducidas del Valle de Mexicali, para mediante engordas intensivas lograr ganado que terminaría su finalización de la carne en corrales de engorda de Tijuana y Mexicali, para posteriormente terminar en los rastros TIF del Estado, finalizar el proceso dándole valor agregado en las salas especializadas de cortes finos. Todos los procesos regulados y certificados por el Gobierno del Estado y al amparo del sello: CALIDAD SUPREMA”.

Bovinos Leche.- La zona costa del Estado de Baja California, es la principal productora de leche en la entidad, esa zona se caracteriza por manejar muy pocas áreas agrícolas, ello conlleva que dependan casi en su totalidad de la producción de alfalfa y granos del Valle de Mexicali, y del Valle Imperial en Estados Unidos. Aquí es importante que agricultor y ganadero, lleven una excelente relación comercial de ganar-ganar, donde ambas partes salgan ganando, esto debido a que en épocas de mucha producción de alfalfa, los ganaderos abaten el precio de venta, mientras que en épocas de escasez, los productores la encarecen, y ello obliga a los ganaderos a importarla del Valle imperial, siendo menos calidad y mas costosa.. Otro insumo que es problema para las cuencas lecheras se presenta cuando a los hatos deben reemplazar vientres lecheros, y al no tener un programa de producción de éstas, se tienen que adquirir en los establos de California, lo que implica una gran fuga de divisas anualmente.

Porcinos.- La demanda de carne de cerdo es con mucho una necesidad que difícilmente será satisfecha en el corto plazo. La producción en el Estado se mantiene congelada, mientras que las cuotas de importación crecen año con año. Se hace necesario y urgente que productores y gobierno inviertan en infraestructura de producción que venga a ser mas eficientes los procesos productivos. No existe un plan definido de crecimiento, no existen canales de comercialización confiables que aseguren precios de venta confiables, no existe un programa de industrialización de carne de cerdo, y por ende, prácticamente toda la producción se va consumo directo. Cualquier inversión en cualquier área de de esta cadena productiva, impactaría muy favorablemente en la rentabilidad de la línea.

Caprinos carne.-El mercado de la carne de caprinos, es un mercado insatisfecho por la planta productiva del Estado, hasta hace algunos años se complementaba en gran parte con importaciones de carne de los Estados Unidos, actualmente estados como Baja California Sur, y otros del interior de la Republica Mexicana, abastecen la mayor parte del mercado del norte el Estado. Es importante que las inversiones del gobierno del Estado y del gobierno federal, le apuesten de una manera mas planificada a esta línea de producción para aprovechar los extensos agostaderos naturales que tiene el Estado, además de la gran cantidad esquilmos agrícolas que cada año se echan a perder en cada Valle agrícola.

Avicultura.- Es común denominador de todas las cadenas productivas, la gran competencia que les representa la importación legal e ilegal de productos pecuarios al Estado, y el huevo y la carne de pollo no podría ser la excepción. Los factores críticos por

lo mismo en general también son muy homogéneos: falta de infraestructura adecuada que genera procesos productivos ineficientes, canales de abastecimiento de insumos obsoletos, canales comercialización pocos y restringidos e incorporación de tecnología en bajo grado. lo que trae consigo falta de competitividad. Urgen inversiones en todos los eslabones de la cadena productiva, que vengan a estimular los procesos de integración

1.2. Respuesta del programa y de otros instrumentos de política sectorial, a las condicionantes del desarrollo del subsector en el estado.

1.2.1. Orientación básica del programa en el Estado.

Fue objetivo de la alianza en el 2004, Impulsar la participación creciente y autogestiva, principalmente de los productores de bajos ingresos y sus organizaciones, para el establecimiento de los Agronegocios en el medio rural, encaminados a obtener beneficios de impacto social, económico y ambiental, y el fortalecimiento de la competitividad de las cadenas agroalimentarias, tanto para incrementar el ingreso de los productores y elevar su calidad de vida, como para diversificar las fuentes de empleo y fomentar el arraigo en el campo.

De la misma manera y congruente con el objetivo general, El Programa ganadero en el Estado tuvo como objetivo primordial, apoyar la capitalización de los productores pecuarios a través del otorgamiento de subsidios para la construcción y rehabilitación de infraestructura, la adquisición y modernización de equipo y acelerar la adopción de tecnología a nivel de las unidades de producción primaria en lo relativo a alimentación (producción y conservación de forraje), mejoramiento genético y sanidad; además de promover la inversión en proyectos económicos que otorgaran valor agregado a la producción primaria, mediante el apoyo en infraestructura, maquinaria y equipo para el acopio y transformación de productos pecuarios provenientes de las especies bovina, ovina, caprina, porcina, avícola y apícola, principalmente, complementados con la asistencia técnica a través de profesionistas.

Bajo ese esquema, la población objetivo del programa en el Estado Baja California debió circunscribirse a ejidatarios, comuneros, colonos, pequeños propietarios y grupos organizados o asociaciones de carácter nacional, estatal, regional, distrital, municipal o comunitario de productores que se hubieran o estuvieran constituidos de acuerdo a las leyes vigentes y que realicen actividades ganaderas en cualquier comunidad y municipio.

Hablando de categorías de inversión, se establecieron en el Estado como prioridades el otorgamiento de apoyos a Proyectos de Desarrollo de los Predios Ganaderos, Centros de Acopio o Empresas que incentivaran o favorecieran la incorporación de los productores primarios a los Sistemas -Producto Pecuarios para el fortalecimiento de las Cadenas Agroalimentarias.

1.2.2. Otros programas federales y estatales que atienden la ganadería en el Estado

PIASRE.- El PIASRE, se encuentra operando en el Estado de BC desde el año 2001. Aun cuando en el Estado de Baja California, se tiene una representación activa de CONAZA, todas las actividades de agente técnico han sido realizadas por FIRCO hasta el el 2004, en que se ha delegado esta función al Gobierno del Estado.

El Estado de Baja California, ha concentrado sus apoyos más hacia la zona costa del Estado (Municipio de Ensenada, Rosarito y Tijuana). Es un Estado que tiene más de 1000 km de largo y coincide que sus áreas de alta marginalidad, son las mas separadas de la capital del Estado. En su gran mayoría los apoyos en el Estado, fueron dirigidos a microempresas rurales dedicadas a la ganadería de pastoreo de agostaderos naturales pobres, donde los índices de agostaderos muchas llega a ser de hasta 50 has por unidad animal, y donde las sequías recurrentes les pegan duro cada año. Los proyectos se circunscribían a asegurar agua para los hatos mediante inversiones en equipos de bombeo fotovoltaicos, papalotes de viento, pilas de almacenamiento de agua etc. También apoyó la mejora y rehabilitación de infraestructura ganadera como fueron cercos, perimetrales, corrales de manejo, cercos divisores, corrales eléctricos, estancias para ganado, sombreaderos, etc. Los apoyos al canalizarse a través de comités proyecto, que muchas veces aglutinaban hasta 100 beneficiarios, se alcanzaron derramas por comité que rebasaron hasta los 1'500,000.00 de pesos, sin embargo hubo otros de menor cuantía pero que también concentraban pocos productores. En promedio el apoyo por beneficiario individual osciló alrededor de los \$ 30,000.00

FIRCO y ahora Gobierno del Estado, aprovecharon las Asociaciones Ganaderas Locales (AGL), para elevarlas a comités pro-proyecto, en cada zona de influencia de cada asociación, por lo que hubo proyectos como la construcción de bordos que beneficiaron a toda una comunidad, pero también hubo apoyos muy puntuales para ganaderos que buscaban mejoría en su infraestructura ganadera. Esto nos dice que la heterogeneidad fue la principal característica de esta variable, y no manejó ninguna tendencia.

En el Estado la población objetivo del Programa PIASRE, fueron las poblaciones rurales ubicadas en la región sur del Estado de Baja California, mas específicamente en la zona costa del municipio de Ensenada. La zona rural de esta región esta mas supeditada económicamente a los caprichos de la naturaleza, al tener una parte de su agricultura de temporal y también una parte de su ganadería de pastoreo de agostaderos naturales, lo que la ubica como población altamente elegible de apoyos del PIASRE.

La presencia del PIASRE en Baja California ha ido de "menos" a "mas". Mediante las asociaciones ganaderas locales de cada región, se han ido seleccionando las comunidades y los productores mas necesitados en las regiones prioritarias. Es menester manifestar sin embargo que de acuerdo a la apreciación de algunos presidentes de comités pro-proyectos, aun cuando se tiene una cobertura de comunidades que casi alcanza el 70.00%, del Estado, solo se cubre una mínima parte de las necesidades de cada comunidad.

Los impactos del PIASRE, se perciben muy positivos por parte de los beneficiarios. Es importante manifestar en este caso que como todos estos apoyos están dados a través de las asociaciones ganaderas locales, que ya de por si tienen un componente político muy importante, ello también en algunos casos hace que el beneficiario le de alguna connotación partidista. La operación del Programa de acuerdo a la percepción obtenida de todos los involucrados, aunque implica mucho papeleo lo califican como bueno, y lo consideran como un acierto de la administración foxista, después de tanta promesa.

PROGAN Su objetivo, como se establece en las Reglas de Operación del mismo año, es *"fomentar la productividad de la ganadería bovina extensiva incrementando la producción forrajera de las tierras de pastoreo, a través del mejoramiento de la cobertura vegetal y de*

la incorporación de prácticas tecnológicas que buscan impactar en la rentabilidad de las unidades de producción". La población objetivo del PROGAN según lo definido en la normatividad, la constituyen: "ejidatarios, colonos, comuneros, pequeños propietarios, y sociedades civiles o mercantiles establecidas conforme a la legislación mexicana, propietarios o con derecho de uso de tierras de pastoreo dedicadas a la cría de ganado bovino en forma extensiva, mediante el uso de su vegetación, sea esta nativa o de praderas, que se inscriban en el Padrón Ganadero Nacional (PGN). Quedan excluidas engordas, repasto y ganado estabulado... superficies de PROCAMPO ... y unidades sin cerco perimetral..."

El PROGAN en 2004, tuvo una derrama en el Estado de Baja California, de \$3'591,600 pesos en solicitudes del 2003 y \$1'944,800 en solicitudes de beneficiarios del 2004.

SUBPROGRAMA DE APOYOS DIRECTOS PARA EL SACRIFICIO DE GANADO BOVINO Y PORCINO EN RASTROS TIPO INSPECCION FEDERAL (TIF) Y PARA PORCINOS EN RASTROS REGISTRADOS EN PROCESO DE CERTIFICACION COMO TIF.- El objetivo Especifico del Subprograma de Apoyos Directos para el Sacrificio de Ganado Bovino y Porcino en Rastros Tipo Inspección Federal (TIF) y para Porcinos en Rastros Registrados en Proceso de Certificación como TIF, es otorgar un apoyo económico a las personas físicas o morales que sean productores ganaderos o engordadores, que sacrifiquen ganado bovino o porcino respectivamente en el rastro TIF y para el sacrificio de porcinos en los demás rastros que el SENASICA dictamine en proceso de certificación como TIF, por este año y por única vez, con el fin de fomentar el sacrificio de animales en estos rastros para que las bajas condiciones sanitarias o de inocuidad no representen una limitante para la comercialización de productos pecuarios y, por consecuencia, que el público consumidor tenga acceso a productos cárnicos de mejor calidad.

La población Objetivo del Subprograma de Apoyos Directos para el Sacrificio de Ganado Bovino y Porcino en Rastros Tipo Inspección Federal (TIF) y para Porcinos en Rastros Registrados en Proceso de Certificación como TIF, son los productores o engordadores de ganado bovino o porcino que sacrifiquen ganado bovino o porcino en un Rastro TIF o productores o engordadores de porcinos que sacrifiquen en rastros registrados en proceso de certificación como rastro TIF, se otorgarán apoyos con base en la atención y en la demanda de los productores ganaderos o engordadores, conforme a lo siguiente:

I. Para ganado bovino, el apoyo al sacrificio corresponderá al 50% del costo de sacrificio y hasta un máximo de \$110.00 por cabeza. El máximo apoyo que se podrá otorgar cuando se trate de persona física será de hasta \$500,000.00, y en el caso de persona moral, el monto del apoyo estará en función del número de socios que la conformen, considerando como apoyo máximo por socio la cantidad mencionada y un apoyo máximo por persona moral hasta \$2,500,000.00 (dos millones quinientos mil pesos). Los apoyos estarán sujetos a la disponibilidad presupuestal de ASERCA.

II. En el caso de porcinos, el apoyo fue de hasta \$100.00 por cabeza durante el primer trimestre de 2003; de hasta \$75.00 por cabeza durante el segundo trimestre de 2003; y hasta \$50.00 a partir del inicio del tercer trimestre de 2003. El apoyo será de \$500,000.00 anuales o 5,000 cabezas sacrificadas por productor por año, lo que ocurra primero; en el caso de persona moral el apoyo estará en función del número de socios que la conformen, considerando como apoyo máximo por socio la cantidad mencionada y un apoyo máximo

por persona moral hasta \$2,500,000.00 (dos millones quinientos mil pesos). Los apoyos estarán sujetos a la disponibilidad presupuestal de ASERCA.

1.2.3. Relaciones de complementariedad entre el Programa y los demás instrumentos sectoriales que confluyen en el Estado.

La política pecuaria en Baja California y en todo México se conforma de tres grandes programas: programa de **Fomento Ganadero y Salud Animal de Alianza, Programa de Apoyo al Sacrificio en Rastros TIF y el PROGAN**. Asimismo en otras instancias y programas públicos como en FIRCO y Secretaría de Economía se cuenta con vertientes de apoyo a proyectos pecuarios. La orientación de los tres grandes programas tiende a ser diferente, la Alianza con Fomento Ganadero induce y subsidia inversiones con recursos a fondo perdido que buscan capitalizar, incrementar productividad y hacer más competitivas las unidades de producción; con Salud Animal financia las campañas sanitarias cuyo impacto se traduce en abrir oportunidades de comercialización. El Programa de Apoyo al Sacrificio garantiza alimentos sanos e inocuos y promueve una matanza de los animales en mejores condiciones. Cabe señalar que los tres programas apoyan preponderantemente la producción bovina y la producción primaria, de hecho el PROGAN es un incentivo exclusivo para la ganadería bovina.

Respecto a las poblaciones objetivo de los tres programas se tienen diferencias importantes. La Alianza aunque no distingue puntualmente su población objetivo, se enfoca principalmente a un segmento de productores con cierta capacidad de inversión. El PROGAN no distingue y está orientado a todo tipo de productor, siendo predominante la participación de pequeños productores por la misma estructura prevaleciente en esa actividad. El de Apoyo al Sacrificio generalmente se concentra en productores grandes que tienen integrado a su proceso productivo la fase de la matanza.

En términos generales, la ubicación del PROGAN en la política pecuaria corresponde a que es el Programa presupuestalmente más importante, que forma parte de los instrumentos de compensación al ingreso pero que a diferencia de otros instrumentos de la misma SAGARPA se intenta condicionar el otorgamiento de apoyo a la introducción de práctica que conserven los recursos naturales y mejoren los niveles de productividad y rentabilidad. Principalmente, el PROGAN viene a introducir sumas importantes de recursos a la actividad ganadera, que de ser bien orientadas y aprovechadas –al menos por determinados estratos, junto con otros programas pueden convertirse en una palanca importante para invertir y modernizar los procesos de producción del Estado.

Dentro del plan sexenal del gobierno del Estado de Baja California se plantea un modelo de desarrollo que se sustenta en las posibilidades y potencialidades de cada región a partir de los recursos naturales, materiales y humanos de que dispone. Las definiciones estratégicas están definidas en el plan sexenal mediante diagnósticos de la ganadería el cual produjo los siguientes temas:

- Bajo la rectoría del gobierno del Estado se coordinaran y concertaran acciones entre los productores, sus organizaciones e instancias gubernamentales, de tal forma que se garantice la continuidad de los planes, programas y acciones que se establezcan.

- Se fortalecerá la coordinación interinstitucional entre las dependencias que inciden en el sector, a fin de que los programas tengan una mayor cobertura, penetración y respondan a las directrices que defina la política del gobierno estatal en esta materia.
- Se incorporará a los productores de manera determinante como parte activa en la toma de decisiones, tanto en los procesos productivos, de industrialización, de investigación; así como en los de comercialización y preservación de la salud animal.

Con el propósito de evitar la dispersión de esfuerzos y de recursos, así como buscar un impacto focalizado, identificar y desarrollar cuencas de producción, considerando estas como zonas de condiciones agro ecológicas y económicas similares con potencial productivo: bovinos leche, bovinos carne, caprinos carne y, avicultura.

Las metas derivadas de estas estrategias fueron para producción-productividad, sanidad animal y competitividad comercial.

Capítulo 2

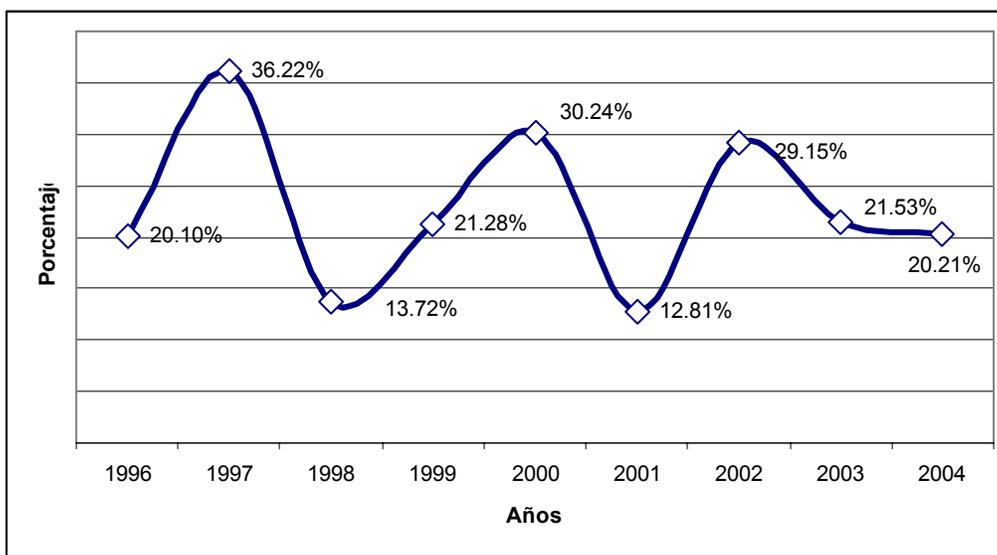
Principales resultados y tendencias del Programa

En este capítulo se valoran los resultados acumulados mas relevantes alcanzados con el Programa Ganadero a lo largo de toda su existencia, con la finalidad de conocer la cobertura y dimensión global de los impactos en el Estado. Asimismo se identifican las principales acciones impulsadas por el programa desde su instauración, haciendo énfasis en el periodo 2001 – 2004 considerando además sus principales tendencias con el objeto de obtener una visión de conjunto. Por ultimo también se establece el grado de correspondencia entre las acciones que ha impulsado el programa en los últimos años y la problemática y retos del entorno.

2.1. Resultados en inversión y capitalización

En el ciclo 2004, los programas de fomento ganadero, representaron 20.21 % de la inversión total del Programa de Alianza contigo, este porcentaje representa históricamente el tercer año en el que menos recursos se han destinado. En 2001 la inversión en esta línea represento 12.81 % mientras que en 1998 este porcentaje fue de 13.72%. Este comportamiento ha sido errático, en virtud de que en 1997 un muy importante porcentaje de 36.22 % fue destinado a la ganadería como se muestra en la grafica siguiente. mas bajo

Figura 10. Porcentaje de recursos de la Alianza que han sido destinados a apoyar programas de Fomento Ganadero

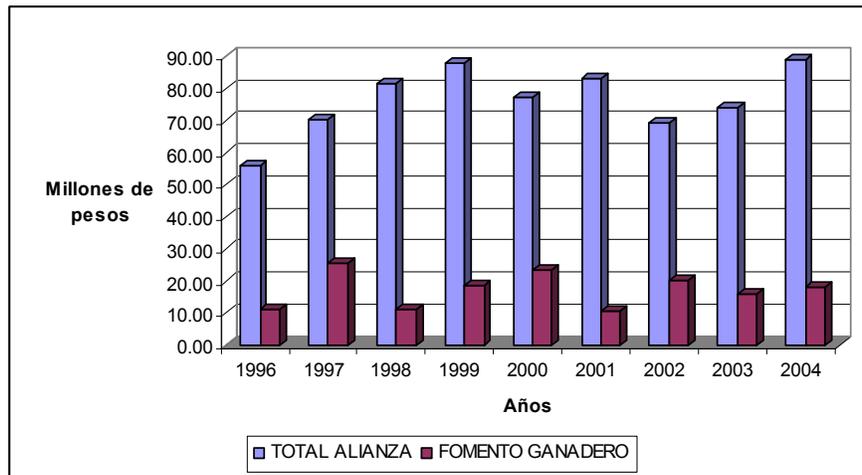


Fuente: Elaboración Propia con información SAGARPA

Es menester también comentar que el año que mas porcentaje del total de Alianza, se destinaron a Fomento ganadero, fue uno de los años en que menos recursos se destinaron a nivel estatal al total de los Programas de Alianza, alcanzándose un monto

aproximado de 70,000,000.00, cuando en 1990, casi se alcanzan los \$ 90'000,000.00. Se ilustra de excelente manera en la figura No. 11.

Figura 11. Evolución de los montos de inversión para los programas de Fomento ganadero, en relación al Total de la Alianza para el Campo

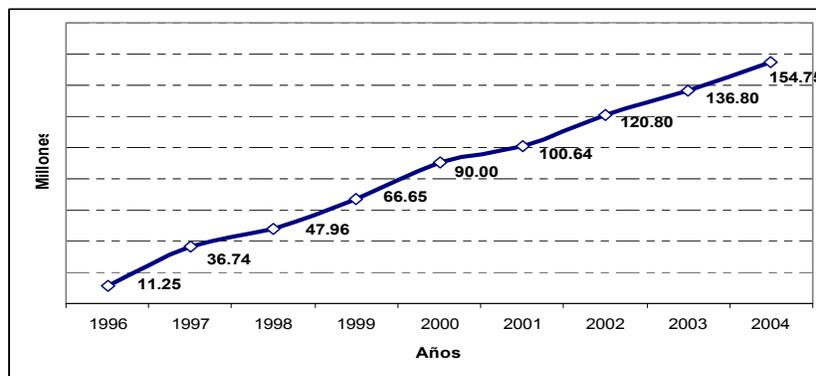


Fuente: Elaboración Propia con información de SAGARPA

2.1.1. Inversión acumulada del programa por fuente de aporte..

La inversión acumulada de los programas de Alianza en el Estado en 2004, ya han alcanzado arriba de los 150 millones de pesos desde de 1996, y el comportamiento de la curva siempre ha sido ascendente, con algunas pendientes menos inclinadas, que nos reflejan ciclos o periodos en los que de un año a otro no se incrementaron los recursos en la misma medida. Eso se manifiesta de manera clara en el ciclo 2001 al 2003, donde los montos casi se mantuvieron iguales.

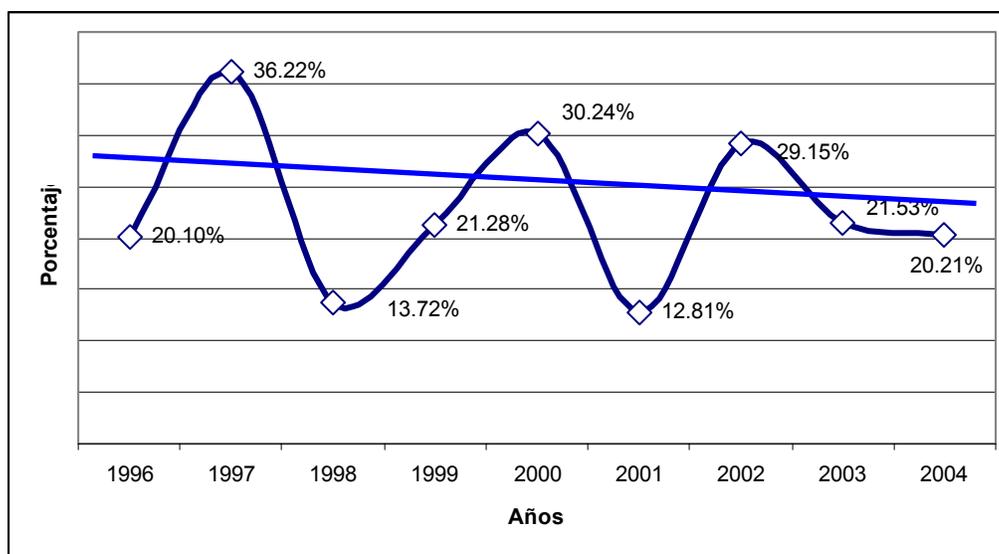
Figura 12. Comportamiento de los montos acumulados de recursos aplicados a los programas de Fomento Ganadero en el Estado de Baja California



Fuente: Elaboración Propia con información de SAGARPA

Los porcentajes de recursos acumulados aplicados a Fomento Ganadero, con respecto a los montos totales acumulados de la Alianza para el campo, han tenido un comportamiento más o menos estable, sosteniéndose una tendencia negativa de porcentajes con respecto al total invertido, manifestando altibajos pero todos alrededor, de 20.00 %, como se ilustra en la grafica N0. 13

Figura 13. Tendencia de las inversiones de Alianza para el Campo con respecto al total de lo invertido



Fuente: Elaboración Propia con información de SAGARPA.

2.1.2. Importancia de la inversión para capitalización de la ganadería en el Estado.

La importancia de la inversión para la capitalización de la ganadería en El Estado, tiene distintas opiniones dependiendo del tipo de actor del Programa que se le cuestione y dependiendo de la línea de producción de que se trate. La capitalización en la cadena sistema producto Bovino leche por ejemplo, debido a lo fuerte de las inversiones que se necesitan invertir en esas líneas, los apoyos de la Alianza, vienen a ser alicientes muy pequeños en lo que se refiere a montos de apoyo, sin embargo viene a ser un estímulo bien recibido por ellos, independientemente de la oportunidad con lo que lo reciban en virtud de que en este aspecto es en calidad de estricto reembolso. En contraparte, se encuentran los apoyos a repoblamiento y mejora genética de hatos reproductores de bovinos carne en la zona costa y parte del Valle de Mexicali, donde los apoyos de Alianza para el campo han sido enormemente decisivos en el mantenimiento y fortalecimiento de esas líneas de producción, donde la ausencia de esos apoyos hubieran sido desastrosos.

Existen otros sistemas producto como el avícola y el Porcícola, donde el gran rezago y la falta de competitividad que esa línea mantiene con respecto a las desproporcionadas importaciones de esos productos de los Estados Unidos, hace ver que los apoyos de Alianza, aun cuando resultan de gran beneficio para esos productores, no impacta en sobremanera, debido a lo débil que se encuentran otros eslabones de esa misma línea.

Es importante mencionar de cualquier manera, que la derrama de mas de 150'000,000.00 que se ha realizado en los sistemas ganaderos del Estado de Baja California, han permitido en mayor o menor grado, dependiendo del tipo de productor y de las líneas que están apoyando, que éstas sean mas competitivas y que de aun contra cualquier comentario, considerando que los subsidios de nuestros vecinos del norte, son exponencialmente mayores, Baja California es mas competitivo en es rubro ahora que en 1996, cundo se inicio este esquema de apoyos al campo.

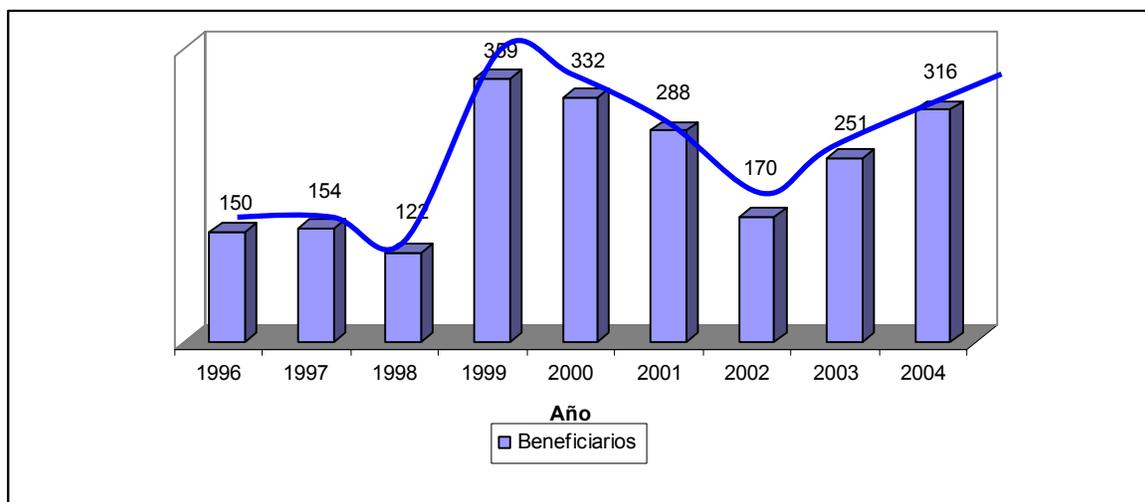
2.2. Cobertura histórica de beneficiarios y principales componentes apoyados en el Estado.

La demanda de los componentes de los programas ganaderos en el Estado de Baja California, siempre a rebasado la oferta que les presentan éstos, ello implica que el comportamiento histórico de esos indicadores, deba mas su resultado a lo acordado en los anexos técnicos por los funcionarios respectivos, que al palpitar mismo de las necesidades de los productores ganaderos. Ello no implica tampoco de ninguna manera, que las distribuciones de recursos entre líneas de producción y entre productores a beneficiar no responda a las directrices del plan sectorial de desarrollo.

2.2.1. Número y tipo de beneficiarios y principales componentes apoyados en el Estado.

El número de beneficiarios atendidos por el grupo de programas ganaderos desde su implementación en 1996 hasta el ciclo 2004, a tenido un comportamiento errático, sin embargo algo rescatable de este histórico reflejado en la figura 14, es la tendencia a la alza que en los últimos tres años ha manifestado el grupo de programas es ese aspecto al subir de 170 beneficiarios en 2002, hasta llegar a 316 en 2004.

Figura 14. Comportamiento histórico del número de productores atendidos por los Programas de Fomento Ganadero



Fuente: Elaboración Propia con información de SAGARPA e INEGI

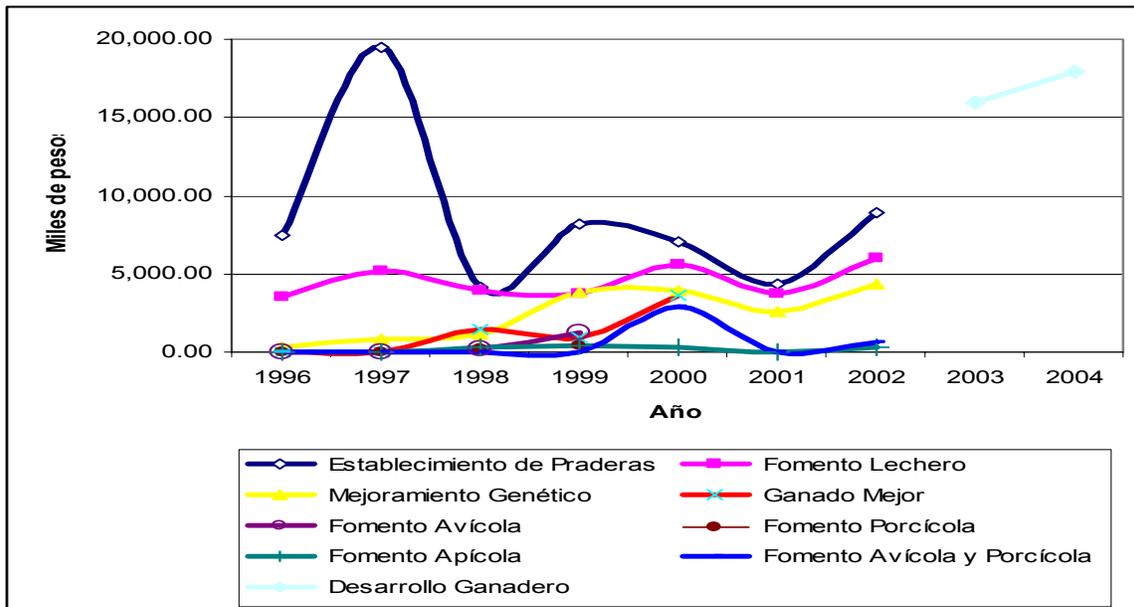
2.2.2. Principales componentes apoyados y su relación con las principales necesidades estatales.

El componente denominado “establecimiento de praderas”, y posteriormente nombrado recuperación de tierras de pastoreo es el que en la corta historia de la alianza para el campo en el Estado de Baja California se ha llevado la mayor parte de las inversiones. Con sus componentes de “establecimiento de praderas” e “infraestructura y equipamiento”, la figura No. 15, nos refleja como en un año atípico 1997, se lograron colocar en este rubro cerca de 20'000,000.00. Otro subprograma que ha tenido un gran apoyo a lo largo de este periodo es el de fomento lechero que a través de sus componente de “establos”, ha mantenido un presencia importante y mas consistente al, absorber alrededor de \$ 5'000,000.00 de pesos por ciclo manteniendo en términos generales una discreto incremento.

Otra línea que ha venido ganándole terreno fuertemente a otros subprogramas es el de mejoramiento genético y Ganado mejor que hasta el 2002 presentaban un desarrollo bastante interesante, al subir de menos de un millón en 1996 , hasta en el 2002 alcanzar casi \$ 5'000,000.00 cada una..

Es importante comentar que la distribución de los apoyos otorgados a los distintos subprogramas del Programa ganadero, llevan una relación muy congruente con la importancia económica que representa cada uno de ellos. Se observa como las cadenas productivas bovinos carne y bovinos leche, han sido altamente favorecidas por el programa de Alianza, mientras que líneas como la avícola, la Porcícola y la apícola difícilmente rebasan el millón de pesos anualmente.

Figura 15. Comportamiento histórico del número de productores atendidos por los Programas de Fomento Ganadero



Fuente: Elaboración Propia con información de SAGARPA

2.2.3. Cobertura geográfica de los principales componentes apoyados

Si se considera que las principales cadenas productivas que han sido apoyadas en estos 9 años de vigencia del Programa de Alianza para el campo han sido los Bovinos carne y los bovinos leche, no se complica mucho pensar que geográficamente hablando, las áreas del Estado que mas se han visto beneficiadas, con los recurso de la Alianza para el campo, han sido las cuencas de lecheras de Tijuana, Tecate y Rosarito, y las áreas de engorda de ganado y de establecimiento de praderas como lo es el Valle de Mexicali. Otras regiones que también se han visto favorecidas aunque en menor grado, es el área del Valle de la Trinidad y de ojos negros, que con sus hatos ganaderos de pie de cría de ganado bovino, han logrado apoyos sustanciales del programa.

2.3 Estimación de resultados acumulados en áreas principales

Los resultados acumulados del Programa Ganadero desde su implementación en 1996, se ha circunscrito a 4 áreas a nivel nacional, sin embargo en el Estado de Baja California, la interpretación muy particular de las reglas de operación y por su ajuste a las necesidades de éste, se ha limitado a tres áreas y se ha dejado de lado una, que es la que se refiere a la consolidación de mercado de servicios profesionales, través del Programa del Desarrollo de proyectos agropecuarios integrales. Ello en virtud de que ese subprograma nunca se ha operado en el Estado. Las tres áreas que se analizan por separado son: Mejoramiento Genético, Rehabilitación y conservación de tierras de agostadero y por último Equipamiento y tecnificación de las UPR.

2.3.1 En Mejoramiento Genético. .

Las cadenas productivas de Bovinos leche y la de bovinos carne, son las que mas se han visto impactadas favorablemente, en este aspecto. La industria lechera, gracias a este aspecto, logró importar sementales con certificación fenotípica asimismo germoplasma., que vinieron, en coordinación también con la importación de vaquillas lecheras al primer parto, a sostener y aun mas, a superar los niveles de producción de leche por unidad animal.

Por otro lado el mejoramiento de los hatos ganaderos de la zona costa, a 9 años de iniciados los apoyos de alianza, se tiene al menos un semental nacional con registro genealógico por cada 50 vacas.

2.3.2 En rehabilitación y conservación de tierras de agostaderos.

Este componente por ser el que más recursos ha consumido desde su instauración junto con alianza para el campo en 1996, es también por lógica y afortunadamente, uno de los que mas impactos se ha logrado. La zona costa, con extensas zonas de agostaderos naturales, cada año se veían diezmados por las sequías y por la existencia de zacates de baja calidad y bajo índice bromatológico de proteínas, que se han mejorados con la introducción de nuevos zacates que han traído como consecuencia, que los animales ganen mas peso por unidad de alimento seco consumido, pasando de 300 y 400 gramos por día hasta lograr arriba de 600 y 700 gramos. Ello ha traído por ende también que los índices de rentabilidad de estas explotaciones mejoren sustancialmente.

2.3.3 En equipamiento y tecnificación de UPR.

Este rubro a sido fortalecido y apoyado paralelamente también por otros programas además de la Alianza para el campo, como lo ha sido el PIASRE, primero coordinado por FIRCO y posteriormente por el gobierno del Estado. Actualmente cada una de las UPR que cuente al menos con un hato de 20 cabezas, cuenta con al menos un sombreadero, comederos y bebederos y muchos de ellos cuentan con corrales de manejo que dan servicio a varios ranchos. Por otro lado se ha fortalecido en materia de prevención, los desastres por sequía al construirse una gran cantidad de bordos de contención de agua y ollas para almacenamiento., que por el clima del Estado son muy recurrentes.

2.4 Resultados específicos en 2004

Los resultados específicos del 2004, tienen tres rubros mediante los cuales se le puede medir: Las metas físicas, las metas financieras y las metas de atención a un determinado número de beneficiarios.

De acuerdo al anexo Técnico 2004 firmado con fecha 15 de marzo del 2004 con la federación, se definió que el Programa de Fomento Ganadero en Baja California traía intenciones de apoyar 2834 has de praderas, apoyar 100 proyectos para mejorar las estrategias de integración de cadenas agroalimentarias y por ultimo mejorar los hatos ganaderos del Estado apoyando 1966 cabezas entre sementales y vientres de las distintas especies. Ahora bien, de acuerdo al avance físico de fecha 25 de Mayo del 2005, se tenían los siguientes avances: Ya se habían apoyado 7520 has de praderas, Ya se habían reembolsado 111 proyectos de infraestructura y también ya se habían entregado 1,183 cabezas de ganado mejorado. Eso nos hace percibir, que los componentes de superficie y proyectos fueron ampliamente rebasados, mientras que las cabezas de ganado están muy por debajo de sus metas.

Era objetivo del Programa de Fomento Ganadero de acuerdo al anexo Técnico 2004, el de apoyar 186 productores de Bajos ingresos en transición y 147 de otro tipos de productores. Acorde a esas metas al 25 de del Mayo del 2005, ya se tenia apoyado a 186 productores de bajos ingresos en transición y 130 de otro tipo de productores, por lo que se percibe que en tipo de productores de bajos ingresos en transición ya se cumplieron las metas, mientras en otro tipo de productores se lleva un avance del 88.43 %.

El colocar \$ 16'000,000.00 de los cuales \$13'500,000.00 serian de origen federal, fue la meta financiera en 2004. Esas metas han sido cumplidas ampliamente al tener una derrama económica en el Estado por ese concepto, que rebasa los \$ 16'235,000.00 pesos. Aquí es importante puntualizar que todas las metas físicas y financieras que corresponden al Programa DPAI, no han sido cumplidas, por lo que se reajustaron los cajones de inversión para dirigirlos hacia otros conceptos.

2.5 Análisis de indicadores de gestión e impacto presentados en evaluaciones internas de Programa.

Para el análisis de estos indicadores, se contó con información de evaluaciones internas de los últimos 3 años. Es importante puntualizar antes de hacer el análisis, que específicamente en el Estado de Baja California desde el inicio del Programa Alianza Para el campo en 1996, no se ha implementado el Subprograma de Desarrollo de Proyectos Agropecuarios Integrales, por lo que por obvias razones no se tiene información sobre ese particular. Es importante también manifestar que en ninguna Evaluación interna analizada se calculan indicadores de impacto, por lo que este análisis se circunscribe exclusivamente a indicadores de gestión.

Índice de eficiencia de atención a la demanda.- Este indicador se calcula haciendo un comparativo en base a las solicitudes atendidas y dictaminadas contra las solicitudes recibidas. Este indicador en los tres años analizados, tiene un comportamiento similar, al inicio del periodo el valor de este indicador se cae, al haber una gran recepción de solicitudes y un bajo avance en revisión y dictamen, sin embargo conforme se van realizando las segunda y tercera Evaluación interna, este valor va mejorando, hasta prácticamente alcanzar valores cercanos al 80.00%, el cual continua avanzando hasta casi cerrar al 100.00%, que es cuando cierra el programa.

Índice de alineación de recursos presupuestales.- Indicador que en cada Evaluación interna del Programa se obtiene como cociente, de los recursos ejercidos contra los radicados. Este indicador específicamente casi es una constante que se mantiene bajo durante todo el ciclo mejorándose ya casi hasta el final de cada ciclo. Esto tiene su explicación básicamente en dos situaciones: La primera es que aun cuando se tienen autorizados los proyectos para que los productores los operen, estos no se ejercen por falta del complemento que requieren los productores para operarlo. Otra circunstancia que alimenta esta situación, es el ineficiente cambio de fiduciario que el Fondo tuvo, al cambiar de Banrural a al Financiera Rural, lo que motivó retrasos sustanciales en la operativa del Programa.

Índice de cobertura de explotaciones pecuarias capitalizadas.- este indicador es el resultado de comparar las explotaciones programadas, contra las apoyadas. Como es lógico, es un indicador que arroja valores muy bajos al inicio del año pero que conforme se avance en el ciclo va mejorando, conforme el avance del programa se acerca mas a las metas, en estos 3 años analizados, los valores de este indicador , en la tercer Evaluación interna alcanzo el 100.00%, mientras que por otro lado en la primera Evaluación al inicio del ciclo las 3 presentaron valores de menos del 10.00%

Índice de cobertura de especies apícolas adquiridas.- Este indicador nos refleja el porcentaje de avance que tenemos en la adquisición de especies apícolas con respecto a la meta programática. Este indicador tiene estos 3 años un comportamiento similar al anterior, con la leve variante de que este en su tercera Evaluación interna no ha alcanzado en ningún caso el 100.00 %.

Índice de cobertura de cabezas de ganado adquiridas.- Los componentes de adquisición de cabezas de ganado, casi siempre se agotan a medio ciclo, sin embargo muchas veces se viene ejerciendo el recurso hasta que los animales son puestos y

supervisados en la UPR, sin embargo es un indicador que desde el inicio del programa impacta favorablemente.

Índice de Cobertura de hectáreas rehabilitadas, conservadas y/o mejoradas.- Bajo el mismo razonamiento, este indicador, nos monitorea en cada Evaluación interna el avance en colocación de este componente. El comportamiento de este indicador se reduce a comentar que las metas programáticas en los últimos 3 años se cumplen prácticamente en la mitad del ciclo, lo que habla, de una demanda sentida, satisfecha y que da buenos resultados.

2.6 Evolución y potencialidades del Programa para responder a la problemática y retos del entorno

En este apartado se analiza la correspondencia de los retos que plantea el entorno y los resultados de las acciones impulsadas por el Programa ganadero en los últimos años, para saber que tan acertadas han sido.

2.6.1 Evolución del grado de atención del programa a la problemática subsectorial.

Desde 1996 cuando se implementó por primera vez el Programa de Fomento Ganadero En el Estado, las prioridades habían sido fortalecer los eslabones de la producción primaria de la cadena y en menor grado los eslabones siguientes, de tal manera que la capitalización y apropiamiento integral del resto de cadena se fuera dando gradual y sistemáticamente de abajo hacia arriba, posteriormente, se le dio un enfoque de apoyo a la infraestructura necesaria para dar valor agregado a la producción primaria, por lo que se le empezó a dar mas énfasis a las actividades de postproducción y transformación. Actualmente para 2005, el Programa reenfoca sus objetivos nuevamente, y busca en este ciclo que empieza, que los hatos ganaderos del Estado se fortalezcan y crezcan para poder abastecer a la incipiente agroindustria que empieza a consolidarse. Todos estos cambios responden a la problemática subsectorial que en su momento los tomadores de decisiones han percibido en el campo bajacaliforniano y que también año con año cambia.

2.6.2 Potencialidad del programa para atender los retos del entorno.

Los tipos de apoyo del programa han sido congruentes con los solicitados por los productores.

La población prioritaria apoyada ha sido resto de productores y productores de bajos ingresos en transición pues esta se establece con base en las solicitudes presentadas lo que en ocasiones no concuerda exactamente con la población objetivo.

El programa de Fomento Ganadero 2004 esta bien orientado al fortalecimiento de las UPR para propiciar mayor producción y por la tanto fortalecer las cadenas productivas que giran alrededor de los sistemas producto del Estado.

Capítulo 3

Evolución de la gestión del programa en temas relevantes

Se desarrolló un análisis en profundidad de la evolución que han mostrado durante los últimos años diversos aspectos identificados como relevantes en la evaluación de la gestión del programa en la entidad en ejercicios anteriores, poniendo especial atención en el año 2004, esto con la finalidad de lograr mayor oportunidad en la identificación de problemas y planteamiento de soluciones.

3.1 Avances en la instrumentación de conceptos clave del diseño del Programa

El diseño del Programa ha ido evolucionando y ajustándose a la demanda particular que exige el Estado de Baja California. Para analizar de mejor manera este aspecto se consideraron tres aspectos básicos que se desglosan a continuación: La maduración del proceso de simplificación de la estructura programática y de flexibilidad en los conceptos de apoyo, el enfoque integral de las inversiones mediante uso de proyectos y por ultimo la apropiación del programa por parte del gobierno del Estado.

3.1.1. *Maduración del proceso de simplificación de la estructura programática y de flexibilidad en los conceptos de apoyo*

Desde su implementación en 1996 del programa de Alianza para el campo, de ser un grupo de programas muy amplio y diverso y de tener unas reglas de operación muy rígidas y poco adaptables a la particularidades del Estado, en este 2005 se tiene un Programa Ganadero, que aun cuando ya se percibe en la mayoría de los actores del Programa, con mejoras sustanciales, otros tantos todavía no aquilatan los cambios que se han venido dando.

3.1.1.1 Resultados de la compactación y flexibilidad del Programa. El 64.29 % de los funcionarios entrevistados, considera que el Estado a entendido y aprovechado **bastante**, la simplificación y la mayor flexibilidad de los procedimientos, mientras que el porcentaje restante percibe que se entiende y se percibe **poco**, ese cambio. Es importante sin embargo considerar que la apreciación de los productores es buena en el sentido de que se evitan confusiones al presentarle un menú de opciones mucho mas concreto.

3.1.1.2 Efectos en la inducción de inversiones integrales y atención de necesidades específicas de los productores en el Estado. El 42.86 % de los funcionarios considera que el Estado a entendido y aprovechado poco el cambio en las reglas de operación de inducir la orientación de los apoyos a una integración de cadenas productivas de alta inclusión social. Solo el restante 35.71% considera que el Estado si, a entendido y aprovechado esa inducción.

3.1.2. Enfoque integral de las inversiones mediante el uso proyectos

Las principales ventajas en la compactación del programa de Fomento Ganadero 2004, según funcionarios entrevistados, indican que induce la demanda de inversiones integrales por parte de los productores y que simplifica la operación administrativa. La tercera ventaja fue que permite la integración a los componentes de apoyo por parte de los productores y por último fue que se presenta la opción de reducción de costos de administración del programa.

3.1.2.1 Evolución en la formulación y utilización de proyectos productivos, para mejor asignación de recursos y para planeación del desarrollo de las UPRs. El cambio gradual de porcentajes de recursos destinados a otorgarse a través de proyectos, en una etapa inicial, se percibió como una medida que en su momento podría burocratizar los apoyos en el sentido de que complicaba en cierto modo el agilizar y cumplimentar un check-list de manera ágil. Es importante comentar sin embargo, que se han encontrado opiniones encontradas. El 88.8% de los funcionarios están de acuerdo en la pertinencia de orientación de los apoyos hacia proyectos la razón principal es que son instrumentos para transformar regiones por medio de proyectos integrales, así como una herramienta para valorar los impactos de los apoyos del programa. Por otro lado mantienen que es importante proporcionar la demanda libre a un segmento de productores que requieren de un proyecto.

3.1.3 Apropiación del Programa por parte del gobierno estatal.

Las principales ventajas en la compactación del programa de Fomento Ganadero 2003, según funcionarios entrevistados, indican que induce la demanda de inversiones integrales por parte de los productores y que simplifica la operación administrativa. La tercera ventaja fue que permite la integración a los componentes de apoyo por parte de los productores y por último fue que se presenta la opción de reducción de costos de administración del programa. Es importante comentar sin embargo, que se han encontrado opiniones encontradas, en c

3.1.3.1 Grado en que el Estado ha asimilado el Programa para operarlo en función de sus prioridades de política. Los funcionarios directivos entrevistados coinciden en señalar que la medida en que los elementos del diseño del programa, señalados en las reglas de operación han sido útiles para la implantación de las líneas y acciones de la política sectorial de Estado, ha sido aceptable, sin embargo coinciden también en que se puede mejorar sustancialmente.

3.1.3.2 Aprovechamiento de la flexibilidad otorgada al diseño del Programa.. El 100.00% de los funcionarios considera que el Estado si ha aprovechado la flexibilidad que le otorgan las reglas operación para el diseño del Programa, sin embargo también afirman que ese aprovechamiento se puede incrementar en la medida que ellos le apuesten mas recursos a los programas de Alianza. Esa flexibilidad se ha visto aprovechada por el Estado, definiendo de acuerdo al plan estatal de desarrollo, los componentes a apoyar, y los subsidios diferenciados a las regiones menos desprotegidas.

3.1.3.3 Importancia que el Estado le asigna a la planeación y operación del Programa. La sensación que se tiene por parte de los diferentes operadores del programa Ganadero en el Estado, es que la gradual disminución de apoyos estatales al Programa, le resta margen de maniobrabilidad para redireccionar de mejor manera las directrices de la Alianza para el campo, aun así también se percibe que esa influencia en la toma de decisiones ha ido creciendo gradualmente.

3.2 Evolución del proceso de asignación de recursos

3.2.1 Definición y jerarquización estratégica de las prioridades de inversión en función de la política ganadera estatal

El Programa de Desarrollo 2002–2007 para el Estado de Baja California, maneja como ejes principales de sus acciones cuatro objetivos esenciales:

- Impulsar la micro industria rural y los proyectos productivos agrícolas, pecuarios, forestales y pesqueros, que generen empleos directos en las comunidades rurales.
- Fomento a la integración de cadenas productivas que genere valor agregado a la producción primaria.
- Integrar la producción de alfalfa, cebada, maíz y sorgo a las necesidades del consumo del sector ganadero estatal.
- Promocionar y apoyar la creación de ranchos integrales, ganaderos y pesqueros, como cadena productiva en una misma unidad de producción.

Bajo esas premisas y haciendo un comparativo, con los objetivos del programa Ganadero de Alianza para el Campo observamos que existe una gran similitud entre ambas herramientas de apoyo, por lo que la definición y jerarquización estratégica de las prioridades, viene dada no por objetivos finales del Programa si no por los alcances y montos de los apoyos otorgados, que en general quedan muy por debajo de las necesidades sentidas del sector.

3.2.1.1 Avances en la definición de criterios para la determinación de prioridades y su relación con la asignación de recursos. En el 2004 destacó como estrategia programática con un horizonte a mediano y largo plazo, el impulso a la formación de cadenas productivas, que abarcaran desde la planeación de cada una de las actividades de las unidades de producción, hasta la entrega del producto al consumidor final, pasando por la producción primaria, el procesamiento, el manejo poscosecha y a la comercialización en los mercados interno o externos. Estos lineamientos se empataron perfectamente bien con los lineamientos del Programa de Desarrollo inicialmente comentado. Este comentario viene a fortalecerse con la respuesta que los funcionarios hacen al cuestionamiento de que si están establecidas las prioridades de inversión del Programa en función de objetivos estratégicos planteados por el gobierno estatal, a lo que la inmensa mayoría de ellos comenta que si.

Las prioridades de inversión para este ciclo y el que viene, serán los repoblamientos ordenados de los hatos ganaderos del Estado, para que además

de los beneficios inherentes que traerá esa acción, se verán capitalizadas la UPRs, de las zonas ganaderas. Por otro se asevera por el 80.00% de los funcionarios entrevistados que los apoyos entregados a los beneficiarios si corresponden a esas prioridades, manifestadas.

3.2.2 Focalización de beneficiarios

La focalización de los beneficiarios en los apoyos del Programa Ganadero en Baja California, de acuerdo con los funcionarios entrevistados, se hace con apego irrestricto a los criterios de elegibilidad que dictan las reglas de operación, así mismo, de acuerdo con los comentarios de los funcionarios entrevistados, se aplican paralelamente en el estado un esquema adicional de focalización de beneficiarios, considerando las cadenas mas productivas y las de mas alta inclusión social además de considerar cuencas y regiones prioritarias.

Existen algunas limitantes sentidas por los funcionarios para avanzar de mejor manera en la focalización del Programa y el otorgamiento de apoyos diferenciados a beneficiarios del Programa. La gran mayoría de ellos coincide que los bajos techos financieros que se dedican a cada subprograma o componente, hacen que se agoten rápidamente, aun cuando los criterios de elegibilidad, amplios por naturaleza, se apliquen de manera rigurosa. Otra limitante es el hecho de que la geografía del Estado muchas veces hace que productores de áreas mas marginadas compitan en desventaja para acceder a esos recursos, además de la limitante que representa el hecho de que no cuenten con la parte que les corresponde para amortizar la aportación del productor.

3.2.2.1 Análisis de la distribución de recursos por tipo de beneficiarios en 2002 y 2004. De los 316 beneficiarios apoyados en 2004, de acuerdo a la tipología dictada por las reglas de operación en el 2004, 186 eran productores de bajos ingresos en transición mientras que los 130 restantes correspondían a otro tipo de productores. Analizando ese mismo universo, pero con la muestra de beneficiarios encuestada y bajo las premisas de la tipología planteada por FAO-SAGARPA, tenemos el cuadro 2 siguiente, donde se observa que mayoritariamente los apoyos se otorgaron a productores del tipo III, IV y en menor medida tipo V. La distribución de los recursos otorgados en 2002, fue un tanto cuanto mas inclinada hacia productores mas capitalizados, comparándolo con la distribución que se presentó en 2004.

Cuadro 2. Distribución de recursos por tipo de beneficiarios

| Tipología | 2002 | | 2004 | |
|-----------|--------|--------------|--------|--------------|
| | Benef. | Monto (\$) | Benef. | Monto (\$) |
| Tipo I | 37 | 586,024.00 | 2 | 76,000.00 |
| Tipo II | 21 | 532,614.00 | 15 | 1'659,698.00 |
| Tipo III | 78 | 3'276,678.00 | 59 | 3'564,897.00 |
| TIPO IV | 70 | 6'085,685.00 | 39 | 300,042.00 |
| TIPO V | 15 | 1'639,819.00 | 14 | 1'298,860.00 |

Fuente: Elaboración propia con información las encuestas a beneficiarios 2002 y 2004 del PAC.

3.2.2.2 Adelantos en la elaboración y aplicación de estudios de estratificación de otro esquema de apoyos diferenciados a los beneficiarios Aun cuando no se tiene documentalmente un estudio de estratificación de los beneficiarios, que incluya un diagnóstico del sector, la focalización de los apoyos del programa de ganadería de Alianza para el campo, si considera de alguna manera a la hora de definir las solicitudes que se apoyaran, a las regiones y/o grupos prioritarios de donde se origina esa solicitud, además de que tan productiva es la cadena a apoyar o que tan alta es la inclusión social que representa. Los funcionarios entrevistados coinciden es importante la elaboración de este tipo de documentos que vengán a respaldar las decisiones del COTEGAN.

3.2.3 Distribución de recursos entre demanda libre y por proyecto productivo en el Estado.

La distribución de recursos entre demanda libre y por proyecto productivo en el Estado de Baja California, cumplió ampliamente con las reglas de operación, al apoyar mas del 60.00% de beneficiarios a través de proyectos productivos, tal como se indica en el mencionado documento.

3.2.3.1 Distribución de los apoyos bajo estas dos modalidades, apego a las reglas de operación y consecuencias en la operación y resultados del Programa. De los \$ 18'069,017.00 pesos pagados totalmente al 30 de junio del 2005, una cantidad aproximada de \$ 11'669,459.00 fueron aplicados a subsidios bajo la modalidad de presentación de proyecto productivo, lo que nos refleja que arriba del 60.0% de esos recursos, como lo marcan las reglas de operación fueron realizados bajo esa modalidad. Lo que inicialmente se consideraba como una medida que iba a venir a complicar los tramites de acceso a los apoyos de alianza, se ha quedado de manifiesto entre la mayoría de los funcionarios que resultó una herramienta interesante para los tomadores de decisiones, en virtud de que con ello tienen acceso a mas información para dictaminar positivo o negativo un proyecto. Es importante enfatizar de cualquier manera que entre los beneficiarios directos de los apoyos, todavía no se asimila bien la medida, y muchos de ellos la siguen considerando una mala decisión.

Abundando un poco mas sobre la apreciación que los funcionarios operativos y directivos tienen de la distribución de recursos a través de proyectos productivos, aproximadamente un 80.00% en términos generales consideran que esa medida ha permitido de manera **bastante**, la integración de cadenas, la permanencia de inversiones y una mejor focalización de las inversiones. Por otro lado también consideran que **muy poco** ha permitido este tipo de distribución de recursos la reconversión productiva, el fortalecimiento de organizaciones económicas y la obtención de fondos de otros programas o instituciones.

Casi el 90.00% de los funcionarios entrevistados, percibe que la medida de otorgar de manera mayoritaria los apoyos a través de proyectos productivos, ha sido una acción **poco** excesiva en la exigencia de presentar proyectos productivos como requisito para solicitar los apoyos de Alianza.

3.2.4 Gestión del reembolso

Desde su implementación en 1996, la modalidad de reembolso para otorgar apoyos, ha sido una medida no del todo aceptada en su totalidad por el gremio ganadero en Baja California, en virtud de que se percibe que favorece de manera sensible a los productores ganaderos más capitalizados. Desde esa fecha se han buscado alternativas que permitan dar certidumbre a la transacción del apoyo, y que se verifique que se realice el concepto del apoyo, pero también por otra parte que muchos de los productores que no pueden hacer la inversión total al inicio del proyecto, tengan opciones de acceso.

3.2.4.1 Iniciativas del Estado en la Operación 2004 para eliminar el mecanismo de reembolso. En Baja California el Programa de Fomento Ganadero en su ciclo 2004, ya experimentó una modalidad alternativa al reembolso, y es conocida como “**anticipos sobre cotización o presupuesto**”. Esta modalidad consiste en apoyar al productor con un porcentaje del apoyo que se ha autorizado para que inicie la realización del proyecto, esto se hace solo sobre la presentación del presupuesto de inversión a realizar. Posteriormente previo comprobación de anticipo realizado, se continúa con el proceso de apoyo. En este ciclo 2004, cerca del 15.00% de los apoyos fueron realizados bajo esa modalidad. Los funcionarios directivos y operativos entrevistados en su momento, consideran muy positivos que se busquen vías alternas para incorporar un gran segmento de productores que no pueden acceder a esos apoyos por esa simple modalidad de reembolso.

3.2.5 Efectos de la oportunidad del ejercicio de los recursos

La oportunidad del ejercicio de los recursos, es una constante mal calificada por prácticamente todos los actores del Programa Ganadero en el estado de Baja California. La causa de esta situación es multifactorial, obedeciendo a circunstancias que se van presentando durante todas las etapas del proceso, desde su diseño y planeación hasta su operación y cierre. La situación de más peso que sigue prevaleciendo sigue siendo en primer término, el efecto “dominó” que causan los atrasos de ciclos anteriores, que al no poder cerrarse, no se puede iniciar operaciones el siguientes. Como otro motivo colateral, sigue siendo también la tardanza en la firma de los anexos técnicos, y de ahí en adelante se inicia con la “bola de nieve” hasta llegar a situaciones de cierre de programa donde el ganadero, con un apoyo autorizado, no puede ejercerlo debido a que carece de los recursos necesarios para cubrir la aportación que le corresponde. Todo ello ha contribuido para que ejercicios de programas de un ciclo determinado, se empiece a operar casi en segundo semestre del año.

3.2.5.1 Repercusiones. Los ciclos de producción agrícolas y ganaderos, manejan una cronología improrrogable, lo que hace que prácticamente nunca sean acordes con la mecánica operativa del programa de Fomento Ganadero en el Estado. Abundando sobre el tema, la mayoría de los beneficiarios de este Programa opinan que generalmente los programas de usufructo del bien que se les apoya, ellos consideran su uso con cuando menos un ciclo completo de retraso. Interpretando, estos comentarios podemos darnos cuenta, que un apoyo otorgado con recursos del 2004, aun cuando ya lo tenga en su UPR el ganadero, éste empezara realmente a producir hasta el siguiente ciclo operativo 2005. existen componentes que por su naturaleza pueden ser usados la 100.00% desde el momento en que llegan a la UPR, como pudieran equipamiento de establos y

praderas, pero existen otros como sementales, vientres , germoplasma, etc, cuya entrada la ciclo productivo tiene una etapa bien definida.

3.2.6 Inducción o consolidación de la organización económica de los productores

Aun cuando las reglas de operación conceden cierta prelación otorgada a las solicitudes de apoyos por parte de las organizaciones de productores, contra las presentadas individualmente, no se percibe por parte de casi ninguno de los actores del programa que esto haya coadyuvado al fortalecimiento de las organizaciones de productores. Es importante sin embargo resaltar que existen agrupaciones de productores que organizacionalmente son fuertes como es el caso de la Asociación de productores de Leche de Tijuana” y también las “Asociaciones Ganaderas locales” de la zona costa del Estado, sin que ello necesariamente signifique que los apoyos de Alianza para el campo hayan participado en esta consolidación.

3.2.7 Identificación de elementos para optimizar la asignación de recursos

En el Estado Baja California, las experiencia de éxito, confirman una serie de elementos de deben conjugarse para llevar a feliz termino una idea de negocio. Entre las principales elementos se encuentran los siguientes:

- **Debe estar analizado como proyecto productivo integral.** En la medida que una UPR, elabore y analice su plan de negocios, no como un requisito para acceder a subsidios estatales y federales, si no como una herramienta que le ayude a identificar las fortalezas y debilidades al proyecto y también a identificar cuantitativamente la rentabilidad del proyecto desde antes de su realización, en esa medida el proyecto nacerá sobre una idea bien analizada desde distintos escenarios “pesimistas” y “optimistas”
- **Debe contemplar participación financiera de distintas fuentes, incluida la de los productores.-** En la medida en que se generan más sinergias interinstitucionales, que provoquen que distintas dependencias desde sus respectivos radios de acción converjan y coincidan con sus esfuerzos a sacar adelante un mismo proyecto en esa medida el proyecto es cada vez mas fuerte.
- **Debe dispersar riesgos de fracaso incluidos los empresarios.-** Cuando los riesgos de fracaso de un proyecto aparte de ser medibles y cuantificables reparten y dispersan esa probabilidad en ese momento el proyecto es mas fuerte.
- **El convencimiento del éxito de un proyecto debe nacer de los productores dueños de ese proyecto.-** Cuando la idea de un proyecto nace en el escritorio de una dependencia, es evaluado en la escritorio de una dependencia, y es promovido en potenciales empresarios desde el escritorio de un funcionario, en esa medida el riesgo de fracaso de un proyecto se incrementa. O sea en la medida en la que se deja de involucrar a los usuarios finales del proyecto en esa medida el riesgo del proyecto se incrementa.

3.3 Progresos en la estrategia de integración de cadenas y en la conformación y consolidación de los Comités Sistema Producto

De lo establecido en las reglas de operación de Alianza para el campo vigentes, se entiende que la integración de cadenas básicamente se orienta a que el productor avance hacia otros eslabones de la cadena, con la finalidad de agregar valor al producto y apropiarse de una proporción mayor del precio que paga el consumidor. Sobre esa idea general de integración de cadenas se revisó la orientación de los recursos en el Estado.

3.3.1 Avances en la orientación de inversiones hacia la integración de cadenas en el Estado.

De los Funcionarios directivos y operativos entrevistados, cerca del 65.00 % de ellos considera que se está expresando bastante la asignación de recursos al acopio empaque, transformación u otros elementos que inciden en la integración de cadenas. Esta aseveración se contrapone en cierto grado con la posición que toman los beneficiarios de este Programa, toda vez que en un análisis de la base de datos un porcentaje relativamente bajo de los recursos aplicados este año a este Programa, se dedicaron a actividades secundarias. En su mayor parte fueron dirigidas a fortalecer la actividad primaria y en segundo término quedaron los eslabones siguientes.

En Baja California formalmente solo existen dos comités sistema producto: El comité sistema producto Avícola y el Comité Sistema producto Avícola, coincidentemente, esos dos comités representan dos de las cadenas productivas ganaderas mas débiles del Estado.

3.3.2 Avances en la estructura organizativa de los comités Sistema Producto y en resultados a nivel productor. -

La percepción que tienen los funcionarios directivos y operativos del grado de interés y apropiación que del comité sistema producto tienen los diferentes agentes involucrados es el siguiente:

- **Gobierno del Estado.**- la mitad de los funcionarios entrevistados coincide en que el gobierno del Estado ha mostrado **bastante** interés y grado de apropiación del concepto, sin embargo el 35.00% de ellos considera que es **poco** el interés y que pudiera mejorar sensiblemente si se lo propusieran.
- **SAGARPA.**- El 85.71 % de lo funcionarios encuestados argumenta que es **bastante** el interés mostrado por las autoridades de la Delegación SAGARPA en el Estado, mientras que los actores faltantes comentan que es **mucho** ese interés.
- **Productores.**- El 57.14 % de los funcionarios entrevistados tiene la percepción de que los productores primarios tienen **poco** interés y grado de apropiación del concepto Sistema Producto, el resto de ellos si considera que su interés es **bastante** y que si tienen un grado de aceptación del concepto aceptable.
- **Comercializadores, Industriales, Transportistas.**- El interés mostrado por los representantes de estos eslabones de las cadenas, desde la óptica de los

funcionarios es un poco mejor que de los productores primarios, al subir su percepción de **bastante** en un 57.14 %.

- **Proveedores de insumos.**- La mitad de los funcionarios opina que los proveedores tienen **poco** interés en el concepto de comité sistema producto, mientras que un 21.43% considera **nada** de interés muestran, esto nos refleja que uno de los eslabones más apático a este sistema resultan ser los proveedores.
- **Otras dependencias gubernamentales.**- Tres cuartas partes de los funcionarios involucrados comentan que otras instancias de gobierno como el municipio y otras dependencias de gobierno federal y estatal, debieran estar más involucradas en este concepto ya que consideran **muy poco** su interés, y otro tanto de ellos considera **nulo** su interés.

Como en su momento se comentó, formalmente en el Estado de Baja California existen solo dos comités sistemas producto, por lo que el análisis de sus estructuras organizacionales se circunscribirá solo a esos dos comités; El comité Sistema Producto Avícola y Avícola.

Procesos de conformación de Comités en el Estado y su vinculación con otros comités.- Los comités formados actualmente fueron elegidos democráticamente, por lo que la legitimidad de sus representantes no está en tela de juicio. En ambos comités se percibe un bien y claro conocimiento de los propósitos de la organización

Representatividad y diversidad de los actores que los constituyen.- El Comité Sistema producto Apícola, tiene una presencia de representantes de todos los eslabones **bien** aceptable, mientras que el sistema avícola puede mejorar sensiblemente toda vez que se considera **regular** su representatividad.

Análisis de resultados de su funcionamiento.- Los comités sistemas productos establecidos en el Estado son de incipiente formación, por lo que todavía no se cristalizan resultados dignos de analizar. Son organizaciones que están madurando y que se están perfeccionando en todo los aspectos. Pero aun con una organización tan nueva, desde la perspectiva de los distintos actores de estos sistemas producto, se considera que los tres principales resultados son los siguientes:

- Impulso a proyectos productivos que benefician a todos los actores mediante agregación de valor, obtención de mejores precios y aseguramiento de insumos
- Existencia por primera vez de un foro de comunicación entre los diversos actores de la cadena.
- Puede ser un foro para el establecimiento de acuerdos para regular la producción

3.3.3 Progresos en la elaboración de los planes rectores de los Comités.

Los planes rectores de los dos comités sistemas productos ya se encuentran establecidos y para su análisis detallado se desglosan 4 aspectos bien definidos:

Calidad.- De acuerdo la percepción de productores y funcionarios, la calidad del plan rector en el comité apícola e bueno mientras que en el avícola se considera mayoritariamente regular.

Vinculo con estudios de detección de necesidades de investigación de la fundación PRODUCE.-En ambos comités de sistema productos integrados en Baja California, se percibe una buen vinculo con los estudios de detección de necesidades de investigación, sin embargo, también es una percepción muy palpable el hecho de que en ese aspecto falta mucho por avanzar.

Elaboración participativa.- El plan rector en ambos casos se percibe que hubo una participación aceptable de los distintos representantes de la cadena productiva. Hubo algunos eslabones mas participativos que otros, como es el caso de los eslabones de comercialización que fueron muy colaboradores y en contra parte están los proveedores de insumos que se caracterizaron por ser mas apáticos.

Uso en la asignación de recursos del Programa.- La percepción que tienen los representantes de los sistemas producto, en este aspecto, es de que deben incrementarse esos apoyos para darle mas dinamismo a la organización, mientras que los distintos funcionarios del Programa ganadero perciben que los apoyos destinados a la administración de los sistemas productos, son suficientes.

3.3.4 Casos de éxito

Haciendo un balance muy concreto de los resultados provisionales que han alcanzado los Comités Sistemas Producto, podemos comentar lo siguiente: En Baja California se han conformado hasta el momento de la Evaluación solo dos Comités Sistema Producto, el Apícola y el Avícola, ambos se encuentran trabajando bien, sin embargo se observa un comité mucho mas armónico y consolidado en su funcionamiento el Comité Sistema Producto Apícola. En Ambos comités, el eslabón que representa la producción primaria ha resultado ser el más activo. A través del foro que representa este comité para canalizar sus inquietudes y limitantes de crecimiento, para de manera mas ordenada y analizada, solicitar los apoyos de la Alianza para el campo. Ya han realizado algunas visitas de observación a otras partes productoras del país, y han enriquecido sus procesos productivos con nuevas ideas de trabajo de otros estados. Mediante este organismos también se han empezado a organizarse para regular, estratificar y homogenizar el precio y las calidades de sus productos. Por otro lado, una de las limitantes mas sentidas de los Comités, es el hecho de la poca voluntad que han mostrado los tomadores de decisiones para apoyar proyectos que generalmente requieren montos de inversión significativa, como lo es el laboratorio para identificar plenamente infecciones y enfermedades en abejas, que ya se tienen buen tiempo proponiéndose y no se obtiene ninguna respuesta.

3.4. Análisis de proyectos relevantes en el Estado

3.4.1. Desempeño de proyectos apoyados por el programa de los que se deriven lecciones de interés

La Sociedad de Producción Rural “Rancho Huichapa”, es una organización representada por su principal, Sr. Enrique Vargas Huerta, esta ubicada en el kilómetro 26.5 de la antigua carretera Tecate – Tijuana. Es una empresa familiar ubicada sobre un predio de 52 ha propiedad de la misma empresa. Ellos buscando alternativas y reconversión de sus líneas de producción, han logrado salir adelante en cuatro de ellas. La cadena productiva

de Bovinos leche, Cadena productiva de ovinos pelo, la cadena productiva de porcinos y por ultimo la cadena productiva de aves huevo para plato.

Rancho Huichapa, desde ya hace más de 6 años esta recibiendo apoyos de los programas de Fomento Ganadero. Su **Hato Ganadero de bovino leche** de mas de 400 vientres en producción, es una línea de producción, que se ha fortalecido en infraestructura de ordeña y de establo en general además de haber mejorado el nivel productivo de sus animales con mejoras genéticas vía adquisición de germoplasma y sementales. **La línea productiva de Porcinos** consta en Rancho Huichapa con una piara que rebasa los 2000 animales, ellos a través de los apoyos de Alianza se les ha facilitado hacer mejoras en sus instalaciones, y además mejorar genéticamente sus animales. Actualmente, le dan valor agregado a la carne de cerdo al procesarla y vender carnes frías y embutidos, a tal grado que ya han empezado a incursionar en el eslabón que sigue que es la red de comercialización directa a los centros de consumo. Tiene actualmente un rango de influencia que ya abarca prácticamente toda la península de Baja California y planes de incursionar en otras regiones. En lo que se refiere a **la línea de aves de postura**, Rancho Huichapa, posee en producción mas de 100,000 aves generan huevo de alta calidad y que se distribuye utilizando los mismos canales que los otros productos que generan. La Alianza para el campo, a contribuido en esta línea complementando recursos para rehabilitar la infraestructura y el equipo de la unidad de producción. Por último tenemos la línea de producción de ovinos carne los cuales han mejorado gradualmente en su genotipo y fenotipo al acceder a mejores sementales, con el apoyo de Alianza.

3.4.2. Identificación de factores de éxito

Lo rescatable de esta experiencia y otras igualmente exitosas, como el caso del Sr. Víctor Manuel Mancillas Enríquez en el municipio de Ensenada y del Sr. David Leocadio Navarro Castro en el municipio de Mexicali, entre otras muchas que hay, es que tienen en común algunas situaciones que ya se comentaron pero que vale la pena reiterar:

- Empresas que están basando su desarrollo sobre la base de proyectos integrales bien evaluados y analizados.
- Son proyectos en los que además de participar los recursos y esfuerzos de los empresarios, confluyen y participan los esfuerzos coordinados de otras dependencias y otras fuentes de recursos.
- Empresarios convencidos de que sus respectivos proyectos productivos son buenos, y que no dudan en apostarle sus recursos, sobre todo cuando perciben que el gobierno federal, estatal y municipal, se la están “jugando” con ellos.
- Son proyectos que además de correr riesgos bien medidos, estos también son dispersados proporcionalmente entre los participantes, de éste.

3.5. Avances en el proceso de recepción, selección y Evaluación de solicitudes.

El 85.00% de los beneficiarios 2004 y el 80.00 % de los beneficiarios 2002, califican la oportunidad con que recibo el apoyo como “buena”. Ello implica que aunque esta del proceso recibe la aprobación de los productores, es posible que mejore sustancialmente en varias de sus etapas. Para corroborar esta percepción de los beneficiarios finales del Programa de Fomento ganadero también se les cuestionó sobre la satisfacción general que tienen del proceso a lo que el 83.50% y el 81.25% de los productores apoyados en 2004 y 2002 respectivamente, asintieron con una nota “buena”, lo que nos dice que las cosas se están haciendo bien pero que pueden sustancialmente mejorables.

3.5.1 Cambios en el proceso administrativo que siguen las solicitudes en la entidad

Simplicidad de los Procesos.- Aun con todos los cambios que ha sufrido el programa desde su implementación en 1996, incluidos los severos cambios de compactación de programas, los funcionarios perciben que a nivel estatal poco se ha avanzado en la simplificación de los procesos, para acceder a estos apoyos. No disminuye el tiempo y no disminuye el número de trámites.

Oportunidad y transparencia en la información a los solicitantes. Esta etapa al contrario del anterior, se percibe como que se ha avanzado sustancialmente, ahora los productores potenciales, tienen mas certidumbre al realizar esos tramites.

Respuestas oportunas respecto a ciclos productivos.- la oportunidad de la recepción del apoyo con respecto al ciclo productivo del mismo año, se vislumbra muy difícil de alcanzar por una gran parte de los funcionarios entrevistados. Sin embargo aprovechando la ciclicidad misma de los procesos productivos de las UPRs, los productores toman de manera optimista al apoyo otorgado por el programa, y lo consideran como anticipado al ciclo entrante.

En base a un análisis global de todo el proceso operativo, los actores entrevistados coinciden el que las dos principales aspectos el circuito operativo que mas efectos negativos genera en la atención ágil y transparente de las solicitudes son:

- La selección de solicitudes.
- Evaluación de solicitudes.

Asimismo se percibe que los dos principales aspectos del circuito operativo que mas efectos negativos provoca en la optima asignación de recursos y los impactos de los apoyos otorgados también son la selección y la Evaluación de las solicitudes, coincidentemente.

3.5.2 Seguimiento a etapas críticas del proceso de gestión de solicitudes

Difusión.-La percepción que tienen los funcionarios, tanto directivos como operativos, con respecto a la cobertura y la oportunidad de la difusión, consideran que ha mejorado poco en estos años, y sobre todo lo consideran así porque son procesos que están indexados a que en etapa previa se realicen otros pasos como lo es la firma de anexos técnicos y

cursos de capacitación a funcionarios operativos. La calidad del contenido y de los medios de comunicación utilizados para la difusión se considera que se ha avanzado “bastante”

Recepción de Solicitudes.-El 42.00% de los funcionarios entrevistados perciben que la delimitación de los periodos de apertura y cierre de ventanillas ha mejorado “**poco**”. En contraparte el 35.71 % de ellos comenta que se ha mejorado “**bastante**”, pero que faltan cosas por mejorar en ese aspecto.

En lo que se refiere al conocimiento de los responsables de las ventanillas de los criterios de selección y de la priorización de solicitudes, el 64.29% de los entrevistados opina que se ha mejorado **bastante**, y este comentario lo soportan sobre el hecho de comentar que ahora las personas ubicadas en ese puesto usan menos ahora la discrecionalidad para aceptar o negar una solicitud, toda vez que ahora todo esta mejor reglamentado y mas clara su interpretación. El 14.29% de ellos no coincide con esa opinión y comentan que ha sido muy **pobre** el avance en este aspecto.

La Utilidad del SISER en la recepción de solicitudes, es un punto en el que se han discrepado mucho las opiniones de los funcionarios entrevistados, ya que las opiniones divididas, afirman por un lado que los resultados han sido aceptables, mientras que otros comentan que deja mucho que desear este software en su funcionamiento.

Por otro lado el 57.41 % de los funcionarios entrevistados, perciben que se ha mejorado la entrega de información al y asesoría a los solicitantes para integrar sus expedientes, y también comentan que han mejorado la distribución de ventanillas de recepción para ello, aun cuando el número de existencia de ellas se perciba bajo todavía.

Evaluación de solicitudes.- Mejoras sustanciales en la inclusión de criterios técnicos para evaluar solicitudes y mejoras también en las capacidades de los evaluadores de las solicitudes, son dos características en las que la gran mayoría de los actores del programa de Fomento ganadero en Baja California, consideran que se ha avanzado sustancialmente, de la misma manera por otro lado comentan también coincidentemente mas del 85.00% de ellos, que nos falta avanzar sustancialmente en la agilidad y calidad de revisiones normativas, administrativas y técnicas, al considerar que falta hacer algunos ajustes que vengan a darle mas celeridad y eficiencia a esta parte del proceso.

Selección de Solicitudes.- En lo que respecta al mecanismo de selección de solicitudes, aunque casi el total de los funcionarios comenta que se hace con apego irrestricto a las normas de operación, también se coincide que se a subutilizado la facultad que tiene el Estado para mejorar esos mecanismos, que vengan a dar mejores elementos a los tomadores de decisiones para llegar a escoger los proyectos que de mejor manera impacten en el desarrollo del campo.

Notificación del dictamen.- El total de los actores entrevistados percibe que se ha mejorado bastante la claridad en los procedimientos de notificación, sin embargo también con esa coincidencia afirman que en cuanto agilidad para entregar es a notificación se ha avanzado muy poco.

Pago de apoyos.- Esta etapa del proceso operativo del Programa de Fomento Ganadero en Baja California, esta muy mal percibida por todos los funcionarios directivos y operativos. Desde la notificación de pago al productor, pasando por la oportunidad con

que se levanta la acta de entrega-recepción, y terminando con la etapa de entrega del pago al beneficiario, se coincide en que se debe y se tiene que trabajar mucho para disminuir esos tiempos.

COTEGAN.- El comportamiento de la COTEGAN como organismo auxiliar del FOFAE BC, en términos generales se percibe con un trabajo excelente. La capacidad que tiene para la implementación del programa en el Estado es excelente, al igual que su interacción con otros actores e instancias. Otros aspectos que desde la óptica de los distintos actores del programa se consideran que ha trabajado bien este comité son los siguientes:

- Una buena utilización de criterios técnicos para la selección de beneficiarios y para la fijación de los montos de los apoyos
- Una buena capacidad para otorgar apoyos de acuerdo a criterios preestablecidos
- Buen establecimiento de mecanismos para la evaluación y seguimiento del programa
- Buenos mecanismos de coordinación con otros programas de Alianza
- Buena participación en la planeación de mediano plazo del programa (7.8)

Proveedores.- Dentro de todas las cadenas productivas, los proveedores son unos de los eslabones mas apáticos a coordinarse en acciones conjuntas con el resto de una cadena productiva. Esto se explica primordialmente en el hecho de que muy rara vez un proveedor depende su sobrevivencia de una sola cadena productiva, por lo que dentro de su escala de asuntos importantes el esquema no lo clasifica como importante.

3.5.3 Análisis de casos exitosos

Los casos exitosos analizados anteriormente desde otro punto de vista y desde otra perspectiva, aquí cobran relevancia, ya que se coincide con el hecho de que proyectos bien evaluados y concensuados, entre empresarios y funcionarios deben por naturaleza ser exitosos. En esa perspectiva los funcionarios directivos y operativos han sido coincidentes al percibir que una de las limitantes mas grandes para tener una optima asignación de recursos y de impactos de los apoyos es la Evaluación de la solicitud y del proyecto.

3.6 Proceso de consolidación del Subprograma DPAI en el Estado.

El Programa de Desarrollo de Proyectos Integrales ubicado como parte importante del grupo de Programas de Fomento Ganadero, no se ha implementado en el estado de Baja California, delegándole la función de capacitación y formadores de capital humano a los programas de desarrollo rural.

3.7 Temas específicos de Evaluación de procesos

El Gobierno del Estado de Baja California esta analizando opciones para que los objetivos que se están dejando sin cumplir por no implementación del Programa de Desarrollo de Proyectos Agropecuarios Integrales (DPAI), se puedan cubrir con las actividades que el CATAFE realiza. La Comisión para la Asistencia Técnica Agropecuaria y Forestal del

Estado, comúnmente llamada CATAFE, es un organismo dependiente de la Secretaría de Fomento Agropecuario, que se encarga mediante un cuerpo de especialistas, en dar asesoría en todos los aspectos al campo bajacaliforniano. Sobre esa base, para cumplir con las reglas de operación del programa de Fomento Ganadero, se hace necesario hacer algunos ajustes necesarios a la normativa que se aplica en ese caso.

3.8 Reflexión de conjunto sobre la trayectoria, los alcances y los temas pendientes del programa en el estado.

El programa de Fomento Ganadero en Baja California, ha sido una herramienta que aunque corta en alcances por la gran demanda que ha tenido siempre, ha resultado ser un excelente apoyo para un mejor desarrollo de las actividades ganaderas. Desde 1996, en su implementación ha ido evolucionando para ser mas practico y mas ágil en todo. En algunos procesos si lo ha logrado en otros falta mucho camino por recorrer. Los montos de apoyo se han distribuido año con año de diferente manera, pero apegados a las normas de operación y siguiendo y siempre las directrices que marca el Plan estatal de Desarrollo. Las líneas productivas que mas beneficiadas han salido, son las cadenas productivas de Bovinos Leche y Bovinos carne, que son coincidentemente las dos líneas productivas mas importantes y que mas han contribuido al PIB pecuario del Estado.

Existen temas pendientes y de urgente solución como lo es caso del Programa de Desarrollo de Proyectos Agropecuarios Integrales, cuyo, inicio de actividades se ha visto postergado por una u otra circunstancia pero que esta dejando desprotegido una importante área de la ganadería como es la formación de cuadros técnicos que vengan a darle certidumbre y sustentabilidad a la actividad.

.

.

Capítulo 4

Evaluación de impactos

En este capítulo se establece la magnitud de los impactos de las inversiones apoyadas por el programa en las UPR y se determinan los factores que influyeron en su generación considerando el contexto del programa de Fomento Ganadero 2004 y la problemática de las UPR y de sus procesos operativos

Se incluye un análisis de los impactos de los apoyos por el programa considerando como referente principal los objetivos de este y las prioridades en los planes y programas estatales, y la problemática que enfrentan los beneficiarios. Los impactos se evaluaron en dos niveles:

El primer nivel comprende el análisis de los efectos del programa en el ingreso y el empleo en las unidades de producción. Se evalúa por tipo de componente que más están incidiendo en el ingreso y el empleo.

Segundo nivel considera el impacto en aquellas variables que contribuyen a la obtención de cambios en el ingreso y empleo.

4.1. Impactos en indicadores de primer nivel

4.1.1 Ingreso

Este indicador por ser de primer nivel, y por tener como objetivo principal cuantificar los impactos del grupo de Programas en una variable tan importante como es el nivel de ingreso, se ha optado por analizarlo desde varias perspectivas. Se hace un primer análisis, considerando el impacto dependiendo de la tipología del productor, según normativa dictada por FAO-SAGARPA.

- **Ingresos y costos promedio por productor.**- Para identificar este subíndice se analizaron tres factores y su impacto por tipo de productor. Los ingresos brutos antes del 2002 y después del 2004, los costos totales también de antes del 2002 y su evolución al 2004, y por último el cambio en el ingreso neto por productor para el mismo periodo.

El ingreso bruto promedio por productor, se observa que en términos generales tuvo un incremento de 8.61%. Es menester sin embargo comentar que uno de los grupos de productores que más impactaron esta variable fueron los productores tipo III, con arriba de 30.00% de incremento. Los menos impactados fueron los productores tipo I, los cuales no vieron muy incrementados sus ingresos del 2002 al 2004.

En el cuadro No. 4, se observa el comportamiento de los costos de producción totales promedio, los cuales se vuelve a observar como en el grupo III, tuvieron un descenso por efecto del uso de los apoyos de Alianza para el campo en una magnitud de más del 2.00%. En términos generales, incluyendo a toda la muestra, se observa que hubo un incremento en los costos de aproximadamente 1.27%, lo que implica que en este aspecto, es probable que se haya generado el esquema

de situación de suma "cero", donde implica que pudieron presentarse apoyos que por su dinámica de funcionamiento, incrementaron los costos de producción de la UPR, pero existieron otros que vinieron a abatir ese concepto, por lo que la suma de ambos impactos se neutraliza.

Cuadro 3. Evolución del ingreso bruto Promedio por tipo de productor

| Productores | | Ingreso bruto promedio | | |
|-------------|-----|------------------------|-----------|-------|
| Tipo | No. | AA | DA | % |
| I | 37 | 350,246 | 361,677 | 3.26 |
| II | 21 | 30,145 | 39,220 | 30.10 |
| III | 78 | 300,843 | 312,329 | 3.82 |
| IV | 70 | 2,093,364 | 2,182,790 | 4.27 |
| V | 15 | 5,126,420 | 5,567,836 | 8.61 |
| Total | 221 | 1,178,686 | 1,243,802 | 5.52 |

Fuente: Elaboración propia con información las encuestas a beneficiarios 2002 y 2004 del PAC.

Cuadro 4. Evolución de costos netos promedios por tipo de productor

| Productores | | Costo neto promedio | | |
|-------------|-----|---------------------|--------------|-------|
| Tipo | No. | AA | DA | % |
| I | 37 | 100,131.89 | 113,881.84 | 13.73 |
| II | 21 | 17,272.81 | 26,337.79 | 52.48 |
| III | 78 | 48,548.73 | 65,865.17 | 35.67 |
| IV | 70 | 595,411.66 | 660,640.34 | 10.96 |
| V | 15 | 1,445,190.00 | 1,797,442.14 | 24.37 |
| Total | 221 | 321,866.68 | 376,066.34 | 16.84 |

Fuente: Elaboración propia con información las encuestas a beneficiarios 2002 y 2004 del PAC.

El ingreso neto promedio, que se ilustra en cuadro No. 5, es el resultado de la interacción de los subíndices anteriores. Desde el 2002, hasta el ciclo 2004, se ha incrementado el ingreso neto de las UPR en un 16.84%, por causas imputables a las acciones del grupo de Programas de Fomento Ganadero. Conjugando las variables de ingresos brutos y de costos totales, vemos como el los productores entre mas capitalizados estén, mas impacto obtienen en este indicador. Estos resultados nos confirman el hecho de que apoyar UPRs, muy descapitalizadas como es el hecho de las que poseen los productores tipo I, traen como consecuencia que los impactos del programa disminuyan sustancialmente y que los productores no resuelvan su precaria situación. Apoyar UPRs descapitalizadas debe implicar buscar esquemas más integrales, donde se identifiquen todos los cuellos de botella de la productividad, que muchas veces no necesariamente implica solo falta de infraestructura y equipo, o de capital.

Cuadro 5. Evolución de Ingreso neto promedio por tipo de productor

| Productores | | Ingreso neto promedio | | |
|--------------|------------|-----------------------|-------------------|--------------|
| Tipo | No. | AA | DA | % |
| I | 37 | 250,114.11 | 247,795.16 | -0.93% |
| II | 21 | 12,872.19 | 12,882.21 | 0.08% |
| III | 78 | 252,294.27 | 246,463.83 | -2.31% |
| IV | 70 | 1,497,952.34 | 1,522,149.66 | 1.62% |
| V | 15 | 3,681,230.00 | 3,770,393.86 | 2.42% |
| Total | 221 | 856,819.32 | 867,735.66 | 1.27% |

Fuente: Elaboración propia con información las encuestas a beneficiarios 2002 y 2004 del PAC.

Haciendo ese mismo análisis pero ahora por línea productiva, observamos en el cuadro 6, como los cambios en ingresos brutos, entre una cadena y otra son prácticamente nulos. La excepción la manifiesta la línea productiva de caprinos, que al ser solo 3 beneficiarios, un incremento pequeño en el ingreso repercute porcentualmente mucho.

Cuadro 6. Evolución de costos netos promedios por línea de producción

| No. de Productores | | Ingreso bruto promedio | | |
|--------------------|---------------|------------------------|---------------------|-------------|
| Propósito | No. | AA | DA | % |
| Bovinos Carne | 108.00 | 561,187.78 | 604,555.34 | 7.73 |
| Bovinos Leche | 58.00 | 2,634,047.14 | 787,549.93 | 5.83 |
| porcinos | 18.00 | 2,358,888.89 | 2,378,891.84 | 0.85 |
| Ovinos | 17.00 | 79,238.82 | 95,340.49 | 20.32 |
| Caprinos | 3.00 | 9,866.67 | 26,486.67 | 168.45 |
| Total | 221.00 | 1,178,686.31 | 1,243,801.70 | 5.52 |

Fuente: Elaboración propia con información las encuestas a beneficiarios 2002 y 2004 del PAC.

Los costos de operación de las distintas líneas de producción invariablemente se incrementaron en mayor o menor grado. Las cadenas productivas mas fuertes del Estado como lo son Bovinos carne y bovinos leche, mantiene un discreto incremento en los costos promedio de producción, mientras que la que se dispara hacia arriba es la línea ovinos, que por su pequeña magnitud, no representa ninguna señal anómala en el análisis.

Haciendo un análisis conjunto de las variables de ingresos y costos promedios obtenemos el resultado de ingreso neto promedio por línea productiva, los eliminando los valores sesgados de caprinos y ovinos, observamos como una de

las líneas productivas más impactada en a bovinos carne con un incremento porcentual de 31.66 % con respecto al ingreso que tenían en el 2002.

Cuadro 7. Evolución de costos netos promedios por línea de producción

| No. de Productores | | Costo promedio | | |
|--------------------|---------------|-------------------|-------------------|-------------|
| Propósito | No. | AA | DA | % |
| Bovinos Carne | 108.00 | 430,239.17 | 432,150.62 | 0.44 |
| Bovinos Leche | 58.00 | 1,853,950.74 | 901,459.48 | 2.56 |
| porcinos | 18.00 | 1,761,998.94 | 1,730,692.24 | 1.78 |
| Ovinos | 17.00 | 83,677.88 | 90,153.01 | 7.74 |
| Caprinos | 3.00 | 7,040.00 | 7,338.67 | 4.24 |
| Total | 221.00 | 856,819.63 | 867,735.36 | 1.27 |

Fuente: Elaboración propia con información las encuestas a beneficiarios 2002 y 2004 del PAC.

Cuadro 8. Evolución de costos netos promedios por línea de producción

| No. de Productores | | Ingreso neto promedio | | |
|--------------------|---------------|-----------------------|-------------------|--------------|
| Propósito | No. | AA | DA | % |
| Bovinos Carne | 108.00 | 130,948.61 | 172,404.73 | 31.66 |
| Bovinos Leche | 58.00 | 780,096.40 | 886,090.44 | 13.59 |
| porcinos | 18.00 | 596,889.94 | 648,199.60 | 8.60 |
| Ovinos | 17.00 | 4,439.06 | 5,187.48 | 216.86 |
| Caprinos | 3.00 | 2,826.67 | 19,148.00 | 577.41 |
| Total | 221.00 | 321,866.68 | 376,066.34 | 16.84 |

Fuente: Elaboración propia con información las encuestas a beneficiarios 2002 y 2004 del PAC.

- **Otros índices de ingreso.-** Tratando de entender un poco más el comportamiento de los resultados obtenidos por los beneficiarios, por efecto del usufructo de los apoyos de Alianza, se desglosa mediante otro enfoque, las variables que sustentan el ingreso de cada UPR.

Sub indicador de rendimiento (I R).- Este sub indicador trae como objetivo medir el cambio en los rendimientos de las UPRs, su valor se obtuvo calculando el cociente de la relación entre el valor de la producción antes del apoyo, contra el valor de la producción considerando el cambio en rendimiento de la mismas unidades de producción. La interpretación de este indicador nos dice que cuando el resultado es igual a la unidad, quiere decir que no hubo cambios en los rendimientos, caso contrario se presenta cuando el resultado es menor a 1 o mayor a uno, donde respectivamente, se entiende que los rendimientos bajaron o

subieron, con respecto a antes del apoyo. Sobre esa premisa se puede observar que los productores tipo II y tipo III, presentaron una disminución en rendimientos, mientras que los Tipo I, tipo IV y los tipo V, se vieron incrementados. Esto se puede explicar considerando que para los productores capitalizados, con empresas altamente productivas, cualquier inversión la analizan de tal forma que repercute en incrementos sustanciales. Por otro lado los productores descapitalizados como los tipo I, cualquier inversión que se haya mantenido desde 2002, repercute en un incremento de una rentabilidad que de arranque era muy pobre.

Sub indicador de unidad de producción (I E_p).-Este sub indicador se encarga de darnos elementos para saber como se impactó el ingreso por cambios en las unidades de producción por efectos de los apoyos del Programa, se estima resolviendo el cociente del valor de la producción después del apoyo, pero variando exclusivamente el cambio en la unidad de producción. Su escala de valores, también nos dice que un valor de la unidad, no hubo impacto por ese motivo. Caso contrario será que tenemos impacto negativo si el valor disminuyó de la unidad e impacto positivo si el resultado superó la unidad. Reflexionando sobre los números que nos presenta el cuadro 9, podemos notar que sin distinción de tipo de productores, este indicador nos muestra impactos positivos en el ingreso de todos los beneficiarios, viéndose que en mayor grado se logró ese beneficio en productores tipo II, donde paradójicamente el subindicador de rentabilidad no fue bueno, mas sin embargo el de unidad de producción resultó muy positivo. Si este mismo análisis lo realizamos considerando las líneas de producción, observamos que en su mayoría presentan un incremento razonable y parejo, presentándose un sesgo muy importante en caprinos, donde se presume que debido al poco número de beneficiarios muestreados en esa línea, un incremento en sus unidades de producción pudo haber generado que ese indicador se duplicara.

Subindicador de precio (I P).- Este sub índice con la interpretación de sus valores, nos da elementos para saber que tanto se impactó el ingreso por los cambios en los precios inducidos por el Programa de Fomento Ganadero. Sus valores se obtuvieron calculando el cociente del valor de producción después del apoyo, pero considerando las unidades de producción de antes del apoyo, contra el valor de la producción pero ahora considerando las unidades de producción y los precios de venta antes del apoyo. La interpretación de esos valores lleva también una lógica similar a las de los dos subindicadores anteriores. La unidad nos refleja que no hubo cambios mientras que valores mayores que 1, nos dice que hubo impactos positivos y menores a 1, que hubo impactos negativos. Sobre esta explicación, nos damos cuenta que los impactos en ingreso por cambios en los precios, prácticamente fueron nulos, solo en los productores tipo IV y productores tipo V, se observa un impacto vagamente sensible. En los productores tipo I, tipo II y tipo III, los impactos fueron insignificantes para el ingreso. Este análisis llevado al terreno de las líneas de producción, nos dice también que los cambios en precios no fueron muy significativos en el ingreso, percibiéndose también un vago cambio positivo, en ovinos porcinos y abejas, donde sus relativos bajos volúmenes de producción se impactan porcentualmente de mayor manera que las grandes líneas de producción como bovinos carne y leche. .

Sub indicador de producción (I Q).- Es el resultado de multiplicar el sub indicador de unidades de producción ($I E_p$) por el sub indicador de rendimiento (I R). Si multiplicamos el factor que nos mide el impacto de cambios en rendimiento en el ingreso, por el factor que nos mide el impacto de cambios en unidades de producción en el ingreso, obtenemos como resultado como se impacta el ingreso por cambios en producción. La interpretación de este indicador tiene la misma lógica que sus antecesores del cual se deriva. Sobre esa premisa de razonamiento, nos damos que en el cuadro 9, se observa como productores entre mas capitalizados se encuentren, mas impacto en ingresos tendrán por motivo de cambios en producción. Los productores tipo V, alcanzan el máximo valor de 1.06, mientras que los tipo I, II, y III no rebasan el valor de 1.03. Los cambios en producción vistos por línea de producción, observamos que las líneas que mas reflejan este impacto positivo son los bovinos carne y leche. El resultado de los caprinos se sesga debido a que traemos arrastrando un subindicador muy alto como fue el cambio brusco en unidades de producción. Estos resultados son muy congruentes, con las tendencias de inversión que ha tenido el Programa, en los últimos años, de apoyar fuerte y preferentemente a la cadenas productiva mas poderosas del Estado.

Sub indicador de Ingreso Bruto (I YB).- Este subindicador es un valor conformado por tres sub indicadores vistos inicialmente, y resulta de multiplicar el subindicador de unidades de producción por el subindicador de unidades de rendimiento por el subindicador de precios.- Este indicador consolida los cambios habidos en las tres variables conjuntadas y la forma en la que impactaron el ingreso. Con los resultados de este indicador se muestra de manera mas clara, como los productores entre mas capitalizados y preparados se encuentren, mayor provecho le sacan a los apoyos que les entrega el Programa de Fomento Ganadero. Un productor tipo V, alcanza un valor de casi 10.00% arriba de la unidad, contra el solo 3.00% que alcanza un tipo I.

Cuadro 9. Índices de ingreso aplicables a todas las especies animales por tipo de Productor

| Tipo de Productor | $I YB$ (1 * 2 * 3) | $I R$ (1) | $I E_p$ (2) | $I P$ (3) | $I Q$ (1 * 2) |
|-------------------|-----------------------|--------------|----------------|--------------|------------------|
| I | 1.03 | 1.00 | 1.03 | 1.00 | 1.03 |
| II | 1.34 | 0.97 | 1.37 | 1.004 | 1.33 |
| III | 1.05 | 0.98 | 1.05 | 1.01 | 1.03 |
| IV | 1.06 | 1.01 | 1.03 | 1.02 | 1.05 |
| V | 1.09 | 1.02 | 1.04 | 1.02 | 1.06 |
| Total | 1.07 | 1.01 | 1.04 | 1.02 | 1.05 |

Fuente: Elaboración propia con información las encuestas a beneficiarios 2002 y 2004 del PAC.

Sub índice de composición de unidad de Producción.- este sub índice aplica por línea de producción que se analiza, y se define como el cociente del valor de la producción de la UPR después del apoyo, afectado porcentualmente por especie animal que se esta analizando. Sus valores también se leen usando la misma lógica de los indicadores anteriores. El comportamiento de los valores arrojados

por esta variable muestran un comportamiento muy similar al de los anteriores calculados.

Sub indicador de Ingreso bruto promedio por unidad animal para la composición del hato inicial ($IYBA_{e0}$) Esta magnitud es el resultado de multiplicar el subíndice de rentabilidad (IR) por el subíndice de precios (IP) y nos refleja de manera clara como se impacta el ingreso por unidad animal beneficiada por el apoyo. Las especies animales que mas impacto al ingreso tuvieron por animal, fueron los bovinos leche, ovinos y abejas.

Sub indicador de Ingreso bruto promedio por unidad animal.- Este sub indicador es una variante del anterior, solo que este es afectado por el sub indicador de composición de unidad animal, para así poder extrapolar el valor a la situación actual. Por especie animal nos damos cuenta en el cuadro 10, como los bovinos leche continúan siendo una especie que gratamente impactó al ingreso de los beneficiarios, siguiéndole de cerca los bovinos carne.

Cuadro 10. Índices aplicables a todas las especies animales por tipo de Productor

| Espece Animal | IYB (1 * 2 * 3) | IR (1) | IE (4) | IC_e (5) | IP (2) | IQ (1 * 3) | $IYBA_{e0}$ (6) =(1 * 2) | $IIBA$ (5 * 6) | IE_p (3) |
|---------------|----------------------|-------------|-------------|---------------|-------------|-----------------|-----------------------------|-------------------|---------------|
| Bovinos | 1.07 | 1.01 | 1.02 | 1.06 | 1.02 | 1.06 | 1.03 | 1.09 | 1.04 |
| B. Carne | 1.08 | 1.00 | 1.01 | 1.07 | 1.01 | 1.07 | 1.01 | 1.08 | 1.07 |
| B. Leche | 1.07 | 1.02 | 1.02 | 1.05 | 1.02 | 1.05 | 1.04 | 1.09 | 1.03 |
| Ovinos | 1.37 | 1.01 | 1.21 | 1.33 | 1.03 | 1.33 | 1.04 | 1.38 | 1.32 |
| Caprinos | 2.68 | 1.00 | 2.15 | 2.67 | 1.01 | 2.67 | 1.01 | 2.68 | 2.67 |
| Porcinos | 1.03 | 1.00 | 0.99 | 1.00 | 1.03 | 1.00 | 1.03 | 1.03 | 1.00 |
| Abejas | 1.09 | 1.00 | 1.02 | 1.04 | 1.05 | 1.04 | 1.05 | 1.09 | 1.04 |
| Total | 1.07 | 1.01 | | 1.05 | 1.02 | 1.05 | - | - | 1.04 |

Fuente: Elaboración propia con información las encuestas a beneficiarios 2002 y 2004 del PAC.

Un reflexión de conjunto sobre el indicador de ingreso, es que referenciado el cumplimiento de los objetivos del Programa a este objetivo, vemos que se cumplió en términos generales bien, todos los tipos de productores en mayor o menor grado tuvieron impactos positivos, asimismo las líneas productivas también todas reportaron un saldo positivo después de 2 años de trabajo. Es importante mencionar que las líneas productivas que mas resultados aportaron en este renglón, también fueron las que mas les "apostó" el Programa, entre las que estuvieron la línea de Bovinos carne y de bovinos leche.

4.1.2 Empleo

En toda la muestra de beneficiarios de 2002 entrevistada, se tenían cerca de 200,00 empleos antes del apoyo, de los cuales al 2004, ya se habían incrementado en mas de un 15.00%. Es importante considerar que de ese 15.00% que implica mas o menos 20,000 empleos solo 3656 son imputables a las acciones promovidas por Alianza, sin embargo vemos cerca de 40,000 empleos fueron retenidos, lo que implica que es probable que sin

los apoyos de Alianza se hubieran perdido. Si ese razonamiento lo extrapolamos a toda la población de beneficiarios del Programa de Fomento Ganadero 2002, vemos que el programa genero 25.5 empleos permanentes y retuvo cerca de 270 empleos.

Cuadro 11. Creación y retención de Empleos en la muestra analizada

| Total de Beneficiarios = 416 Beneficiarios de la muestra= 221 | En la muestra | | Empleos X benef. (3) = (2)/221 | Benef Que crean un empleo (4)=1/(3) | Empleos Población (5) = (3) *416 |
|--|-----------------|------------------------|--------------------------------------|--|--|
| | Jornales (1) | Empleos (2)=(1)/270 | | | |
| Antes del apoyo | 197,551.00 | 731.67 | 3.31 | 0.30 | 1,377.26 |
| Retenidos | 38,592.00 | 142.93 | 0.65 | 1.55 | 269.05 |
| Antes del apoyo total (1+2) | 236,143.00 | 874.60 | 3.96 | 0.25 | 1,646.31 |
| Adicionales por alianza (netos) | 3,656.25 | 13.54 | 0.06 | 16.32 | 25.49 |
| Adic. por otras causas (netos) | 17,153.75 | 63.53 | 0.29 | 3.48 | 119.59 |
| Despues del apoyo (3+4+5) | 256,953.00 | 951.68 | 4.31 | 0.23 | 1,791.39 |

Fuente: Elaboración propia con información las encuestas a beneficiarios 2002 y 2004 del PAC.

De acuerdo a los 37 productores que resultaron con tipología tipo I, en la muestra encuestada y considerando que representa un 16.74 % del marco muestral, si extrapolamos ese valor al total de la población beneficiada de 416 beneficiarios debemos entender que si la estadística no miente tendríamos probablemente un universo de 70 productores tipo I. Bajo la premisa anterior y analizando los impactos en el empleo en este tipo de productores, observamos que antes del apoyo apenas si alcanzaban los 9,040 jornales, de los cuales después del apoyo solo tiene un leve incremento de menos del 5.00%. El factor que explica este débil incremento, es que un gran porcentaje se retuvo gracias al programa, mientras que solo una mínima parte fue adicional por efecto de la Alianza. Todo esto repercute analizándolo desde otra perspectiva que de los casi 63 empleos permanentes que tenia el total de beneficiarios tipo I apoyados con Fomento ganadero en 2002, solo se incrementaron 10 y de esos diez solo 2.5 son imputables a los apoyos de Alianza, sin embargo 24 se retuvieron también por ese motivo.

Cuadro 12. Creación y retención de Empleos en productores tipo I

| Total de Beneficiarios tipo I = 70 Benef. tipo I en muestra= 37 | En la muestra | | Empleos X benef. (3) = (2)/37 | Benef Que crean un empleo (4)=1/(3) | Empleos Población (5) = (3) *70 |
|--|-----------------|------------------------|-------------------------------------|--|---------------------------------------|
| | Jornales (1) | Empleos (2)=(1)/270 | | | |
| Antes del apoyo | 5615.00 | 20.80 | 0.56 | 1.78 | 39.34 |
| Retenidos | 3425.00 | 12.69 | 0.34 | 2.92 | 24.00 |
| Antes del apoyo total (1+2) | 9040.00 | 33.48 | 0.90 | 1.11 | 63.34 |
| Adicionales por alianza (netos) | 352.00 | 1.30 | 0.04 | 28.38 | 2.47 |
| Adic. por otras causas (netos) | 1120.00 | 4.15 | 0.11 | 8.92 | 7.85 |
| Despues del apoyo (3+4+5) | 10512.00 | 38.93 | 1.05 | 0.95 | 73.66 |

Fuente: Elaboración propia con información las encuestas a beneficiarios 2002 y 2004 del PAC.

Los productores tipo II, según la nomenclatura ideada por FAO-SAGARPA, alcanzaron en la muestra solo 21 beneficiarios, lo que proyectados al universo total de productores, tenemos que el programa de Fomento Ganadero apoyo a 40 beneficiarios tipo II. Bajo

ese razonamiento tenemos que este sector de ganaderos en su conjunto antes del apoyo generaban cerca de 167 empleos permanentes, de los cuales 76.44 eran retenidos. Esas cantidades aumentaron a más de 235 empleos en 2004, de los cuales 11 fueron imputables al Programa y el resto a otras circunstancias.

Analizando estos dos tipos de productores se observa que los productores tipo I, aun cuando casi duplican en cantidad a los tipo II, la generación de empleos que provocan es inversamente proporcional o sea que generan menos de la mitad. Esto, se explica y es congruente, debido al nivel de desarrollo y capitalización que tiene cada una de esas UPRs.

Cuadro 13. Creación y retención de Empleos en productores tipo II

| Total de Benef. tipo II = 40 Benef. tipo II en muestra= 21 | En la muestra | | Empleos X benef. (3) = (2)/21 | Benef Que crean un empleo (4)=1/(3) | Empleos Población (5) = (3) *40 |
|---|-----------------|------------------------|-------------------------------------|--|---------------------------------------|
| | Jornales (1) | Empleos (2)=(1)/270 | | | |
| Antes del apoyo | 12,785.00 | 47.35 | 2.25 | 0.44 | 90.19 |
| Retenidos | 10,835.00 | 40.13 | 1.91 | 0.52 | 76.44 |
| Antes del apoyo total | 23,620.00 | 87.48 | 4.17 | 0.24 | 166.63 |
| Adicionales por alianza | 1,597.90 | 5.92 | 0.28 | 3.55 | 11.27 |
| Adic. por otras causas | 8,117.10 | 30.06 | 1.43 | 0.70 | 57.26 |
| Después del apoyo | 33,335.00 | 123.46 | 5.88 | 0.17 | 235.17 |

Fuente: Elaboración propia con información las encuestas a beneficiarios 2002 y 2004 del PAC.

El 35.29 % de los productores ganaderos beneficiados con Alianza 2002, se caracterizaron como tipo III, ello implicó que del total de los 416, beneficiarios, 147 tuvieron esa tipología. Este grupo de productores es de los que menos impactos en empleo refleja por ese motivo. De casi 342 empleos que había antes de los apoyos en 2002, actualmente solo tienen 350 empleos y de ese incremento de solo 8 empleos mucho menos de un empleo lo hacen imputable a los apoyos de alianza. Aun en los empleos retenidos, menos del 10.00% se considera que fueron retenidos por las acciones del Programa, cuando si los comparamos con los otros dos tipos de productores ya analizados observamos que más del 50.00% de los empleos habidos antes del apoyo, fueron retenidos por efectos de la Alianza.

Cuadro 14. Creación y retención de Empleos en productores tipo III

| Total de Benef. tipo III = 147 Benef. tipo III en muestra= 78 | En la muestra | | Empleos X benef. (3) = (2)/78 | Benef Que crean un empleo (4)=1/(3) | Empleos Población (5) = (3) *147 |
|--|-----------------|------------------------|-------------------------------------|--|--|
| | Jornales (1) | Empleos (2)=(1)/270 | | | |
| Antes del apoyo | 45,619.00 | 168.96 | 2.17 | 0.46 | 318.42 |
| Retenidos | 3,354.00 | 12.42 | 0.16 | 6.28 | 23.41 |
| Antes del apoyo total | 48,973.00 | 181.38 | 2.33 | 0.43 | 341.83 |
| Adicionales por alianza | 40.40 | 0.15 | 0.00 | 521.29 | 0.28 |
| Adic. por otras causas | 1,259.60 | 4.67 | 0.06 | 16.72 | 8.79 |
| Después del apoyo | 50,273.00 | 186.20 | 2.39 | 0.42 | 350.91 |

Fuente: Elaboración propia con información las encuestas a beneficiarios 2002 y 2004 del PAC.

133 productores agropecuarios tipo IV, en el Estado de Baja California fueron los beneficiados en 2002 con apoyos del Programa de Fomento Ganadero, de ellos, se puede comentar que los impactos en empleo son prácticamente nulos, toda vez que aunque este grupo de UPRs, en su conjunto generaban antes del apoyo cerca de 800 empleos permanentes estos no fueron incrementados en la medida que se debiera. De esos empleos, menos del 10.00% fueron retenidos por efectos del Programa y además solo cerca del 1.00% del empleo creció por ese motivo (8 empleos). Esto tiene su explicación considerando que en este tipo de productores, el tamaño de sus empresas comparado con el tamaño del apoyo de Alianza, ya son diametralmente opuestos, por lo que un apoyo chico otorgado a una gran empresa, no impacta sobre manera, sobre todo en el empleo.

Cuadro 15. Creación y retención de Empleos en productores tipo IV

| Total de Benef. tipo IV = 133 Benef. tipo IV en muestra= 70 | En la muestra | | Empleos X benef. (3) = (2)/70 | Benef Que crean un empleo (4)=1/(3) | Empleos Población (5) = (3) *133 |
|--|-----------------|------------------------|-------------------------------------|--|--|
| | Jornales (1) | Empleos (2)=(1)/270 | | | |
| Antes del apoyo | 100,774.00 | 373.24 | 5.33 | 0.19 | 709.15 |
| Retenidos | 15,538.00 | 57.55 | 0.82 | 1.22 | 109.34 |
| Antes del apoyo total | 116,312.00 | 430.79 | 6.15 | 0.16 | 818.49 |
| Adicionales por alianza | 1,141.35 | 4.23 | 0.06 | 16.56 | 8.03 |
| Adic. por otras causas | 3,169.65 | 11.74 | 0.17 | 5.96 | 22.30 |
| Despues del apoyo | 120,623.00 | 446.75 | 6.38 | 0.16 | 848.83 |

Fuente: Elaboración propia con información las encuestas a beneficiarios 2002 y 2004 del PAC.

Un escaso 6.78% de los beneficiarios totales del Programa de Fomento Ganadero se clasificaron como tipo V. Este tipo de productores, vieron impactada su planta laboral en aproximadamente un 15.00% con relación a la que tenían en 2002., pero solo un escaso 1.00% lo relacionan con los apoyos de Alianza, mientras que comentan que un poco mas del 10.00% de los empleos retenidos en 2002, si se debió a la Alianza.

Si se hace un análisis conjunto de los indicadores de empleo con respecto a la tipología de los productores apoyados, nos vamos a dar cuenta de que entre mas desarrollada y capitalizada se encuentre una UPR, en esa medida pero inversamente proporcional han sido los impactos en el empleo. Esto se justifica considerando que entre mas organizada, desarrollada y capitalizadas se encuentren las unidades de producción ganadera, la inclusión de un apoyo a éstas, no tiene impactos sustantivos en su planta laboral, toda vez que su organigrama laboral de producción ya es "maduro" y por lo tanto poco susceptible a cambios bruscos.

Si ahora el análisis del impacto en el empleo lo llevamos al terreno de las líneas productivas vamos a enterarnos cuales son las cadenas productivas que mas han contribuido a generar o retener empleo en el sector.

Cuadro 16. Creación y retención de Empleos en productores tipo V

| Total de Benef. tipo V = 28 Benef. tipo V en muestra= 15 | En la muestra | | Empleos X benef. (3) = (2)/15 | Benef Que crean un empleo (4)=1/(3) | Empleos Población (5) = (3) *28 |
|---|-----------------|------------------------|-------------------------------------|--|---------------------------------------|
| | Jornales (1) | Empleos (2)=(1)/270 | | | |
| Antes del apoyo | 32,758.00 | 121.33 | 8.09 | 0.12 | 226.48 |
| Retenidos | 5,440.00 | 20.15 | 1.34 | 0.74 | 37.61 |
| Antes del apoyo total | 38,198.00 | 141.47 | 9.43 | 0.11 | 264.08 |
| Adicionales por alianza | 524.60 | 1.94 | 0.13 | 7.72 | 3.63 |
| Adic. por otras causas | 3,487.40 | 12.92 | 0.86 | 1.16 | 24.11 |
| Despues del apoyo | 42,210.00 | 156.33 | 10.42 | 0.10 | 291.82 |

Fuente: Elaboración propia con información las encuestas a beneficiarios 2002 y 2004 del PAC.

Cuadro 17. Creación y retención de Empleos en línea de producción Bovinos carne

| Total de Benef. en línea Bovinos carne = 184 Benef. en línea Bovinos carne =98 | En la muestra | | Empleos X benef. (3) = (2)/98 | Benef Que crean un empleo (4)=1/(3) | Empleos Población (5) = (3) *184 |
|---|-----------------|------------------------|-------------------------------------|--|--|
| | Jornales (1) | Empleos (2)=(1)/270 | | | |
| Antes del apoyo | 77,718.00 | 287.84 | 2.94 | 0.34 | 540.44 |
| Retenidos | 9,117.00 | 33.77 | 0.34 | 2.90 | 63.40 |
| Antes del apoyo total | 86,835.00 | 321.61 | 3.28 | 0.30 | 603.84 |
| Adicionales por alianza | 1,725.85 | 6.39 | 0.07 | 15.33 | 12.00 |
| Adic. por otras causas | 5,726.95 | 21.21 | 0.22 | 4.62 | 39.82 |
| Despues del apoyo | 94,287.80 | 349.21 | 3.56 | 0.28 | 655.67 |

Fuente: Elaboración propia con información las encuestas a beneficiarios 2002 y 2004 del PAC.

La cadena productiva de bovinos carne, entre las UPRs apoyadas tenían antes del 2002 una generación de empleos que rebasaba los 600 empleos permanentes de los cuales por efectos de los apoyos de Alianza, se logró retener aproximadamente un 10.00% de ellos (63.40), de la misma manera al 2004, la nómina de esas empresas había crecido también aproximadamente en un 10.00%, de los cuales le imputaban que aproximadamente la quinta parte de ese crecimiento se había debido o eran imputables a los apoyos de Alianza.

Cuadro 18. Creación y retención de Empleos en línea de producción Bovinos leche

| Total de Benef. en línea Bovinos leche = 98 Benef. en línea Bovinos leche =52 | En la muestra | | Empleos X benef. (3) = (2)/52 | Benef Que crean un empleo (4)=1/(3) | Empleos Población (5) = (3) *98 |
|--|-----------------|------------------------|-------------------------------------|--|---------------------------------------|
| | Jornales (1) | Empleos (2)=(1)/270 | | | |
| Antes del apoyo | 78,855.00 | 292.06 | 5.62 | 0.18 | 550.41 |
| Retenidos | 26,040.00 | 96.44 | 1.85 | 0.54 | 181.76 |
| Antes del apoyo total | 104,895.00 | 388.50 | 7.47 | 0.13 | 732.17 |
| Adicionales por alianza | 3,491.00 | 12.93 | 0.25 | 4.02 | 24.37 |
| Adic. por otras causas | 17,833.00 | 66.05 | 1.27 | 0.79 | 124.48 |
| Despues del apoyo | 126,219.00 | 467.48 | 8.99 | 0.11 | 881.02 |

Fuente: Elaboración propia con información las encuestas a beneficiarios 2002 y 2004 del PAC.

El 23.52% del total de los beneficiarios de Fomento Ganadero en 2002 se han dedicado a la explotación de, hatos ganaderos bovinos de leche, lo que implica que 98 de los 416 beneficiados se involucraron en esta cadena. Sobre esa premisa observamos que esta línea de producción es de las que mas impactos en empleo han generado, ya que si consideramos que de 732 empleos que se tenían antes del 2002, poco mas del 10.00% se retuvo por efecto del programa y además al 2004, se tuvo un incremento de mas del 2.00% imputables a los efectos del programa. Los empleos al final del 2004, cerraron en 881, de los cuales solo 24.3 se debieron a los apoyos de Alianza.

Cuadro 18. Creación y retención de Empleos en línea de producción Porcinos

| Total de Benef. en línea Porcinos = 23 Benef. en línea Porcinos =12 | En la muestra | | Empleos X benef. (3) = (2)/12 | Benef Que crean un empleo (4)=1/(3) | Empleos Población (5) = (3) *23 |
|--|-----------------|------------------------|-------------------------------------|--|---------------------------------------|
| | Jornales (1) | Empleos (2)=(1)/270 | | | |
| Antes del apoyo | 34,598.00 | 128.14 | 10.68 | 0.09 | 234.92 |
| Retenidos | 810.00 | 3.00 | 0.25 | 4.00 | 5.50 |
| Antes del apoyo total | 35,408.00 | 131.14 | 10.93 | 0.09 | 240.42 |
| Adicionales por alianza | 215.00 | 0.80 | 0.07 | 15.07 | 1.46 |
| Adic. por otras causas | 2,357.70 | 8.73 | -0.73 | -1.37 | -16.01 |
| Despues del apoyo | 33,265.30 | 123.20 | 10.27 | -.10 | 225.88 |

Fuente: Elaboración propia con información las encuestas a beneficiarios 2002 y 2004 del PAC.

La producción de carne de cerdo es una actividad que la realizaron el 5.43% de los beneficiarios del programa de Fomento Ganadero en sus ciclo 2002, actualmente la planta laboral tuvo una leve contracción al perder cerca del 7.00% de sus empleos por causas NO imputables al Programa de Fomento Ganadero, y al ganar solo menos del 1.00% en empleos por efectos de los beneficios del Programa. La cadena productiva porcinos, es la única cadena sistema valor que contrajo su nomina en estos últimos 2.5 años, se explica ese comportamiento en el hecho de que la producción de importación y al de introducción de otros estados, continua ganándole terreno a la producción de Baja California

Una reflexión de conjunto sobre el empleo es que indudablemente, un indicador que se cumple parcialmente, toda vez que ha funcionado mas como retenedor de empleos que como generador de nuevas plazas de trabajo. La explicación concreta a este hecho palpable es que el objetivo de las UPRs, es ser eficiente cada vez mas, y lamentablemente, muchas de las cosas que se deben de hacer no es precisamente motivar el empleo.

4.3. Impactos en indicadores de segundo nivel

Los indicadores de segundo nivel para su mejor análisis se dividieron en dos grupos: En primer termino los que tienen su origen principal en las encuestas a beneficiarios y por tanto son de origen cuantitativo. Entre ellos los básicos son los siguientes:

- Integración de cadenas agroalimentarias
- Inversión y capitalización
- Producción y productividad
- Innovación Tecnológica

En segundo término se consideraron otros indicadores que evalúan temas conexos y relevantes por su estrecha relación con Fomento ganadero, destacando los siguientes tres temas:

- Desarrollo de capacidades
- Fortalecimiento de organizaciones económicas
- Sanidad e inocuidad

4.3.1 Integración de cadenas agroalimentarias

En Baja California se encuentran bien definidas las principales cadenas agroalimentarias de índole pecuario: Bovinos Carne, Bovinos Leche, Ovinos, Porcinos, Caprinos, Aves de postura y abejas. Paradójicamente las dos líneas mas débiles del Estado, hablando en términos de su participación en el PIB pecuario, son las que han conformado su comité Sistema Producto, el Avícola y el Apícola.

Sobre ese referente se les cuestionó a los productores si sabían lo que es un Comité Sistema Producto y que actividades realiza, a lo que solo el 35.60% de ellos contestó afirmativamente. Esta situación nos habla del desconocimiento y de la apatía de muchos de los ganaderos a participar en nuevos mecanismos de organización que vengan a apoyarlos. Abundando en el tema los productores que contestaron afirmativamente comentan que mayoritariamente este tipo de organizaciones les han fortalecido básicamente en las tres siguientes aspectos:

- Promoción de sus productos
- Mayor capacidad de negociación con proveedores y/o compradores
- Acceso a nuevos mercados y mayor participación en los mismos

Es menester comentar también que los apoyos de Fomento ganadero en 2002, se fueron mayoritariamente a fomentar y fortalecer la actividad primaria por lo que los eslabones siguientes como la postcosecha, transformación e industrialización no han sido demandadas ni apoyadas en la medida de lo necesario por las diferentes actores del Programa.

4.3.2 Inversión y capitalización

La inversión que el gobierno realizó en los productores encuestados alcanzó un monto cercano a los catorce millones de pesos, que dividido entre el número de productores nos da un apoyo promedio de \$ 62,265.33 pesos. Es importante que nos demos cuenta como la tipología del productor, se relaciona directamente con el monto promedio que ese sector de productores logra, y eso se explica fácilmente entendiendo que un productor entre mas capitalizado es, esta en mejores posibilidades de realizar mayores inversiones y por tanto de solicitar reembolsos mayores. Se observa como productores tipo 1, en 2002 promediaron apoyos de menos de \$16,000.00 pesos mientras que los productores tipo V, rebasaron los apoyos de los \$ 100,000.00 pesos. Por otro lado observamos también que las inversiones adicionales no obligatorias de los productores, llevaron un comportamiento similar a la de los promedios de apoyos del gobierno, esto por las mismas razones

Cuadro 19. Inversión de los beneficiarios

| Tipología | Aportación | | | | |
|--------------|----------------------|----------------------|---------------------|----------------------|------------------------|
| | Gobierno | Beneficiarios | Adicional | Promedio de Gobierno | Muestra de productores |
| Tipo I | 586,024.00 | 584,112.00 | 161,731.00 | 15,838.49 | 37 |
| Tipo II | 532,614.00 | 611,059.00 | 199,500.00 | 25,362.57 | 21 |
| Tipo III | 3,276,678.00 | 2,783,212.00 | 985,935.00 | 42,008.69 | 78 |
| Tipo IV | 6,085,685.00 | 9,956,903.00 | 3,112,000.00 | 86,938.36 | 70 |
| Tipo V | 1,639,819.00 | 3,431,832.00 | 124,500.00 | 109,321.27 | 15 |
| Total | 13,760,639.00 | 17,367,118.00 | 4,583,666.00 | 62,265.33 | 221 |

Fuente: Elaboración propia con información las encuestas a beneficiarios 2002 y 2004 del PAC.

La capitalización neta de las UPRs beneficiadas debidas a las acciones del Programa de Fomento Ganadero, en términos generales fue del 7.53% con respecto a lo que valían esas empresas antes del 2002. Mientras que la capitalización neta en ese mismo periodo pero debido a otras causas alcanzó, cerca del 19.37%. Ello implica que aunque los productores beneficiados se han capitalizado sensiblemente en este periodo, no perciben que ese avance se deba prioritariamente al Programa de Alianza para el Campo. Si ese mismo análisis los desagregamos y lo referenciamos a la tipología de los productores resultan unos valores muy interesantes. Cuanto mas descapitalizados están las UPRs, la capitalización neta que ha logrado, lleva un componente mas fuerte de motivos de Alianza y menos de por otras causas, y mientras mas desarrollada y capitalizada esta la empresa, los avances en capitalización neta se arguyen a mas a otros motivos que a la misma Alianza, así como se muestra en el cuadro 19.

Cuadro 20. Capitalización de los beneficiarios

| Tipología | Capitalización Neta | | | | |
|--------------|-----------------------|----------------------|--------------|----------------------|---------------|
| | Antes de Alianza | Por Alianza | % | Otras causas | % |
| Tipo I | 5,544,000.00 | 1,403,152.00 | 25.31% | 571,000.00 | 10.30% |
| Tipo II | 6,335,900.00 | 742,060.00 | 11.71% | 1,075,875.00 | 16.98% |
| Tipo III | 60,431,800.00 | 4,830,564.00 | 7.99% | 11,208,307.00 | 18.55% |
| Tipo IV | 274,575,100.00 | 18,662,060.00 | 6.80% | 50,683,072.00 | 18.46% |
| Tipo V | 118,479,900.00 | 9,420,006.00 | 7.95% | 26,594,364.00 | 22.45% |
| Total | 465,366,700.00 | 35,057,842.00 | 7.53% | 90,132,618.00 | 19.37% |

Fuente: Elaboración propia con información las encuestas a beneficiarios 2002 y 2004 del PAC.

4.3.3 Producción y productividad

El tema de la producción fue un tema ampliamente tratado como subindicador del Ingreso, ya que es una variable altamente sensible para estos valores. La producción como variable indexada al comportamiento del rendimiento y de las unidades de producción o tamaño del hato, fue altamente impactada en todas los tipos de productores sin embargo donde mas se percibió el beneficio fue en los productores tipo II y tipo III, que fueron las mejores condiciones presentaron para ello. UPRs demasiado descapitalizadas es difícil que los impactos en producción sean atractivos, toda vez que el proceso productivo generalmente tiene más “cuellos de botella” que limitan el impacto. Caso contrario se presenta en el otro extremo de la situación, donde empresas altamente desarrolladas,

difícilmente indexaran un aumento en sus planes de producción a un apoyo de Alianza, como serie I caso de los ;lecheros de Tijuana y los engordadores del Valle de Mexicali.

4.2.4 Innovación tecnológica

El índice general de cambio tecnológico, tiene por objetivo medir o cuantificar el cambio en la utilización de tecnológica de punta que las UPRs, realizado desde el 2002 hasta la fecha. Para construir este indicador, se utilizaron tres variables: El cambio experimentado en la calidad genética del hato; Los cambios en la tecnología de la infraestructura y equipo utilizado de aquel tiempo a la fecha, y por ultimo la tecnología de alimentos utilizados antes y después. La interpretación de este indicador, se sustenta en el hecho de que un productor, que esta utilizando tecnología de punta en una de las variables analizadas, se afecta por el factor de la unidad, y conforme va descendiendo el nivel tecnológico, a esa variable se le afecta por una fracción cada vez mas pequeña. Sobre esa premisa una empresa ganadera tendrá un nivel tecnológico más alto, en tanto su indicador tecnológico se acerque mas a la unidad.

En términos generales el cambio en innovación tecnológica tuvo un incremento promedio de 0.03, al pasar de 0.66 a un valor de 0.69. Si este análisis lo llevamos al terreno de los tipos de productores, vemos que los productores tipo I, son los que menos índice Tecnológico poseían antes del apoyo, y el cambio en ese indicador fue un conservador 10.00%. Es importante ver como productores bien capitalizados y desarrollados como es el caso de los tipo V, que tienen un nivel tecnológico bastante alto, el impacto en este aspecto por parte del Programa resulta ser nulo, esto se explica en el hecho que la tecnología de punta que utilizan estas empresas aun cuando año con año mejora, las variables que se utilizaron para medir esta magnitud, no bastan para detectar estos cambios. Otra razón es que efectivamente los apoyos que estas empresas reciben de Fomento Ganadero realmente poco impactan en el nivel tecnológico de ellos toda vez que generalmente ya son usuarios desde “antes de”, de esa tecnología.

Cuadro 21. Indicadores de innovación tecnológica por tipo de productor

| Tipología | Indicador Tecnológico | | |
|--------------|-----------------------|-------------|-------------|
| | Antes de Alianza | Por Alianza | Cambio |
| Tipo I | 0.10 | 0.20 | 0.10 |
| Tipo II | 0.37 | 0.52 | 0.35 |
| Tipo III | 0.63 | 0.63 | 0.15 |
| Tipo IV | 0.70 | 0.74 | 0.21 |
| Tipo V | 0.84 | 0.84 | 0.00 |
| Total | 0.66 | 0.69 | 0.03 |

Fuente: Elaboración propia con información las encuestas a beneficiarios 2002 y 2004 del PAC.

4.2.5. Desarrollo de capacidades

El Programa de Desarrollo de Proyectos integrales, no se ha operado durante ningún ciclo desde 1996, en el Estado de Baja California. El Gobierno del Estado de Baja California esta analizando opciones para que los objetivos que se están dejando sin cumplir por no implementación del Programa de Desarrollo de Proyectos Agropecuarios Integrales (DPAI).

Actualmente esos objetivos se están cubriendo con las actividades que el CATAFE realiza. La Comisión para la Asistencia Técnica Agropecuaria y Forestal del Estado, comúnmente llamada CATAFE, es un organismo dependiente de la Secretaría de Fomento Agropecuario, que se encarga mediante un cuerpo de especialistas, en dar asesoría en todos los aspectos al campo bajacaliforniano. Sobre esa base, para cumplir con las reglas de operación del programa de Fomento Ganadero, se hace necesario hacer algunos ajustes necesarios a la normativa que se aplica en ese caso.

4.2.6 Fortalecimiento de organizaciones económicas

Solo el 12.71 % de los beneficiarios que recibieron apoyos en 2002 y 2004, lo hicieron a través de organizaciones económicas. Esa sola cifra por si sola ya nos habla de que nos hace falta mejorar sensiblemente las organizaciones que aglutinan a los productores. Si esos números los desagregamos por tipo de productores, vemos todavía con mas desanimo, como todos productores tipo I y los productores tipo II, ninguno de ellos realizó tramites a través de organizaciones. Una constante que se ha percibido durante todo el análisis de los diferentes indicadores, aquí también en este proceso se cumple. Entre mas capitalizado y mas desarrollado esta un productor, mejor integrado se encuentra a una organización que lo representa.

Cuadro 22. Indicadores de desarrollo de organizaciones economicas

| Beneficiarios que: | Tipo I | Tipo II | Tipo III | Tipo IV | Tipo V |
|---|---------------|----------------|-----------------|----------------|---------------|
| Solicitaron el apoyo a través de una organización económica | 0 | 0 | 9.09 | 21.43 | 6.67 |
| Constituyeron la organización para acceder al apoyo | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Han integrado nuevas actividades en el grupo | 0 | 0 | 11 | 9.33 | 0 |
| La organización sigue vigente después del apoyo | 0 | 0 | 77 | 70 | 15 |
| con igual numero de miembros | 0 | 0 | 6.49 | 18.57 | 6.67 |
| con mayor numero de miembros | 0 | 0 | 2.60 | 2.86 | 0 |
| con menor numero de miembros | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Utilizan el apoyo colectivamente | 0 | 0 | 77 | 70 | 15 |
| Beneficiarios que conservan y usan el apoyo que recibieron | 1 | 18 | 77 | 70 | 15 |

Fuente: Elaboración propia con información las encuestas a beneficiarios 2002 y 2004 del PAC.

Los productores entrevistados, comentan que han mejorado a través de su organización en los siguientes tres aspectos:

- Capacidad para gestionar apoyos
- Capacidad de negociación de mercado
- Acceso a financiamiento

Es importante aseverar que de esos tres aspectos mejorados, ninguno de esas mejoras son atribuidas al Programa de Alianza si a otros aspectos.

Cuadro 23. Indicadores de Gestión a través de organizaciones económicas

| Aspecto | I | II | III | IV | V |
|--|----------|-----------|------------|-----------|----------|
| Capacidad para gestionar apoyos | 0 | 0 | 1.8 | 6.2 | 6.7 |
| Capacidad para gestionar apoyos DA | 0 | 0 | 5.7 | 6.2 | 6.7 |
| Capacidad para gestionar apoyos DA por PAC | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Capacidad de negociación de mercado | 0 | 0 | 4.8 | 4.9 | 3.3 |
| Capacidad de negociación de mercado DA | 0 | 0 | 5.7 | 4.7 | 3.3 |
| Capacidad de negociación de mercado DA por PAC | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Acceso a nuevos mercados AA | 0 | 0 | 2.9 | 2.7 | 0 |
| Acceso a nuevos mercados DA | 0 | 0 | 3.8 | 2.4 | 0 |
| Acceso a nuevos mercados DA por PAC | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Reducción de costos de producción AA | 0 | 0 | 4.8 | 3.3 | 0 |
| Reducción de costos de producción DA | 0 | 0 | 5.7 | 3.1 | 0 |
| Reducción de costos de producción DA por PAC | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Agregación de valor a los productos AA | 0 | 0 | 4.3 | 3.1 | 0 |
| Agregación de valor a los productos DA | 0 | 0 | 5.2 | 2.9 | 0 |
| Agregación de valor a los productos DA por PAC | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Acceso a nueva tecnologías AA | 0 | 0 | 2.4 | 2.2 | 0 |
| Acceso a nueva tecnologías DA | 0 | 0 | 3.3 | 2 | 0 |
| Acceso a nueva tecnologías DA por PAC | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Acceso a capacitación y asesoría AA | 0 | 0 | 2.4 | 2.8 | 3.4 |
| Acceso a capacitación y asesoría DA | 0 | 0 | 2.9 | 1.1 | 5 |
| Acceso a capacitación y asesoría DA por PAC | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Acceso a financiamiento AA | 0 | 0 | 1.9 | 4.5 | 6.7 |
| Acceso a financiamiento DA | 0 | 0 | 2.9 | 4.2 | 6.7 |
| Acceso a financiamiento DA por PAC | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

Fuente: Elaboración propia con información las encuestas a beneficiarios 2002 y 2004 del PAC.

4.2.7 Sanidad e inocuidad

En los últimos años Baja California ha mejorado sustancialmente los aspectos zoonosarios y de inocuidad del Estado, se ha reflejado en el cambio de fase de control a erradicación de la tuberculosis bovina, además con respecto al control de la garrapata, el Estado de Baja California forma parte de un comité binacional junto con productores de Estados Unidos para reforzar esfuerzos y lograr que se certifique al Estado como libre de este ectoparásito. Todo ello en su conjunto ha hecho que actualmente carne de producción local se exporte a EUA, Japón y Corea.

Por otro lado se cuenta con reconocimientos sanitarios como zona libre de enfermedades porcinas, asimismo Baja California se encuentra libre de las dos principales enfermedades, que han diezmando la piara nacional e internacional: La Fiebre porcina clásica y la enfermedad de Aujeszky. Y por ultimo B. C. se encuentra libre de Influenza Aviar, Salmonelosis y Newcastle..

Capítulo 5

Conclusiones y Recomendaciones

Este capítulo se considera como uno de los más importantes del documento puesto que es el que da sentido y justificación de la evaluación. En él se aportan elementos de juicio derivados de la evaluación de los procesos, de los impactos y de su análisis de correspondencia, para que los diversos actores del programa encargados de tomar decisiones ratifiquen o rectifiquen algunas de sus procesos operativos, y que éstas incidan de mejor manera en una operación más eficiente.

5.1. Conclusiones

5.1.1. Evolución y potencialidades del Programa para responder a la problemática y retos del entorno

El Estado de Baja California, tiene la gran “ventaja” y “desventaja” de tener frontera común con la potencia económica más grande del mundo, Esto obliga a que los productores ganaderos de Estado estén en constante actualización para poder mantenerse en la actividad agropecuaria soportando una competencia sumamente fuerte. Esa condición de vecindad con Estado Unidos, propiciado que las principales cadenas productivas agropecuarias, tengan acceso a tecnologías y proveedurías del primer mundo, pero también que se vean afectados por la importación masiva de todo tipo de productos pecuarios. Sobre ese panorama, las cadenas productivas bovinos carne y bovinos leche, han sabido ganarle terreno a la competencia y actualmente son dos líneas productivas altamente rentables, que se encuentran compitiendo, y ganando mercados. No sucede lo mismo con las cadenas productivas restantes como lo son porcinos, aves, ovinos y caprinos, que conforme pasa el tiempo, se han visto mermadas de tal manera que su producción actual no es representativa en comparación de los volúmenes que se importan del extranjero y que se introducen del resto del país. Todo ello ha contribuido para que la participación del sector agropecuario al PIB estatal, en los últimos años presente un sensible descenso. Con este entorno por apoyar, el Programa de Fomento Ganadero, ha evolucionado en sus formas directrices para apoyar la ganadería del Estado. En este año 2005, se pretende apoyar el redoblamiento de hatos ganaderos del Estado, sin descuidar lógicamente lo que ya se ha avanzado en la promoción de los eslabones de postproducción y transformación. Baja California tiene una industria de la carne y de leche, relativamente fuerte, que empieza a generar divisas, por lo que es importante seguir apoyando este potencial.

5.1.2. Principales resultados de la evolución de la gestión del programa

Los recursos que el Programa de Fomento Ganadero ha erogado en el campo de Baja California desde 1996, rebasa los \$150'000,000.00, estas disposiciones anuales, han tenido un comportamiento errático si las comparamos con el resto del PAC, puesto que en algunos años representó más de la tercera parte del presupuesto total, y en otras ocasiones apenas si alcanzó la quinta parte. Ese mismo comportamiento se refleja en los beneficiarios atendidos anualmente, donde el número de atención a ellos de un año a otro logró variar más del 100.00 %.

Sobre ese tenor, el proceso de otorgamiento de los apoyos de Fomento Ganadero ha evolucionado en Baja California. Los actores del programa han visto muy atractivo el hecho de elegir las UPRs a subsidiar mediante proyectos integrales, y ya se le acepta como una herramienta muy ágil y práctica para buscar mejores impactos.

Es importante comentar en este espacio las adecuaciones que el Estado le ha hecho a la interpretación de las reglas de operación, donde sobresale el hecho de que actualmente la modalidad de reembolso como forma de pago de los apoyos ha ido evolucionando de tal manera que ahora también se puede disponer mediante anticipos sobre una cotización. Otra conclusión importante es el hecho de que el Plan estatal de desarrollo vigente y las directrices que marca las reglas de operación del Programa han ido año con año ajustándose en sus objetivos de tal manera que actualmente miran ambos prácticamente en la misma dirección, ello llevado a que el arreglo institucional trabaje de mejor manera, y se hayan logrado mejoras sustanciales en las diferentes etapas del proceso, desde la recepción de la solicitud hasta el otorgamiento y supervisión del bien.

Se concluye en este apartado, comentando que existe una coincidencia entre los distintos actores que intervienen en la operación del Programa, en el hecho de seguir apostándole a empresas que presenten proyectos integrales, bien evaluados, que contemplen un “mezcleo” de recursos de diferentes instituciones, incluidas las aportaciones de los interesados

5.1.3. Principales impactos

El ingreso es una variable de primer nivel, y es el objetivo primero del Programa de Fomento Ganadero, sobre esa premisa y después de analizar esa variable desde distintos ángulos, se puede apreciar que el programa cumplió ampliamente con sus expectativas en este aspecto. Es importante señalar sin embargo que no en todos los tipos de productores se logró el mismo impacto deseado. Los tipos de productores más receptivos a responder a esta variable, fueron específicamente los productores tipo II y tipo III. Estas empresas a diferencia de las tipo I, tienen pocos “cuellos de botella” en su ciclo productivo, por lo que apoyos como los de Alianza, vienen e impactar de mejor manera. Por otro lado, estas mismas empresas a diferencias de las tipo IV y tipo V, no han alcanzado sus máximas productividades, por lo que cualquier apoyo que reciben en una sentida necesidad de la empresa, repercute automáticamente en esa variable. Situación que no se presenta en las UPRs capitalizadas que solo prácticamente sustituyen bienes de capital al estar trabajando al 100.00% de su capacidad.

Por otro lado si llevamos ese análisis a las líneas productivas, vemos que los bovinos carne y leche, son los más impactados, en lo que a generación de ingresos se refiere, siendo esto congruente con el hecho de también son las cadenas productivas a las que más les apuesta el Programa. Los indicadores de segundo nivel que más participaron en el ingreso fueron básicamente el de producción y productividad, muy coordinados con el del innovación tecnológica, que permitió hacer más eficiente a las empresas apoyadas.

El empleo, como indicador de primer nivel, fue también una variable que tuvo que ser analizada desde distintos ángulos. De acuerdo con los resultados obtenidos se puede concluir que el Programa de Fomento Ganadero, ha funcionado más como retenedor de empleos, sosteniendo la planta laboral de las empresas, que como generador de nuevos empleos. Podemos darnos cuenta como desde la óptica de los principales involucrados

como son los productores perciben que su planta laboral llego en unos casos a evitar el despido de hasta un 20.00% de su planta laboral, en estos dos años, y por otro lado también vemos que en otros casos genero empleos adicionales pero solo del 2.00% y 3.00%, sobre su organigrama inicial.

Es importante de cualquier manera señalar que dependiendo del tipo de productor y de la línea productiva que se analice, es diferente la magnitud del impacto del empleo. Este comportamiento es muy similar al que presenta el ingreso, con la ligera variante que el empleo se percibió con menos intensidad que el ingreso. Abundando en este aspecto, se puede apreciar que existen componentes de apoyo cuyo objetivo es hacer mas eficiente la empresa y que no necesariamente, esta relacionada con el incremento de mano de obra, si no que mas bien se interpreta al contrario. Esta situación trajo consigo que muchas empresas en lugar de incrementar su planta laboral, se disminuyera.

Los indicadores de segundo nivel que mas influyeron en el indicador de empleo fueron básicamente el de producción y productividad e innovación tecnológica, generando éstas las condiciones necesarias para que las empresas incrementaran o disminuyeran sus plantas laborales

5.1.4. Temas específicos de interés para el Estado

Es muy importante para el Estado definir, la forma en la que atenderá el desarrollo de las capacidades de sus productores, toda vez que el subprograma encargado de ello, el Subprograma de Desarrollo de Proyectos Agropecuarios Integrales, no se ha implementado. Ello ha traído consigo que muchas de las actividades que por lógica le corresponderían atender a este esquema, las este realizando parcialmente el Gobierno del Estado a través de sus estructuras técnicas especializadas.

5.1.5. Reflexión general

En estos últimos años, el programa de Fomento Ganadero en Baja California, se ha sabido adecuar y ajustar a los cambios que demandan sus diferentes usuarios. Ha evolucionado para que sin dejar de cumplir sus objetivos principales, coincida con los del Gobierno del Estado, y aun mas importante coincida con los objetivos de los productores ganaderos. Ha jugado un papel muy importante dentro de todo el programa de Alianza para el Campo, y ha contribuido que la ganadería del Estado compita en condiciones un poco menos desventajosas con otros países.

5.2. Recomendaciones

5.2.1. Entorno y resultados del Programa

- Para la atención de la problemática que presentan los ganaderos en los aspectos de organización transformación y comercialización de productos se recomienda brindar mayor atención y fortalecer los apoyos destinados al Fortalecimiento de Sistema Producto con la finalidad de facilitarle la tarea respecto a la organización de productores mediante la integración y fortalecimiento de los Sistemas Producto actividad primordial para lograr el éxito de los productores.
- Que al finalizar cada ciclo fiscal, se analicen imparcialmente al interior del COTEGAN, las limitantes que presentaron las reglas de operación para acelerar los procesos de federalización.

- En la medida en que se les comunique y se les informe a los productores los razonamientos del porque de muchos de los procesos del Programa, en esa medida serán mas participativos. Es necesario que se mejore la comunicación en las ventanillas de recepción y en los CADER, que son los lugares donde el productor común hace contacto con todo el esquema que se esta trabajando.
- Apoyar productores cuya actividad rentable, sea elegible para desarrollar proyectos viables en los que se contemple un apoyo integral a lo largo y ancho de la cadena de valor ya sea hacia atrás y hacia delante, de tal manera que se tengan contemplados toda la problemática que pudiera presentar la empresa desde que produce su producto hasta que lo comercializa y lo cobra.
- Se debe introducir el término de **ingreso neto de la UPR**, para definir, su inclusión o no al Programa y los términos de esta decisión. Para ello en las reglas de operación debe quedar plasmado y plantear el mecanismo de operación, desde el diseño y la planeación.

5.2.2 Gestión Programa en temas relevantes

- Que se definan mecanismos hacia el interior del FOFAE que disminuyan los riesgos de concentración y desequilibrios de inversión en unos cuantos componentes, o en unos cuantos productores, motivado por la compactación de programas.
- Que se realicen diagnósticos y planes de Desarrollo Municipal y regional a corto mediano y largo plazo, y que sobre ellos se definan la dirección y magnitud de los apoyos.(Su elaboración deben correr a cargo de despachos y/o PSP bien capacitados)
- Es necesario que el gobierno del Estado coordine la elaboración de una estratificación de tipo de productores propia de la entidad ya que se presenta la particularidad de contar con productores de bajos ingresos marginados y no marginados distribuidos por todo el Estado, y no agrupados en zonas determinadas; si bien este tipo de productores son preferentemente ganaderos en pequeña escala, y son atendidos por el Programa de Desarrollo Rural y por PIASRE, existen alternativas de atención por el Programa Fomento Ganadero
- Que la herramienta de evaluación interna del Programa contempladas en las normas de operación tengan un apartado donde se evalúen durante el proceso vigente del programa, la problemática que se este presentando en ese momento.
- Que se establezcan mecanismos de cuantificación de eficiencia y eficacia de los procesos que involucran la operativa, desde la recepción de la solicitud, hasta la verificación de entrega y funcionamiento del bien apoyado.
- Que se elabore un calendario de reuniones de retroalimentación, entre funcionarios, donde se discutan con una lluvia de ideas la problemática que vive cada uno de ellos, y se trate de resolverlas con un enfoque multifacético.
- Que el COTEGAN se involucre mas en el funcionamiento del sistema de información SISER, para que este realmente funja como un monitor de cada proyecto apoyado, donde todos los involucrados, puedan estar enterados a través de él, de la situación que guarda determinado apoyo.
- Con el fin de alcanzar un impacto máximo con los mismos recursos, se debe de basar la asignación de beneficios en análisis de costos de oportunidad, entre las distintas solicitudes de apoyo.
- Los procesos de diseño y planeación de los programas deben ser mas incluyentes, y llevar las mesas de dialogo a los CADER mismos que atienden las regiones de atención prioritaria.

- Que el COTEGAN consolide su papel protagónico en la operación del Programa y que el Comité Técnico del FOFAE, continúe apoyándose en el, para que las decisiones tomadas y consensuadas por ambos órganos colegiados, tengan una ejecución oportuna.
- Implementar programas de capacitación periódicos para mejorar los niveles de conocimiento de las reglas de operación de los programas entre todos los funcionarios y organismos que lo administran.
- Que los esquemas de participación federal de recursos de APC, no estén condicionados a la participación del Estado, si no que sean mecanismos de ajuste excluyentes, donde uno no involucre a otro.
- Que la promoción del Programa Fomento Ganadero se intensifique y encamine a las áreas del Estado que son de atención prioritaria, y en atención a las cadenas productivas prioritarias. Esto se pudiera direccionar desde la planeación del proceso operativo mediante la modificación de los criterios de elegibilidad.
- Que con suficiente tiempo se programen viajes de identificación de proyectos viables, a las regiones de atención prioritaria, para generar un inventario de anteproyectos sustentables.

5.2.3 Impactos

- Que el sistema de pago de los apoyos mediante anticipos que ya se tiene establecido en las reglas de operación, se generalice y consolide en la operación, sin que se introduzcan medidas burocráticas que vengán demorar la entrega de apoyos.
- Que se de preferencia a los apoyos **vía proyectos**, dentro de los cuales se plantee el origen de la aportación de los beneficiarios, y las probables alternativas existentes en caso de que falle la fuente principal.
- Que los trabajos de promoción, se enfoquen en ubicar y diseñar proyectos integrales, que permitan que todos los frentes de apoyo del grupo de programas de Alianza para el campo, con un mismo objetivo, logren de mejor manera incorporar al desarrollo del Estado la UPR, en zonas prioritarias.
- Buscar mecanismos más ágiles para que la normatividad de los programas y la asignación de recursos presupuestales estatales, sean mas oportunos.
- Que se contemple un esquema de seguimiento **ex post**, el cual permita cuidar el proyecto apoyado hasta su total maduración, ó auto liquidez.
- Que todo funcionario de reciente ingreso o incorporación a un nuevo puesto en el que cambien las responsabilidades que tenia anteriormente, tome un curso de inducción al puesto, donde se involucre al funcionario que esta dejando esa posición
- Que la COTEGAN, considerando las regiones que va apoyar y las cadenas de valor que va promover, identifique los puntos de intersección que se pudieran tener con el otro abanico de apoyos institucionales, para promover acercamientos
- Buscar que los proyectos apoyados prioritariamente por los subprogramas de Fomento Ganadero, se complementen en la medida de lo posible con otros apoyos institucionales como CAPITALIZA – PROCAMPO, PROGAN, PIASRE, ASERCA.
- Buscar que las medidas de sanidad e inocuidad alimentaria, de los proyectos atendidos por el Programa, descansen en las dependencias instruidas para ello, buscando un acercamiento con los respectivos funcionarios, cuando ya se han definido los apoyos.

Bibliografía

1. Municipios de Baja California. Cuadernos de datos básicos 2003. Compendio estadístico 2001-2002. México 2004.
2. Gobierno de Baja California. Plan Estatal de Desarrollo . Baja California . México 2002.
3. SAGARPA, Reglas de Operación de la Alianza para el Campo 2004. Diario Oficial de la Federación, 25 de julio de 2003.
4. SAGARPA. Secretaria de Agricultura Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación. Sistema Nacional de Información Agropecuaria. México 2004.

ANEXO 1

Metodología de Evaluación

Método de muestreo para la evaluación estatal de la Alianza Contigo

A. Categorías de beneficiarios de los programas a evaluar

El coordinador del comité técnico de evaluación estatal (CTEE) proporciona a la entidad evaluadora (EEE) el listado oficial de los beneficiarios de los programas evaluados. Este listado fue indispensable para integrar el marco muestral.

En cada programa pueden existir cinco categorías de beneficiarios:

- a. Beneficiarios que presentaron solicitud individual (ubicados generalmente con el componente de atención a la demanda de regiones y municipios no prioritarios de la entidad)
- b. Grupo de beneficiarios que presentaron una solicitud grupal, cuyos integrantes hacen uso individual del componente otorgado
- c. Grupo de beneficiarios que presentaron una solicitud grupal, cuyos integrantes hacen uso colectivo del componente otorgado
- d. Autoridades o instancias similares, cuando por ejemplo, los apoyos se otorgan a través de Presidencias Municipales que se encargan de administrar el bien y prestar servicios a productores beneficiarios individuales
- e. Organizaciones beneficiarias, como Centros de Investigación, Fundaciones Produce y Universidades, cuando por ejemplo se les otorgan apoyos para propagación y conservación de materiales genéticos para el desarrollo ulterior del propio programa
- f.

La EEE incluyó en el marco muestral a todos los beneficiarios de las categorías I, II, y III. En el caso de las categorías II y III debió incluir a cada uno de los miembros del grupo, tomando en cuenta que para los encuestados de estos grupos las respuestas al cuestionario debieron hacer referencia a la situación individual del productor y no a la del grupo en general.

Para los productores individuales que recibieron el apoyo a través de un beneficiario de la categoría IV, la EEE se aseguró que aparezca en el marco muestral los beneficiarios que individualmente están usando el apoyo y no la organización mediante la cual lo recibieron. Por lo anterior, los cuestionarios aplicados deben necesariamente reflejar la situación de cada productor individual.

Los beneficiarios de la categoría V, por ser en general un número reducido de organizaciones (Uniones Ganaderas, Asociaciones de Productores, INIFAP, Fundaciones Produce, Universidades, etc.) no se incorporan al marco muestral. Sin embargo se los deberá entrevistar y los resultados correspondientes se integraron, como una categoría especial de beneficiarios, al informe de evaluación.

La lista completa de beneficiarios individuales (categorías, I, II, III y IV) constituye el marco muestral que sirve de base para determinar el tamaño de la muestra y para seleccionar a los beneficiarios a encuestar (muestra).

b.- Diseño muestral

b.1 Marco muestral

La muestra para la Evaluación Alianza Contigo 2004 incluye beneficiarios de Alianza 2002 y 2004. Para efectos de cálculo de tamaño de muestra, las poblaciones de beneficiarios 2004 y 2002 se tratan como poblaciones independientes y de cada una se extrae una muestra parcial aleatoria de acuerdo al procedimiento que mas adelante se describe. El tamaño muestral total es el que resulte de la suma de la muestra de beneficiarios 2004 y la muestra de beneficiarios 2002.

Cada registro que integre el marco muestral contenía como mínimo los siguientes datos del beneficiario:

- a) Programa en el que participo
- b) Número de expediente
- c) Nombre
- d) Domicilio del beneficiario
- e) Localización del predio
- f) Componente otorgado
- g) Monto de la inversión realizada con apoyo del programa (inversión federal, estatal, del productor y total).

Para 2002, el marco muestral en Baja California estuvo conformado por los beneficiarios de los siguientes programas:

1. Mejoramiento Genético
2. Programa Lechero.
3. Fomento Avícola y Porcícola
4. Recuperación de Tierras de pastoreo
5. Programa APícola

b.2 Determinación del tamaño de muestra

El tamaño de muestra para Fomento Ganadero (FG), se determina aplicando la siguiente formula:

$$n_{ij} = \frac{\Theta_{ij}}{1 + (\Theta_{ij}/N_{ij})}, \quad i = \text{FA, FG, DR}; j = 2002, 2004.$$

Donde:

- n_{ij} es el tamaño de muestra parcial del programa i (FA, FG, DR) en el año j (2002, 2004).
- N_{ij} es el número total de beneficiarios incluidos en el marco muestral de cada programa (FA, FG, DR) en cada año (2001, 2003).
- Θ_{ij} es una constante que corresponde al tamaño de muestra para una muestra aleatoria simple con reemplazo para cada programa y año.

Cuadro A1. Parámetros Θ para programa Ganadero

| Estado | 2002 | 2004 |
|---------------------|-------|-------|
| Aguascalientes | 223.9 | 211.9 |
| Baja California | 465.7 | 223.6 |
| Baja California Sur | 223.9 | 211.9 |

El tamaño de muestra total de un programa dado por la suma de las muestras parciales.

De esta manera:

Muestra total para Fomento Agrícola = $n_{FA, 2002} + n_{FA, 2004}$.

b.3 cálculo de tamaño de muestra

| MARCOS MUESTRALES DE LOS PROGRAMAS PARA EL ESTADO DE BC | | |
|---|--------------------------|--------------------------|
| Número de beneficiarios del Programa | | |
| | FOMENTO GANADERO 2002 | FOMENTO GANADERO 2004 |
| | $N_{FA2002} = 416$ | $N_{FA2004} = 292$ |

Siguiendo el procedimiento, se determina el número de beneficiarios a ser encuestados en cada programa aplicando la siguiente fórmula:

$$n_{FA} = \frac{\Theta_{FA}}{1 + \frac{\Theta_{FG}}{N_{FG}}} = \frac{465.7}{1 + \frac{465.7}{416}} = 220, \text{ para Fomento Ganadero 2002}$$

$$n_{FA} = \frac{\Theta_{FA}}{1 + \frac{\Theta_{FA}}{N_{FG}}} = \frac{223.6}{1 + \frac{223.6}{292}} = 127, \text{ para Fomento Ganadero 2004}$$

Números fraccionarios con decimales mayores o iguales a 0.5 se redondean al número entero inmediato superior como en el ejemplo $n_{DR} = 118.8 \rightarrow 119$. Números fraccionarios con decimales menores o iguales a 0.4 se redondean al número entero inmediato inferior.

b.4 Procedimiento para seleccionar a los beneficiarios a ser encuestados

Una vez determinado el tamaño de muestra (n_{ij}) para cada programa, los beneficiarios que fueron de encuestados se seleccionaron a partir del listado completo de beneficiarios del programa correspondiente (marco muestral).

Para la selección de beneficiarios a encuestar se sigue el siguiente procedimiento:

- Se ordena alfabéticamente la relación de beneficiarios por apellido y se les numera de manera progresiva.
- A continuación se calculo un coeficiente “k” que resulta de dividir el número total de beneficiarios del programa (N_{ij}) entre el tamaño de muestra calculado (n_{ij}). Por ejemplo, para el programa Fomento Agrícola de 2002 en Chihuahua:

$$K_{2002} = \frac{N_{FG, 2002}}{n_{FG, 2002}} = \frac{416}{220} = 1.89 \approx 2$$

$$K_{2003} = \frac{N_{FG, 2003}}{n_{FA, 2003}} = \frac{223}{127} = 2.29 \approx 2$$

Para efectos de redondeo, cualquier valor entre 1 y 2 deberá redondearse a 2. a partir de 2 el redondeo se hace en la forma acostumbrada, es decir, redondeando al número entero más cercano, por ejemplo: 2.49 → 2 y 2.51 → 3.

- Se determina un número aleatorio “s” ubicado en el rango comprendido entre cero y “k”.
- A partir del número aleatorio obtenido, previamente redondeado, se inicia la selección directa y sistemática, dentro del marco muestral, de beneficiarios a encuestar. Estos serán $n_{ij} - 1$ adicionales al aleatorio original “s” con el cual se selecciona al primer elemento de la muestra.

Para beneficiarios 2002:

- Se ha obtenido un número aleatorio “s” igual a 2.
- Entonces, el primer aleatorio de la muestra es el beneficiario que ocupa la posición número 2 en la relación de beneficiarios (marco muestral) ordenada alfabéticamente y numerada del 1 al 416.
- Los siguientes beneficiarios seleccionados serán los que ocupen las posiciones 10, 15, 20, 25....., salto que esta determinado por la magnitud del coeficiente “k”.
- Continuado con nuestro caso, los beneficiarios seleccionados serían cuyos registros correspondan a los siguientes números:

| | | | | | | | | | | |
|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 2 | 4 | 6 | 8 | 10 | 12 | 14 | 16 | 18 | 20 | 22 |
| 24 | 26 | 28 | 30 | 32 | 34 | 36 | 38 | 40 | 42 | 44 |
| 46 | 48 | 50 | 52 | 54 | 56 | 58 | 60 | 62 | 64 | 66 |
| 68 | 70 | 72 | 74 | 76 | 78 | 80 | 82 | 84 | 86 | 88 |
| 90 | 92 | 94 | 96 | 98 | 100 | 102 | 104 | 106 | 108 | 110 |
| 112 | 114 | 116 | 118 | 120 | 122 | 124 | 126 | 128 | 130 | 132 |
| 134 | 136 | 138 | 140 | 142 | 144 | 146 | 148 | 150 | 152 | 154 |
| 156 | 158 | 160 | 162 | 164 | 166 | 168 | 170 | 172 | 174 | 176 |
| 178 | 180 | 182 | 184 | 186 | 188 | 190 | 192 | 194 | 196 | 198 |
| 200 | 202 | 204 | 206 | 208 | 210 | 212 | 214 | 216 | 218 | 220 |
| 222 | 224 | 226 | 228 | 230 | 232 | 234 | 236 | 238 | 240 | 242 |
| 244 | 246 | 248 | 250 | 252 | 254 | 256 | 258 | 260 | 262 | 264 |
| 266 | 268 | 270 | 272 | 274 | 276 | 278 | 280 | 282 | 284 | 286 |
| 288 | 290 | 292 | 294 | 296 | 298 | 300 | 302 | 304 | 306 | 308 |
| 310 | 312 | 314 | 316 | 318 | 320 | 322 | 324 | 326 | 328 | 330 |
| 332 | 334 | 336 | 338 | 340 | 342 | 344 | 346 | 348 | 350 | 352 |
| 354 | 356 | 358 | 360 | 362 | 364 | 366 | 368 | 370 | 372 | 374 |
| 376 | 378 | 380 | 382 | 384 | 386 | 388 | 390 | 392 | 394 | 396 |

| | | | | | | | | | | |
|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 398 | 400 | 402 | 404 | 406 | 408 | 410 | 412 | 414 | 416 | 1 |
| 3 | 5 | 7 | 9 | 11 | 13 | 15 | 17 | 19 | 21 | 23 |
| 25 | 27 | 29 | 31 | 33 | 35 | 37 | 39 | 41 | 43 | 45 |
| 47 | 49 | 51 | 53 | 55 | 57 | 59 | 61 | 63 | 65 | 67 |
| 69 | 71 | 73 | 75 | 77 | 79 | 81 | 83 | 85 | 87 | 89 |
| 91 | 93 | 95 | 97 | 99 | 101 | 103 | 105 | 107 | 109 | 111 |
| 113 | 115 | 117 | 119 | 121 | 123 | 125 | 127 | 129 | 131 | 133 |

- En caso de que la lista ordenada alfabéticamente se agote antes de completar el tamaño de muestra calculado, la selección de beneficiarios debe de continuarse recorriendo nuevamente el listado, a partir del último número seleccionado y aplicando el valor de “s” hasta obtener el tamaño de la muestra deseado.

Reemplazos:

Se establecerá un listado adicional equivalente al 20 por ciento del tamaño de la muestra total. Este listado se puede obtener continuando con el procedimiento indicado para la selección de la muestra (lo que podría implicar volver a recorrer la lista de beneficiarios) o bien iniciar un procedimiento para la selección de beneficiarios a partir de un número aleatorio “s” diferente al que se utilizó inicialmente.

Continuando con nuestra base de datos, el número de reemplazos para 2002 sería de 44 beneficiarios (el 20 por ciento de los 220 que componen el tamaño de muestra). Si el procedimiento usado es de continuar con el listado usando el valor “s” calculado inicialmente, entonces el listado de reemplazos estaría conformado por los números remarcados en el consecutivo anterior

Estos reemplazos podrán ser utilizados cuando la EEE justifique la imposibilidad de aplicar el cuestionario al beneficiario originalmente incluido en la muestra, ya sea porque no es posible localizarlo o por que no haya recibido el apoyo. Los reemplazos se deben realizar en el mismo orden en que fueron seleccionados.

NOTA: es importante aclarar que en aquellos casos en los que al aplicar la encuesta se encuentra que el beneficiario no recibió el apoyo, deberá buscarse un reemplazo que si haya recibido el apoyo y de esta manera mantener el tamaño de la muestra representativo.

Para beneficiarios 2004:

- Se ha obtenido un número aleatorio “s” igual a 2.
- Entonces, el primer aleatorio de la muestra es el beneficiario que ocupa la posición número 2 en la relación de beneficiarios (marco muestral) ordenada alfabéticamente y numerada del 1 al 292.
- Los siguientes beneficiarios seleccionados serán los que ocupen las posiciones 2, 4, 6, 8....., salto que está determinado por la magnitud del coeficiente “k”.
- Continuado con nuestro caso, los beneficiarios seleccionados serían cuyos registros correspondan a los siguientes números:

| | | | | | | | | | | |
|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 1 | 3 | 5 | 7 | 9 | 11 | 13 | 15 | 17 | 19 | 21 |
| 23 | 25 | 27 | 29 | 31 | 33 | 35 | 37 | 39 | 41 | 43 |
| 45 | 47 | 49 | 51 | 53 | 55 | 57 | 59 | 61 | 63 | 65 |
| 67 | 69 | 71 | 73 | 75 | 77 | 79 | 81 | 83 | 85 | 87 |
| 89 | 91 | 93 | 95 | 97 | 99 | 101 | 103 | 105 | 107 | 109 |
| 111 | 113 | 115 | 117 | 119 | 121 | 123 | 125 | 127 | 129 | 131 |
| 133 | 135 | 137 | 139 | 141 | 143 | 145 | 147 | 149 | 151 | 153 |
| 155 | 157 | 159 | 161 | 163 | 165 | 167 | 169 | 171 | 173 | 175 |
| 177 | 179 | 181 | 183 | 185 | 187 | 189 | 191 | 193 | 195 | 197 |
| 199 | 201 | 203 | 205 | 207 | 209 | 211 | 213 | 215 | 217 | 219 |
| 221 | 223 | 225 | 227 | 229 | 231 | 233 | 235 | 237 | 239 | 241 |
| 243 | 245 | 247 | 249 | 251 | 253 | 255 | 257 | 259 | 261 | 263 |
| 265 | 267 | 269 | 271 | 273 | 275 | 277 | 279 | 281 | 283 | 285 |
| 287 | 289 | 291 | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 | 12 | 14 | 16 |

Aprobación de los diseños muestrales

el coordinador del CTEE deberá emitir una aprobación oficial de los diseños muestrales que propone la EEE. Cada diseño muestral deberá incluir el marco muestral, el calculo del tamaño de muestra, la relación de beneficiarios incluidos en la muestra y la relación de reemplazos.

La EEE deberá conservar la lista de los beneficiarios encuestados de los programas 2002 y 2004 con sus correspondientes direcciones, de manera que el mismo CTEE y/o la Unidad de Apoyo FAO (UA-FAO) puedan realizar las verificaciones del diseño de la muestra y del levantamiento de la información en campo.

Los estudios de evaluación en los que se detecten tamaños de muestra menores a lo establecido, inapropiados, falta de aleatoriedad de la muestra y/o cuestionarios o entrevistas con información ficticia, serán inmediatamente invalidados de manera definitiva e inapelable, ya sea por el CTEE o por la UA-FAO, sin perjuicio de las acciones legales que el Gobierno Federal o Estatal pudieran ejercer contra la EEE responsable

ANEXO 2

Información o cuadros complementarios al contenido de los capítulos

Relación de beneficiarios FG 2004, a encuestar

| PATERNO | MATERNO | NOMBRE | ALIANZA |
|------------|------------|--|------------|
| ACUÑA | MIRANDA | RAMON | 44,628.00 |
| AGUIRRE | CRUZ | PABLO | 56,100.00 |
| ALMARAZ | MANRIQUEZ | LIDIA | 108,000.00 |
| ALVAREZ | RAMIREZ | VALENTIN | 75,000.00 |
| APODACA | CHAVIRA | RICARDO RODOLFO (ARIC 80) | 500,000.00 |
| ARGUILEZ | EYRAUD | ALEJANDRO | 29,790.84 |
| AVILA | VALENZUELA | RAQUEL | 36,000.00 |
| AVIÑA | ORNELAS | LUCIO ENRIQUE | 36,000.00 |
| AYALA | URIAS | MIGUEL RODOLFO | 34,209.74 |
| BAÑUELOS | RIOS | OCTAVIO | 28,369.20 |
| BARRE | MELING | ADA DUANE | 14,399.04 |
| BETANCURT | ZAMORA | REYES (Rancho Parral) | 123,998.22 |
| BUENROSTRO | PRECIADO | ARTURO | 27,600.00 |
| CACHO | VELAZQUEZ | LUIS | 75,000.00 |
| CAMACHO | VAZQUEZ | RAMIRO | 86,808.36 |
| CARBALLO | ROBLES | ANTONIO | 36,000.00 |
| CASAS | TRUJILLO | PABLO | 75,000.00 |
| CASTAÑEDA | BAÑUELOS | JOSE | 24,000.00 |
| CASTRO | ACOSTA | CARLOS RICARDO | 30,096.35 |
| CAZAREZ | | JOSE RAMON | 18,239.10 |
| CHAVEZ | HARO | FRANCISCO MARTIN | 12,000.00 |
| COBIAN | LOPEZ | CARLOS | 14,745.24 |
| CORDOVA | VALE | FELIX JESUS | 124,612.75 |
| CORONA | MERCADO | NIEVES | 40,806.55 |
| CORTEZ | PEREZ | SERGIO | 48,923.88 |
| CRUZ | DIAZ | MANUEL | 14,100.00 |
| CUELLAR | CANSINO | SERGIO | 38,226.60 |
| CURIEL | GUTIERREZ | BARTOLO | 86,991.06 |
| DIAZ | GERARDO | ANDRES | 90,034.12 |
| DOMINGUEZ | SANDOVAL | JEPTE | 100,800.00 |
| DON JUAN | ZAVALA | ZEFERINO | 17,634.51 |
| DURAN | PEREZ | EUSTACIO | 54,900.00 |
| ENRIQUEZ | ACOSTA | ISAIAS | 11,469.25 |
| ESPINOZA | MENDOZA | JOSE LUIS | 118,951.50 |
| ESPINOZA | GONZALEZ | AGUSTIN | 14,208.00 |
| FELIX | VALENZUELA | YOVAN (Grupo de trabajo carranza) | 14,208.00 |
| FERNANDEZ | GOMEZ | IVAN (Ganandera San Fernando del Centenario) | 14,208.00 |
| FIERRO | HUERTA | RUBEN | 111,600.00 |
| FIGUEROA | NUÑEZ | RAUL | 187,344.30 |
| FLORES | ROCHA | CIRILO | 57,900.02 |
| FLORES | LOMELI | JORGE | 12,516.90 |

Continúa relación de beneficiarios FG 2004 a encuestar

| | | | |
|---------------|------------|--|------------|
| FUENTES | CALDERON | BERNARDINO (Grupo de Bernardino Fuentes) | 62,403.00 |
| GALICIA | FLORES | RAUL (grupo 9 del ejido nuevo leon) | 114,924.00 |
| GARCIA | MARQUEZ | VICTOR MANUEL | 75,000.00 |
| GARCIA | CENTENO | VICTOR MANUEL | 75,000.00 |
| GARCIA | SOBERANES | HECTOR MIGUEL | 43,645.41 |
| GARCIA | GERARDO | FRANCISCO (Rancho Garcia) | 101,444.30 |
| GARCIA | MARQUEZ | RAFAEL GERARDO | 26,611.50 |
| GARCIA | FRIAS | PEDRO | 200,000.00 |
| GARCIA SANCHO | DELGADO | JORGE ALEJANDRO | 100,696.20 |
| GAXIOLA | MEZA | JOSE MARIA | 36,000.00 |
| GAXIOLA | ARCE | FRANCISCO JAVIER | 22,200.00 |
| GOMEZ | MARISCAL | MARTHA ELENA (Ganandera San Fernando del Centenario) | 300,000.00 |
| GOMEZ | RIVERA | ARTURO | 15,600.00 |
| GONZALEZ | GARCIA | RICARDO | 129,430.75 |
| GONZALEZ | RAMIREZ | PEDRO | 41,586.00 |
| GONZALEZ | RODRIGUEZ | EDUARDO | 2,099.92 |
| GRATIANNE | ORTEGA | CARLOS | 150,000.00 |
| GUILLEN | GUTIERREZ | RICARDO | 28,800.00 |
| GUTIERREZ | CARRILLO | MARIA ROSARIO | 74,280.07 |
| HERNANDEZ | GARCIA | FRANCISCO | 18,000.00 |
| HUERTA | TORRES | JESUS | 5,850.01 |
| IBARRA | ALTAMIRANO | MARIA GUADALUPE (Rancho el Parral) | 1,997.42 |
| JIMENEZ | VARGAS | SALVADOR | 56,191.50 |
| JIMENEZ | BERUMEN | ERNESTO DE JESUS (Establera Jersey S.A. de C.V.) | 261,017.03 |
| JIMENEZ | FUENTES | MELQUIADES | 44,580.66 |
| JIMENEZ | SERRANO | FRANCISCO JAVIER | 38,979.27 |
| LEON | GRAJEDA | ARTURO | 75,000.00 |
| LOPEZ | LARES | BENITO | 5,550.00 |
| LOPEZ | SERVIN | SERGIO | 69,790.54 |
| LOPEZ | MENESES | JESUS | 5,670.00 |
| LUGO | ARROYO | ROSALVA | 35,035.00 |
| MACHADO | LOPEZ | ROBERTO ALEJO | 27,997.31 |
| MACHADO | LOPEZ | JOSE LUIS | 14,099.97 |
| MADRIGAL | LUCE | EPIFANIO (Rancho el Parral) | 163,714.71 |
| MADRIGAL | IBARRA | RAUL (Rancho el Parral) | 163,714.71 |
| MAGAÑA | CALDERON | SERGIO (Corrales Magana) | 147,358.70 |
| MAGAÑA | SANCHEZ | SALVADOR | 75,000.00 |
| MAGAÑA | CALDERON | ROSENDO | 75,000.00 |
| MANCILLAS | ENRIQUEZ | VICTOR MANUEL (SPR Agropecuarios int.) | 300,000.00 |
| MANCILLAS | FAVELA | MARIA CRISTELA (SPR Agropecuarios int.) | 300,000.00 |
| MANCILLAS | FAVELA | IRMA GLORIA (SPR Agropecuarios int.) | 300,000.00 |
| MARQUEZ | CASTRO | VICTOR | 41,035.24 |
| MARTINEZ | VARGAS | JAVIER | 4,800.00 |
| MELING | POMPA | SANDRA LUZ | 60,000.00 |
| MENDEZ | GUEVARA | AGUSTIN | 19,860.00 |

Continúa relación de beneficiarios FG 2004 a encuestar

| | | | |
|-----------|---------------|---|------------|
| MEZA | ARCE | MARTIN HUMBERTO | 18,000.00 |
| MEZA | VILLAVICENCIO | JOSE IGNACIO | 36,000.00 |
| MONREAL | MATA | CAYETANO | 36,000.00 |
| MORALES | SANCHEZ | CARLOS ARMANDO | 75,000.00 |
| NAVARRO | SOTO | PASCUAL | 150,000.00 |
| NAVARRO | CASTRO | DAVID LEOCADIO | 191,994.00 |
| NUÑEZ | CISNEROS | FRANCISCO | 150,000.00 |
| ORTIZ | ONTIVEROS | SILVIA (Manantiales Susana SPR) | 72,000.00 |
| PARMA | APPEL | ROGELIO | 72,000.00 |
| PERALTA | CESEÑA | MARIA DEL SOCORRO | 36,000.00 |
| PERALTA | GAXIOLA | JOSE RIGOBERTO Agropecuaria Santa Catarina) | 36,000.00 |
| PERALTA | SOLORIO | RAFAEL | 36,000.00 |
| PEREZ | SALCEDO | JESUS OMAR | 75,000.00 |
| PEREZ | RAMOS | MARTIN | 45,422.05 |
| PERFECTO | HUERTA | ROSA MARIA | 50,160.00 |
| PRECIADO | VELAZQUEZ | VIVIANA (Manantiales Susana SPR) | 68,112.00 |
| QUINTERO | LOZANO | JOSE OCTAVIO | 28,224.00 |
| RAMIREZ | VILLAVICENCIO | FERNANDO | 75,000.00 |
| RAMIREZ | OLIVAS | GAVINO | 3,867.12 |
| RAMONETI | ARENIVAR | EDUARDO ARMANDO | 162,000.00 |
| RAMOS | OREGEL | AGUSTIN | 45,186.08 |
| RAMOS | SANCHEZ | J. REFUGIO | 23,100.00 |
| REYNOSO | MARQUEZ | ROGELIO | 75,000.00 |
| REYNOSO | MARQUEZ | RAMIRO | 67,180.72 |
| REYNOSO | MARQUEZ | CARLOS | 150,000.00 |
| RIVAS | MARTINEZ | FEDERICO | 15,096.03 |
| ROANO | SANCHEZ | MOISES | 75,000.00 |
| ROBLES | ROUSEAUD | ROGELIO | 150,000.00 |
| ROCHA | HERNANDEZ | JOSE GUADALUPE | 26,400.00 |
| RODRIGUEZ | RODRIGUEZ | EZEQUIEL | 18,612.40 |
| RODRIGUEZ | RAMONETTI | UBALDO NABOR | 11,761.68 |
| ROSAS | GUTIERREZ | GUSTAVO (Grnaja los Faisanes sa. De c.v.) | 19,613.75 |
| RUIZ | GAXIOLA | PABLO | 36,000.00 |
| SANCHEZ | MACHUCA | JOSE ANGEL | 22,200.00 |
| SANCHEZ | ZUÑIGA | TELESFORO | 36,000.00 |
| SANDOVAL | JIMENEZ | REFUGIO (Rancho el Parral) | 81,600.00 |
| SERNA | SERNA | FRANCISCO | 4,857.89 |
| SOLORIO | AGUILERA | RAUL | 174,000.00 |
| SUAREZ | NOVOA | ENRIQUE JAVIER | 60,161.91 |
| TELLES | CAMACHO | FERNANDO (SPR Agropecuarius int.) | 60,161.91 |

Relación de reemplazos debeneficiarios FG 2004 a encuestar

| | | | |
|---------------|------------|--|------------|
| TIRADO | CANELO | MARIA REYNA | 12,881.58 |
| TORRES | RODRIGUEZ | VICENTE | 15,360.00 |
| UZARRAGA | BACASEHUA | HECTOR ENRIQUE | 40,200.00 |
| VALADEZ | DOJAQUEZ | FRANCISCO ALEJANDRO | 14,700.00 |
| VARGAS | HUERTA | ENRIQUE (Rancho Huichapa) | 150,000.00 |
| VARGAS | NUÑEZ | JUAN | 63,900.00 |
| VEGA | ALEJANDRE | MARIANO | 5,271.99 |
| VIERA | ESPINOZA | J. JESUS | 146,400.00 |
| VIGIL | GUERRA | MARIA INES | 4,982.00 |
| VILLA | ZUÑIGA | JUAN DE DIOS | 36,000.00 |
| VILLA | POBLANO | MARIA DE JESUS | 97,350.00 |
| VILLARREAL | BELTRAN | JOSE | 4,826.40 |
| VILLAVICENCIO | ARCE | LEONOR | 36,000.00 |
| YAGUEZ | SAMADUROFF | TANYA YADIRA | 150,000.00 |
| ZARATE | ZEPEDA | RAMON | 150,000.00 |
| ZAVALA | CALDERON | JOSE (Grupo de Bernardino Fuentes) | 150,000.00 |
| ZAVALA | CALDERON | SALVADOR (Grupo de Bernardino Fuentes) | 150,000.00 |
| ZAVALA | CALDERON | DELFINO (Grupo de Bernardino Fuentes) | 150,000.00 |
| ZUÑIGA | | RAUL | 16,830.00 |
| AGUILAR | LOPEZ | MARIA OFELIA | 47,501.28 |
| AGUIRRE | GUILLEN | JESUS | 119,064.00 |
| ALVARADO | BLONDEL | JOSE ANDRES | 23,686.79 |
| ANGULO | ZUÑIGA | QUIRINO | 43,567.81 |
| ARENAS | ACOSTA | MIGUEL ANGEL | 15,600.00 |
| ARGUILEZ | ADAMS | OLGA IGNACA (Manantiales Susana SPR) | 61,257.58 |
| AVIÑA | ORNELAS | FERNANDO | 36,000.00 |
| AVIÑA | ORNELAS | ANTONIO | 36,000.00 |

Relación de beneficiarios FG 2002 a encuestar

| NOMBRE | MUNICIPIO |
|---|-----------|
| ABEL BARRERA MAYORAL | MEXICALI |
| ABEL BELTRAN ANGULO (DOS APOYOS) | MEXICALI |
| ABEL SALCEDO CARRILLO | MEXICALI |
| ADRIANA GUADALUPE ARIZAGA CORRALES (TRES APOYOS) | MEXICALI |
| MARIA ELENA ALMANZA CASTANEDA (AGRICOLA PORCICOLA ALMANZA CASTAÑEDA SPR DE RI) 7 (DOS APOYOS) | MEXICALI |
| JOSE GUADALUPE ALMANZA CASTAÑEDA (AGRICOLA PORCICOLA ALMANZA CASTAÑEDA SPR DE RI) 7 (DOS APOYOS) | MEXICALI |
| JOSE EDUARDO ALMANZA CASTAÑEDA (AGRICOLA PORCICOLA ALMANZA CASTAÑEDA SPR DE RI) 7 (DOS APOYOS) | MEXICALI |
| LUIS MANUEL ALMANZA CASTAÑEDA (AGRICOLA PORCICOLA ALMANZA CASTAÑEDA SPR DE RI) 7 (DOS APOYOS) | MEXICALI |
| ALICIA ALMANZA VILLALOBOS (AGRICOLA PORCICOLA ALMANZA CASTAÑEDA SPR DE RI) 7 (DOS APOYOS) | MEXICALI |
| JOSE FRANCISCO ALMANZA CASTAÑEDA (AGRICOLA PORCICOLA ALMANZA CASTAÑEDA SPR DE RI) 7 (DOS APOYOS) | MEXICALI |
| CARMEN ALMANZA VILLALOBOS (AGRICOLA PORCICOLA ALMANZA CASTAÑEDA SPR DE RI) 7 (DOS APOYOS) | MEXICALI |
| AGUSTINA MONTALVAN RUIZ | TECATE |
| ALBERTA OREA FERNANDEZ | MEXICALI |
| ALBERTO ARCE AGUILAR | MEXICALI |
| ALBERTO DIAZ DE LEON VEGA | ENSENADA |
| ALBERTO RAMIREZ TRUJILLO | TIJUANA |
| ALEJANDRO ALBERTO ARGUILEZ EYRAUD | TECATE |
| ALEJANDRO ARMENTA CASTRO | MEXICALI |
| ALEJANDRO TRUJILLO RIOS | TECATE |
| ALFONSO MONTAÑO FLORES (DOS APOYOS) | MEXICALI |
| ALFONSO MORENO PEREZ | ENSENADA |
| ALFREDO MELING ZARAGOZA | ENSENADA |
| ALFREDO SANCHEZ FERNANDEZ | MEXICALI |
| ALICIA GONZALEZ CARRANZA | MEXICALI |
| ALEJANDRO SANCHEZ MARINES(AMIGOS DEL DESIERTO SPR DE RI) 12 | MEXICALI |
| ALEJANDRO SANCHEZ OTHON(AMIGOS DEL DESIERTO SPR DE RI) 12 | MEXICALI |
| GUILLERMO MACALPIN ESPINOZA(AMIGOS DEL DESIERTO SPR DE RI) 12 | MEXICALI |
| GABRIEL EDUARDO SANCHEZ OTHON(AMIGOS DEL DESIERTO SPR DE RI) 12 | MEXICALI |
| EDMUNDO PLATT LABORIN(AMIGOS DEL DESIERTO SPR DE RI) 12 | MEXICALI |
| ANDRES RUBIO SALDAÑA | MEXICALI |
| ANTONIO DOWLING DUKES | ENSENADA |
| ANTONIO VALDIVIA JAUREGUI | MEXICALI |
| ARMANDO ARAGON DE LA CRUZ | MEXICALI |
| ARMANDO THING LOYA | ENSENADA |
| EFREN VELAZCO VILLARREAL (Grupo # 163) 8 | MEXICALI |
| MARIA LUZ LEON CHAVES (Grupo # 163) 8 | MEXICALI |
| JESUS GONZALEZ MARTINEZ (Grupo # 163) 8 | MEXICALI |
| FRANCISCO JAVIER GONZALEZ LEO (Grupo # 163)N 8 | MEXICALI |
| ARTURO RUIZ MORA | MEXICALI |
| AURELIO RAMIREZ VILLEGAS | MEXICALI |
| CARLOS BLADIMIR VIVEROS ADAME | MEXICALI |
| CARLOS CALDERON AVALOS | ENSENADA |

Continuación de Relación de beneficiarios FG 2002 a encuestar

| | |
|---|-----------------|
| CARLOS CESEÑA HIRALES (DOS APOYOS) | MEXICALI |
| CARLOS MANDUJANO LOPEZ | MEXICALI |
| CARLOS REYNOSO MARQUEZ (DOS APOYOS) | TIJUANA |
| CARMEN VARGAS RENTERIA | MEXICALI |
| CESAR ENRIQUE GARCIA LOPEZ | TIJUANA |
| CLEOTILDE FERRER CRUZ | GUERRERO NEGRO |
| CUITLAHUAC GONZALEZ DURAN | MEXICALI |
| DANIEL BUENROSTRO ELENES | MEXICALI |
| DAVID CORDERO VICTORIO | ROSARITO |
| DAVID REY MARTINEZ CASTRO | MEXICALI |
| DELFINA URIBE LUNA | MEXICALI |
| DESIDERIO MADRIGAL HERNANDEZ | GUERRERO NEGROA |
| EDGAR ELISEO CEBALLOS GARCIA (DOS APOYOS) | MEXICALI |
| EDUARDO NARES HERRERA | TIJUANA |
| ELDA MARGARITA ROCHA TORRES (DOS APOYOS) | MEXICALI |
| ENRIQUE BOJORQUEZ LOMELI | MEXICALI |
| ENRIQUE GUTIERREZ RABAGO | TIJUANA |
| ERNESTINA FELIPE ARMENTA | MEXICALI |
| ERNESTO NARES LOPEZ | TIJUANA |
| ESPERANZA SANCHEZ MURILLO | MEXICALI |
| ESTEBAN MELING POMPA | ENSENADA |
| EVARISTO CECEÑA MARISCAL | ENSENADA |
| FEDERICO RIVAS MARTINEZ | MEXICALI |
| FERNANDO BARONA SOBRINO (DOS APOYOS) | TIJUANA |
| FILIBERTO JACQUEZ FELIX (TRES APOYOS) | TIJUANA |
| FLORENTINO GRADO ANTUNEZ | GUERRERO NEGRO |
| FRANCISCO ALVAREZ VERDUGO | MEXICALI |
| FRANCISCO JAVIER NUÑEZ GONZALEZ | MEXICALI |
| FRANCISCO MATAMOROS MANCILAS | MEXICALI |
| FRANCISCO SANCHEZ ZARATE | MEXICALI |
| GABRIEL CORDOVA VALE (DOS APOYOS) | ENSENADA |
| GERMAN REYES RAMIREZ | ENSENADA |
| GLORIA AIDA AHUMADA ESTALKOFF | TECATE |
| (Gustavo Rosas Gutierrez (GRANJA LOS FAISANES, S.A. DE C.V.)) | MEXICALI |
| AGUSTIN ACERO TORRES(GRUPO AGRICOLA ACERO SPR DE RI)6 | MEXICALI |
| MARIO ALBERTO ARCERO TORRES(GRUPO AGRICOLA ACERO SPR DE RI)6 | MEXICALI |
| HECTOR ARTURO ACERO GONZALEZ(GRUPO AGRICOLA ACERO SPR DE RI)6 | MEXICALI |
| GUILEVALDO VEGA REYNOSO | MEXICALI |
| GUILLERMO VILLAVICENCIO MURILLO | ENSENADA |
| HECTOR ARMANDO PUCSI GARCIA (DOS APOYOS) | ENSENADA |
| HECTOR MANRIQUEZ BROWN | MEXICALI |
| HECTOR RUANO YAÑEZ | MEXICALI |
| HERIBERTO MONTOYA ANGULO | MEXICALI |

Continuación de Relación de beneficiarios FG 2002 a encuestar

| | |
|--|----------|
| IGNACIO OCHOA SALMERON | ENSENADA |
| DAVID ACOSTA ORMAT (INMOBILIARIA ASCOPA SA DE CV) | ENSENADA |
| ISAIAS RUDAMETKIN SOTO | ENSENADA |
| ISMAEL GONZALEZ RODRIGUEZ | TIJUANA |
| ISMAEL YAGUES AMES | TIJUANA |
| JACINTA SANCHEZ FELIX | MEXICALI |
| JAIME LORA RAMIREZ (DOS APOYOS) | TIJUANA |
| JAVIER MANDUJANO LOPEZ | MEXICALI |
| JESUS AGUIRRE GUILLEN (TRES APOYOS) | MEXICALI |
| JESUS CHAVEZ RAMIREZ | MEXICALI |
| JESUS HUMBERTO ARGAEZ MIRANDA (SPR LA ZACATOSA) 14 | MEXICALI |
| OSCAR EUGENIO ESQUER PERALTA (SPR LA ZACATOSA) 14 | MEXICALI |
| EMA DIAZ DE ESQUER (SPR LA ZACATOSA) 14 | MEXICALI |
| ANDRE ARMENTA GONZALEZ (SPR LA ZACATOSA) 14 | MEXICALI |
| MARIA CRISTINA CANTO GUADARRAMA (SPR LA ZACATOSA) 14 | MEXICALI |
| RICARDO DIAZ GALLEGO (SPR LA ZACATOSA) 14 | MEXICALI |
| MARTHA CECILIA DIAZ GALLEGO (SPR LA ZACATOSA) 14 | MEXICALI |
| JESUS LUJAN CALDERA | ENSENADA |
| JESUS RODRIGUEZ MORALES | MEXICALI |
| JOEL GRANADOS PACHECO (DOS APOYOS) | MEXICALI |
| JOEL SILVA MARTINEZ | ENSENADA |
| JORGE ALBERTO HIRALES VARGAS | MEXICALI |
| JORGE ARMANDO ARRIAGA RIVERO | ENSENADA |
| JORGE GOMEZ PARTIDA | MEXICALI |
| JORGE SANCHEZ PEREZ (CUATRO APOYOS) | MEXICALI |
| JOSE ANTONIO ZAVALA GUERRERO | MEXICALI |
| JOSE CATARINO RODRIGUEZ LARA | MEXICALI |
| JOSE CRUZ RODRIGUEZ APARICIO | ENSENADA |
| JOSE FERNANDEZ PORRAS (DOS APOYOS) | MEXICALI |
| JOSE FRANCISCO JIMENEZ GUTIERREZ | ENSENADA |
| JOSE GARCIA PALMERIN | MEXICALI |
| JOSE GUADALUPE AGUIRRE CRUZ | MEXICALI |
| JOSE GUTIERREZ GONZALEZ | TIJUANA |
| JOSE JIMENEZ VARGAS (DOS APOYOS) | TIJUANA |
| JOSE JUAN SANCHEZ PEREZ | MEXICALI |
| JOSE LUIS MACHADO ARGUILEZ | TECATE |
| JOSE LUIS MANDUJANO LOPEZ | MEXICALI |
| JOSE LUIS MONTES LEPE | MEXICALI |
| JOSE MACARIO PRECIADO GUERRA | MEXICALI |
| JOSE RAMON CAZARES | ENSENADA |
| JOSE REFUGIO BERNAL HUIZAR | MEXICALI |
| JOSE SIRENIO VIEYRA PANIAGUA | MEXICALI |
| JUAN ANTONIO BUGARIN HERRERA (grupo el cajon) 7 | MEXICALI |

Continuación de Relación de beneficiarios FG 2002 a encuestar

| | |
|---|----------|
| JOSE ESTEBAN VILLAVICENCIO VARELA(grupo el cajon) 7 | MEXICALI |
| ARMANDO LOPEZ VILLA(grupo el cajon) 7 | MEXICALI |
| BENITA VILLA SOTO(grupo el cajon) 7 | MEXICALI |
| JUAN BACA VAZQUEZ | MEXICALI |
| JUAN CARLOS REYNOSO MALDONADO | MEXICALI |
| JUAN ESPARZA LOPEZ | MEXICALI |
| JUAN FRANCISCO RIVAS HURTADO | MEXICALI |
| JUAN IBARRA MORENO | MEXICALI |
| JUAN RANGEL RODRIGUEZ | MEXICALI |
| JULIO GARCIA MENDOZA (DOS APOYOS) | MEXICALI |
| JULIO MELENDREZ CAZAREZ | ENSENADA |
| JULIO SOTO OROZCO | ENSENADA |
| LOYOD ALFREDO MELING SOTO | ENSENADA |
| LUIS ARTURO TORRES LEOS (DOS APOYOS) | TIJUANA |
| LUIS PRECIADO MEDINA | MEXICALI |
| MANUEL BOJORQUEZ RAMIREZ | MEXICALI |
| MANUEL GONZALEZ GRIJALVA | MEXICALI |
| MANUEL MARTINEZ GUILLEN | ENSENADA |
| MARCO ANTONIO JIMENEZ VELAZCO | TIJUANA |
| MARGARITA MONTES GILBERT | ENSENADA |
| MARIA DEL ROSARIO RAMIREZ SOLIS | MEXICALI |
| MARIA ELENA MAGDALENO GUTIERREZ | MEXICALI |
| MARIA EMILIA COTA ARCE | ENSENADA |
| MARIA GUADALUPE SOTO MENDOZA | ENSENADA |
| MARIANO VEGA ALEJANDRE | ENSENADA |
| MARTHA CESEÑA ALTAMIRANO | ENSENADA |
| MARTIN RODRIGUEZ ROJAS | MEXICALI |
| MAURICIO SANCHEZ ZARATE (DOS APOYOS) | MEXICALI |
| MELQUIADEZ JIMENEZ FUENTES | MEXICALI |
| MIGUEL ALDRETE REYNOSO (DOS APOYOS) | TIJUANA |
| MIGUEL ANGEL GAXIOLA ARAMBURO | TIJUANA |
| MIGUEL LUCATERO ESTRADA | TIJUANA |
| MOISES GARCIA OROZCO | MEXICALI |
| NATALE HERMENEGILDO MATTEOTTI PAROLARI | TIJUANA |
| NIEVES CORONA MERCADO | TIJUANA |
| OLGA IGNACIA ARGUILEZ ADAMS | TECATE |
| OSCAR ARTURO VILLAVICENCIO OJEDA | ENSENADA |
| OSCAR BELTRAN BELTRAN (DOS APOYOS) | MEXICALI |
| PABLO GONZALEZ RODRIGUEZ | ENSENADA |
| PABLO JAVIER CASAS ARMAS | TIJUANA |
| PEDRO ESTAVILLO RUSSO | MEXICALI |
| PEDRO LOPEZ TOLEDO | MEXICALI |

Continuación de Relación de beneficiarios FG 2002 a encuestar

| | |
|---|----------|
| PEDRO SILVA CABALLERO | MEXICALI |
| FRANCISCO JAVIER FIMBRES GALLEG0 (PRADERAS EL COLORADO, S. DE R.L. DE C.V.) 6 | MEXICALI |
| MARIA ROSELLA GALLEG0 IBARRA (PRADERAS EL COLORADO, S. DE R.L. DE C.V.) 6 | MEXICALI |
| ANA TERESA GALLEG0 IBARRA (PRADERAS EL COLORADO, S. DE R.L. DE C.V.) 6 | MEXICALI |
| PRISCILA SILVA RAMIREZ | MEXICALI |
| RAFAEL RAMOS OREJEL | TECATE |
| RAFAEL VILLAVICENCIO OJEDA | ENSENADA |
| RAMIRO REYNOSO MARQUEZ | ROSARITO |
| RAMON GARCIA OROZCO | MEXICALI |
| RAMON MEDINA OLAES (DOS APOYOS) | MEXICALI |
| RAMON SANCHEZ CASILLAS | MEXICALI |
| RAMON SOTELO MARTINEZ | TECATE |
| RAMON ZARATE ZEPEDA | TIJUANA |
| Enrique vargas huerta (RANCHO HUICHAPA S.P.R.) 5 (DOS APOYOS) | TIJUANA |
| ROSALVA LUGO ARROYO(RANCHO QUINTERO SPR DE RI) 5 | MEXICALI |
| MARIO QUINTERO LUGO(RANCHO QUINTERO SPR DE RI) 5 | MEXICALI |
| RAUL BUENROSTRO PRECIADO | MEXICALI |
| RAUL CORTEZ LOPEZ | MEXICALI |
| RAUL GALICIA FLORES | MEXICALI |
| RAUL MURO ECHEVERRIA | MEXICALI |
| RAUL YEGUEZ TEJEDA | ROSARITO |
| RAYMUNDO MARTINEZ LEY | MEXICALI |
| RICARDO GUILLEN GUTIERREZ (DOS APOYOS) | MEXICALI |
| RIGOBERTO ZAVALA GUERRERO | MEXICALI |
| BAUDELIO RIVERA MARQUEZ (RIVERA HERMANOS SPR DE RI) | MEXICALI |
| ROBERTO ARREOLA OCON | MEXICALI |
| ROBERTO GUTIERREZ CARRANZA | MEXICALI |
| ROBERTO PALMA ALVARADO | ENSENADA |
| ROGELIO JAVIER PARMA APPEL | ENSENADA |
| ROGELIO TREJO MARTINEZ | TIJUANA |
| ROSARIO FIERRO RODRIGUEZ | MEXICALI |
| ROSENDO MAGAÑA CALDERON (ESTABLO MAGANA S.A. DE C.V.) 6 | MEXICALI |
| RUBEN FIERRO HUERTA | MEXICALI |
| SALVADOR CASIAN QUEVEDO | TIJUANA |
| SAMUEL BENICIO MACIAS JIMENEZ | TIJUANA |
| SARA ALVAREZ ESTRADA | ENSENADA |
| SERGIO CORRALES VALENCIA | ENSENADA |
| SERGIO MAGAÑA CALDERON (DOS APOYOS) | MEXICALI |
| SOTERO PEÑA AVILA (DOS APOYOS) | MEXICALI |
| TEODORO REYES GUERRERO | ENSENADA |
| TORIBIO CAMACHO SANCHEZ | ENSENADA |
| VALENTIN ALVAREZ RAMIREZ | MEXICALI |

Continuación de Relación de beneficiarios FG 2002 a encuestar

| | |
|--|----------|
| VICENTE RAMOS OREJEL | TECATE |
| VICTOR MANUEL MANCILLAS ENRIQUEZ (SPR PRODUCTORES AGROPECUARIOS I) 11 (DOS APOYOS) | ENSENADA |
| CRISTELA FAVELA SALAS (SPR PRODUCTORES AGROPECUARIOS I) 11 (DOS APOYOS) | ENSENADA |
| IRMA GLORIA MANCILLAS FAVELA (SPR PRODUCTORES AGROPECUARIOS I) 11 (DOS APOYOS) | ENSENADA |
| CRISTELA MANCILLAS FAVELA (SPR PRODUCTORES AGROPECUARIOS I) 11 (DOS APOYOS) | ENSENADA |
| FERNANDO ANTONIO TELLEZ CAMACHO (SPR PRODUCTORES AGROPECUARIOS I) 11 (DOS APOYOS) | ENSENADA |
| CONSUELO MANCILLAS ENRIQUEZ (SPR PRODUCTORES AGROPECUARIOS I) 11 (DOS APOYOS) | ENSENADA |
| YASMINE SOSA HARO | TIJUANA |

Relación de reemplazos de beneficiarios FG 2002 a encuestar

| | |
|--|------------|
| ADELAIDA SALCIDO BAZUA (AMIGOS DEL DESIERTO SPR DE RI) 12 | MEXICALI |
| ANA ROSA OTHON NAVAR(AMIGOS DEL DESIERTO SPR DE RI) 12 | MEXICALI |
| SANDRA ELENA MACALPIN ESPINOZA(AMIGOS DEL DESIERTO SPR DE RI) 12 | MEXICALI |
| ANA LAURA SANCHEZ OTHON(AMIGOS DEL DESIERTO SPR DE RI) 12 | MEXICALI |
| ORLANDO PLANTT LABORIN(AMIGOS DEL DESIERTO SPR DE RI) 12 | MEXICALI |
| JULIETA LABORIN NANNETTI(AMIGOS DEL DESIERTO SPR DE RI) 12 | MEXICALI |
| ANTONIA SAMADUROFF PABLOFF | TIJUANA |
| ANTONIO GOMEZ RUIZ (TRES APOYOS) | MEXICALI |
| ARCELIO MEZA SOLORZANO (DOS APOYOS) | MEXICALI |
| ARMANDO PEREA FLORES | MEXICALI |
| ARTURO GONZALEZ MARTINEZ (Grupo # 163) 8 | MEXICALI |
| VICENTE TORRES LOPEZ (Grupo # 163) 8 | MEXICALI |
| ELVIRA GONZALEZ MARTINEZ (Grupo # 163) 8 | MEXICALI |
| GENARO GONZALEZ MARTINEZ (Grupo # 163) 8 | MEXICALI |
| ARTURO LEON GRAJEDA (DOS APOYOS) | TIJUANA |
| AURELIANO VEGA TORRES | MEXICALI |
| BEATRIZ EUGENIA VICENTE VIDAL LOPEZ PORTILLO (DOS APOYOS) | TIJUANA |
| CARLOS BORJA ROBLES (DOS APOYOS) | ROSORITO |
| CARLOS CARDENAS EGURROLA (DOS APOYOS) | MEXICALI |
| CARLOS GRATIANNE ORTEGA | MEXICALI |
| CARLOS MICHEL DIAZ (DOS APOYOS) | ENSENADA |
| CARLOS VEGA ALEJANDRE | ENSENADA |
| CAROLINA FUENTES FUERTES | MEXICALI |
| CIRILO FLORES ROCHA | CHIHUAHUA |
| CRISTOBAL HERRERA CABELLO (DOS APOYOS) | MEXICALI |
| DANIEL AGUNDEZ NAVARRO | MEXICALI |
| DANIEL GARCIA VALDEZ | TECATE |
| DAVID LEOCADIO NAVARRO CASTRO | MEXICALI |
| DAVID WIRANO ARGUILEZ GALLEGO | SAN FELIPE |
| DELFINO JIMENEZ VARGAS (DOS APOYOS) | TECATE |
| DOMINGO ALBERTO MENDEZ MORENO | MEXICALI |

continuación de relación de reemplazos de beneficiarios FG 2002 a encuestar

| | |
|---|----------|
| EDUARDO FUENTES FUERTES | MEXICALI |
| EFRAIN GONZALEZ DIAZ | MEXICALI |
| EMIGDIO SEGURA RAMIREZ | MEXICALI |
| ENRIQUE COTA DUARTE | MEXICALI |
| ENRIQUE NICOLAS CASTRO ZEPEDA | TIJUANA |
| ERNESTO CHAVEZ LOPEZ | TECATE |
| ERNESTO NAVARRO CEBALLOS | MEXICALI |
| ERNESTO DE JESUS JIMNEZ BERUMEN (ESTABLERIA JERSEY DEL NOROESTE S.A.) 4 | TIJUANA |
| EVANGELINA VALDEZ AISPURO | MEXICALI |
| EVELIA LOPEZ LOPEZ | MEXICALI |
| FELIX RODRIGUEZ ORTIZ | MEXICALI |
| FERNANDO RAMIREZ VILLAVICENCIO | TIJUANA |
| FILIBERTO JIMENEZ CHAIDEZ (DOS APOYOS) | ENSENADA |
| FRANCISCO ALBERTO NUÑEZ FLORES (DOS APOYOS) | TIJUANA |
| FRANCISCO ANTONIO TORRES RANGEL | ENSENADA |
| FRANCISCO JIMENEZ VARGAS | MEXICALI |
| FRANCISCO SANCHEZ SERNA | MEXICALI |
| GABRIEL ALARCON OLGUIN | MEXICALI |
| GERARDO PRECIADO MEDINA | MEXICALI |
| GILBERTO GUERRERO HERRERA | TECATE |
| GONZALO DE LA CRUZ TORRES | MEXICALI |
| MARIA TERESITA ACERO TORRES (GRUPO AGRICOLA ACERO SPR DE RI)6 | MEXICALI |
| RICARDO ACERO TORRES(GRUPO AGRICOLA ACERO SPR DE RI)6 | MEXICALI |
| CONSUELO ACERO TORRES(GRUPO AGRICOLA ACERO SPR DE RI)6 | MEXICALI |