



SECRETARÍA DE
AGRICULTURA, GANADERÍA, PESCA Y ALIMENTACIÓN | **SAGARPA**

Evaluación de la Alianza para el Campo 2002



Informe de Evaluación Estatal Desarrollo Rural

Baja California Sur

México, Septiembre, 2003



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

Evaluación de la Alianza para el Campo 2002

Informe de Evaluación Estatal **Desarrollo Rural**

Programa de Apoyo a los Proyectos de Inversión Rural (PAPIR)
Programa de Desarrollo de Capacidades en el Medio Rural (PRODESCA)
Programa de Fortalecimiento de Empresas y Organización Rural (PROFEMOR)

DIRECTORIO

GOBIERNO DEL ESTADO DE BAJA CALIFORNIA SUR

C. Lic. Leonel Efraín Cota Montaña
Gobernador Constitucional del Estado

Lic. Ernesto López Cinco
Secretario de Promoción y Desarrollo
Económico

Ing. Jose de Jesús Gallo Ramírez
Subsecretario de promoción y
Desarrollo Agropecuario y Pesquero

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

C. Javier Bernardo Usabiaga Arroyo
Secretario

Ing. Antonio Ruiz García
Subsecretario de Desarrollo Rural

Ing. Joel Ávila Aguilar
Coordinador General de Enlace y
Operación

Ing. José de Jesús Romo Santos
Director General de Apoyos para el
Desarrollo Rural

Dr. Horacio Santoyo Cortes
Director General de Servicios
Profesionales para el Desarrollo Rural

Ing. Roberto Cedeño Sánchez
Director General de Programas Regionales
y Organización Rural

Ing. Víctor Celaya del Toro
Director General de Estudios para
el Desarrollo Rural

MVZ. Renato Olvera Nevárez
Director General de Planeación y
Evaluación

Ing. Jose Alfredo Bermúdez Beltrán
Delegado de la SAGARPA en el Estado

COMITÉ TECNICO ESTATAL DE EVALUACION

Ing. Jose Alfredo Bermúdez Beltrán, Delegado Estatal de SAGARPA .. Presidente
Ing. Jose de Jesús Gallo Ramírez, Representante del Gobierno del Estado
Ing. Ricardo Bermúdez Beltrán. .. Representante de los Productores
Prof. Félix Ojeda González .. Representante de los Productores
Ing. Jorge Luis Aguirre Lizárraga ... Representante de Profesionistas y Académicos
M en S. Juan Manuel Ávila Sandoval ... Representante de Profesionistas y Académicos

Ing. Ángel Alfonso Sánchez Martínez..... Coordinador del CTEE

Integra Soluciones Agroempresariales S.A. de C.V..... Nombre del Despacho
Ing. Pitagoras González López Responsable de la Evaluación

TABLA DE CONTENIDO

Presentación	vii
Resumen ejecutivo	1
Capítulo 1 Introducción.....	7
1.1. Bases de la evaluación	7
1.2. Objetivos de la evaluación	7
1.2.1. Objetivo General	7
1.2.2. Objetivo particular	7
1.3. Enfoque la evaluación.....	7
1.3.1. Utilidad y oportunidad de los resultados	8
1.3.2. Evaluación por grupos de programas.....	8
1.3.3. Evaluación de procesos 2002-2003	8
1.3.4. Evaluación de impactos 2000-2002	8
1.3.5. Diagnóstico y análisis de correspondencia	8
1.4. Fuentes de información, diseño muestral y procesamiento de información	8
1.4.1. Fuentes de información	9
1.4.1. Método de muestreo	10
1.4.3 Métodos de análisis de la información	10
Capítulo 2 Características del grupo de programas de Desarrollo Rural.....	11
2.1. Características del grupo de programas 2002: analizar las características del grupo de programas en lo siguiente:	11
2.1.1. Programas del grupo que operan en el Estado	11
2.1.2. Objetivos, sinergias, complementariedades y superposiciones entre programas	11
2.1.3. Población objetivo y criterios de elegibilidad definidos en la normatividad	12
2.1.4. Componentes de apoyo (capital físico, capital social y capital humano).....	13
2.2. Evolución del grupo de programas 1996–2003:.....	14
2.2.1. Cambios relevantes en la composición, orientación y objetivos del grupo de programas	14
2.2.2. Evolución de la inversión total del grupo de programas.	14
2.2.3. Evolución del número de beneficiarios del grupo de programas.....	14
2.2.4. Inversión del grupo de programas en relación al total de la APC.....	15
2.2.5. Número de beneficiarios del grupo de programas en relación al total de la APC	15
2.2.6. Subsidio promedio real e inversión total por beneficiario del grupo en relación al total de la APC.	16
2.3. Cobertura geográfica de los apoyos 2002:.....	17
2.4. Población beneficiada y tipología de beneficiarios del grupo de programas 2002:.....	17
Capítulo 3 Diagnóstico de las actividades económicas predominantes en las regiones y municipio prioritarios	19
3.1. Posición de las actividades agrícolas, pecuarias y no agropecuarias rurales en el Estado:.....	19

3.2. Identificación de las cadenas agroalimentarias agrícolas, pecuarias y no agropecuarias estratégicas:	21
3.3. Posición de las cinco cadenas de valor identificadas como estratégicas:	21
3.3.1- Cultivos Orgánicos.....	21
3.3.2- Mango	23
3.3.3- Ganado Caprino.-	24
3.3.4.- Ganado Bovino de carne.....	26
3.3.5.- Ganado Bovino de Leche.-	27
3.3.6. Políticas públicas que inciden en las cadenas de valor.....	29
3.4. Análisis de correspondencia entre la situación actual, la prospectiva de las cadenas y los programas de Desarrollo Rural:	30
Capítulo 4 Evaluación de procesos.....	31
4.1. Diseño de los programas:	31
4.2. Planeación y Normatividad:	33
4.3. Arreglo institucional:.....	35
4.3.1. Conformación de la estructura institucional:	35
4.3.2. Establecimiento de los consejos municipales, distritales y regionales de desarrollo rural sustentable	35
4.4. Operación:.....	36
4.4.1. Consecución de recursos:	36
4.4.2. Mecánica operativa:.....	36
4.5. Seguimiento y evaluación:	41
4.6. Análisis global: conclusiones y recomendaciones:	46
Capítulo 5 Evaluación de resultados e impactos	49
5.1. Resultados de la operación del PAPIR	49
5.2. Resultados de la operación del PRODESCA	51
5.3. Resultados de la operación del PROFEMOR	53
5.3.1. Fortalecimiento institucional:	53
5.4.- Respuesta del grupo de programas a los siguientes indicadores de impacto.....	56
5.4.1.-Cambio tecnológico (en el conocimiento y uso de tecnologías).....	56
5.4.2. Capitalización de las unidades de producción rural.....	59
5.4.3. Desarrollo de capacidades	61
5.4.4. Conversión productiva	62
5.4.5. Producción, Productividad e ingreso	63
5.4.6. Cadenas de valor	65
5.4.7. Empleo	67
5.4.8. Desarrollo de organizaciones	70
5.4.9. Efectos sobre los recursos naturales	71
5.5. Conclusiones y recomendaciones:	72
Capítulo 6 Conclusiones y recomendaciones	75
6.1. Conclusiones:.....	75
4. Recomendaciones para:	79
Bibliografía	84

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1.4.1.1. Instancias Colegiadas y otros actores operativos de Desarrollo Rural entrevistados	10
Cuadro 2.1.4.1. Componentes de apoyo de los Programas de Desarrollo Rural	13
Cuadro 2.2.2.1. Evolución del Grupo de Programas de Desarrollo Rural en el Estado de B.C.S (miles de pesos)	14
Cuadro 2.2.3.1. Evolución del número de beneficiarios del Grupo de Programas de Desarrollo Rural en el Estado de B.C.S	15
Cuadro 2.2.4.1. Evolución de la Distribución de inversiones de APC por grupo de programas en el Estado de B.C.S (miles de pesos)	15
Cuadro 2.2.5.1. Evolución de la Distribución de la población atendida por el APC por grupo de programas en el Estado de B.C.S.....	16
Cuadro 2.2.6.1. Evolución de las relaciones “ <i>beneficiario-inversión total</i> ” de la población atendida por el APC por grupo de programas en el Estado de B.C.S. (pesos/beneficiario).....	16
Cuadro 2.4.1. Tipología de productores beneficiarios de Desarrollo Rural En Baja California Sur.....	17
Cuadro 2.4.2. Tipología de Productores y Atención recibida por el grupo de programas en el Estado de B.C.S	18
Cuadro 3.1.1. Producción Pecuaria 2002, en el Estado de B.C.S (miles de \$).....	20
Cuadro 3.3.1.1. Cultivos Orgánicos en el Estado y evolución de sus superficies Establecidas	22
Cuadro 3.3.2.1. Superficie establecida de Mango en el Estado en 2002	23
Cuadro 3.3.3.1. Producción de carne y de leche de caprino en el Estado en 2002	25
Cuadro 3.3.3.2. Inventario ganadero Caprino en el Estado y evolución.....	25
Cuadro 3.3.5.1. Producción de leche de bovino en el Estado.....	28
Cuadro 4.2.1. Correspondencia de aspectos de planeación en los programas de Desarrollo Rural 2002 en el Estado de B.C.S.	34
Cuadro 4.4.2.1. Calificación de desempeño del Centro de Calidad para el Desarrollo Rural (CECADER) en el Estado de B.C.S.	40
Cuadro 4.4.2.2. Calificación de desempeño en Capacitación del Centro de Calidad para el Desarrollo Rural (CECADER) en el Estado de B.C.S.....	40
Cuadro 4.5.1. Avance Físico de los Programas de Desarrollo Rural en el Estado de B.C.S.	44
Cuadro 4.5.2. Avance Financiero de los Programas de Desarrollo Rural en el Estado de B.C.S. (Pesos)	45
Cuadro 5.1.1. Bienes de capital apoyados a través de PAPIR al 26 de Junio de 2003	51
Cuadro 5.2.1. Resultados de la operación de PRODESCA al 26 de Junio de 2003	52
Cuadro 5.2.2. Grados de desarrollo de capacidades de los procesos de PRODESCA al 26 de Junio de 2003.....	52
Cuadro 5.3.1.1. Resultados de las acciones del componente Fortalecimiento institucional de PROFEMOR al 26 de Junio de 2003	54
Cuadro 5.3.1.2. Principales Funciones que se realizan en el Consejo de desarrollo Rural Sustentable.....	55
Cuadro 5.3.2.1. Resultados de las acciones del componente de consolidación organizativa de PROFEMOR al 26 de Junio de 2003.....	56
Cuadro 5.4.1.1. Calidad Genética de especie sobre la que se aplicó el apoyo.....	56

Cuadro 5.4.1.2. Infraestructura y equipo que usa para atender la especie sobre la que se aplicó el apoyo	57
Cuadro 5.4.1.3. Tareas de prevención y sanitarias que utiliza para atender la especie sobre la que se aplicó el apoyo.....	58
Cuadro 5.4.1.4. Fuentes de alimentación que se utiliza para atender la especie sobre la que se aplicó el apoyo	59
Cuadro 5.4.2.1. Participación del apoyo en el capital de la UPR, por tipo de productor.	60
Cuadro 5.4.2.2. Tendencia de cambio en el capital de la UPR, por tipo de productor.....	60
Cuadro 5.4.3.1. Índice de desarrollo en las capacidades de innovación de la UPR, por tipo de productor.....	61
Cuadro 5.4.4.1. Índice de conversión productiva por actividad y global de la UPR.	62
Cuadro 5.4.5.1. Índice de cambios en productividad por línea de producción y global de la UPR.....	63
Cuadro 5.4.5.2. Índice de cambios en tamaño de hato por línea de producción y global de la UPR.	64
Cuadro 5.4.5.3. Índice de cambios en la producción por línea de producción y global de la UPR.....	65
Cuadro 5.4.5.4. Índice de cambios en los ingresos por línea de producción y global de las UPR.	65
Cuadro 5.4.7.1. Indicadores de medición cambios en el empleo por línea de producción y global de las UPR.....	68
Cuadro 5.4.8.1. Índices de desarrollo de organizaciones beneficiarios.....	70

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Metodología de Evaluación.....	86
Anexo 2 Información, cuadros complementarios al contenido de los capítulos	97
Otros Anexos	99

SIGLAS

APC	Alianza para el Campo
BM	Banco Mundial
CADER	Centro de Apoyo al Desarrollo Rural
CDDRS	Consejo Distrital de Desarrollo Sustentable
CEDR	Comisión Estatal de Desarrollo Rural
CEDR	Consejo de Desarrollo Rural Sustentable
CEA	Consejo Estatal Agropecuario
CECADER	Centro De Calidad para el Desarrollo Rural
CGEO	Coordinación General de Enlace y Operación
CMDRS	Consejo Municipal de Desarrollo Sustentable
COFUPRO	Coordinadora nacional de Fundaciones Produce
CONAPO	Consejo Nacional de Población
COTECOCA	Comisión Técnico Consultiva de Coeficientes de Agostadero
COTEGAN	Comisión Técnica de Ganadería
CRDRS	Consejo Regional de Desarrollo Rural Sustentable
CTEE	Comité Técnico Estatal de Evaluación
DDR	Distrito de Desarrollo Rural
EEE	Entidades Evaluadoras Estatales
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
FIRCO	Fideicomiso de Riesgo Compartido
FOFAE	Fideicomiso Estatal de Distribución de Fondos de BCS
INEGI	Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática
INIFAP	Instituto Nacional de Investigaciones Forestales y Agropecuarias
PADER	Programa de Apoyo al desarrollo Rural
PAPIR	Programa de Apoyo a Proyectos de Inversión Rural
PEA	Población Económicamente Activa
PIB	Producto Interno Bruto
PRODESCA	Programa de Desarrollo de Capacidades en el medio rural
PROFEMOR	Programa de Fomento Empresarial a la Organización Rural
PSP	Prestadores de servicios Profesionales
SAGARPA	Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación
SIAP	Sistema de Información y Estadística Agroalimentaria y Pesquera
SIDER	Sistema de Información de Desarrollo Rural
SISER	Sistema de Información del Sector Rural
UTOE	Unidad Técnica Operativa Estatal

Presentación

La Evaluación del grupo de programas de Desarrollo Rural en el Estado de Baja California Sur en su ciclo operativo 2002, de inicio se presenta como una labor complicada, se conjugan condiciones muy distintas completamente del resto del país, situación que hace que no sea una tarea fácil, adecuar un cuestionario o una encuesta diseñada para el grueso del productores del país. Esto trae consigo que no sólo se dificulte la obtención de la información demandada, si no que en la mayoría de los casos, ésta no toca o abarca los tópicos de interés regionales.

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

Los índices y parámetros de medición determinados y obtenidos con esta evaluación, permitió, previa interpretación de éstos, por todos los actores e interesados por el programa, conocer el desarrollo y evolución que ha tenido el programa a lo largo de todo el tiempo de vigencia que ha tenido (1996 - 2002) en el Estado de Baja California Sur, los errores, deficiencias y aciertos que se han presentado, las posibles formas de rectificar, corregir o en caso contrario ratificar acciones.

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

Este proceso de evaluación fue llevado a cabo en campo y gabinete a nivel estatal por la entidad evaluadora estatal (EEE) Integra Soluciones Agroempresariales S.A. de C.V., quien es responsable de la calidad y contenido del informe. Las metodologías empleadas en el desarrollo del presente trabajo fueron dictadas por FAO, mediante un proceso coordinado y supervisado por el Comité Técnico Estatal de Evaluación (CTEE) dependiente del FOFAE, y responsable de la contratación, supervisión de la EEE, así como de la revisión, calificación y dictamen del informe de evaluación

Resumen ejecutivo

A fin de poder identificar el desempeño, el cumplimiento de los objetivos y el logro de metas de los programas de Desarrollo Rural en el Estado de Baja California Sur en su ciclo 2002, a continuación se presenta un resumen ejecutivo de los resultados de la evaluación realizada a los mismos.

Síntesis de las características del grupo de programas de Desarrollo Rural en Baja California Sur. En este ciclo 2002, es el primer año en el que los subprogramas de Desarrollo Rural trabajan sobre la nueva estructura operativa, donde únicamente se presentan 3 programas piloto para toda la operativa del grupo: Programa de Apoyo a los Proyectos de Inversión Rural (PAPIR), Programa de Desarrollo de Capacidades en el Medio Rural (PRODESCA) y Programa de Fortalecimiento de Empresas y Organización Rural (PROFEMOR). Esta consolidación de actividades en estos Programas con respecto al 2001, vino a eliminar la duplicidad de funciones, objetivos y acciones de la distribución anterior, haciendo más eficiente la promoción y coordinación de los instrumentos y ejercicio de los recursos

El avance físico global de los programas en el Estado, al 26 de Junio rebasa la tasa de 100.00% en algunos componentes pero en otros la baja presencia de demanda como es el caso de "garantía liquidada vía proyectos" no se presentó demanda y fueron transferidos a otros componentes.

El avance financiero al 26 de junio de 2003, nos dice que los Programas de desarrollo Rural del ciclo 2002, llevaban un avance global del 60.00% de las metas programáticas, siendo el subprograma de PROFEMOR el que menor avance reporta, con un avance de 55.06%

Utilizando la nomenclatura y procedimiento dispuesto por FAO-SAGARPA, en que utilizando variables de niveles de Escolaridad, superficie equivalentes, cantidad de bovinos equivalentes, Valor de las UPR y orientación del mercado que identifican a cada productor beneficiado, se agruparon cinco tipos de productores, identificando como tipo I, a los menos desarrollados y tipo V, a los mas desarrollados. En base a estas consideraciones, se encontró que los programas de Desarrollo rural en el ciclo 2002, atendieron cerca del 20.00% de productores tipo I, alrededor de 46.00% de productores tipo II, el 30.31% de tipo III y cerca del 4.00% del tipo IV, lo que nos refleja que si se cumple el precepto de apoyo a productores ubicados en zonas de alta marginalidad.

Principales resultados del diagnóstico de las actividades agropecuarias.-El sector primario en el Estado de Baja California Sur, comprendido por sus componente, agropecuario, silvícola y pesca, participó con un 4.70% del producto interno bruto (PIB) del Estado, es importante sin embargo considerar que mas del 18.00% de la población rural se encuentra establecida en zonas rurales, por lo que resulta apremiante que programas como los de Desarrollo Rural, detonen económicamente, las zonas altamente marginadas, para mejorar la calidad de vida de sus habitantes.

La problemática de las zonas rurales para incorporarse a las áreas de desarrollo del Estado, desde la óptica del plan Estatal de Desarrollo vigente, tienen su origen en alguna de las siguientes causas:

- La gran dispersión de la población en pequeñas comunidades rurales, rancherías y ejidos en lugares de difícil acceso.
- La escasez de agua.
- El clima extremoso predominante.
- La sobreexplotación de los acuíferos
- La Baja productividad de la actividad agropecuaria y
- La escasa inversión entre otras.

Para ello se identificaron 5 cadenas productivas que mas impacto pudieran generar en el desarrollo de las zonas de alta marginalidad y fueron las siguientes: Cultivos orgánicos, mango, caprinos, bovinos leche y bovinos carne.

Principales resultados de la evaluación de procesos y gestión.-

La visión que se tiene en el Estado sobre los cambios realizados en las reglas de operación que se han dado del 2001 al 2002, es que han sido fuertes, principalmente en lo que se refiere a estructura operativa y lineamientos operativos. El haber concentrado en solo tres subprogramas toda la operativa del Desarrollo Social, ha venido a simplificar y eficientar los procesos, existe menos duplicidad de acciones y es posible ahora sin ningún problema de traslape de objetivos, que los tres subprogramas trabajen simultáneamente sobre un mismo proyecto.

El arreglo institucional trabaja con una eficacia aceptable, por arriba de la media, existe una buena coordinación interinstitucional sin que no por ello no sea susceptible de mejorarse bastante, y existe una percepción de que existen más coincidencias de objetivos y acciones que diferencias que los inmovilicen. En la toma de decisiones han predominado los criterios técnicos, aun cuando se perciben puntos de opinión diferentes en algunos sectores. Por otro lado el flujo de información sobre la operación del Programa a lo largo de todos los procesos, ha sido aceptable.

La operación del programa inicia con un arreglo institucional incompleto, donde algunos organismos se encontraban acéfalos (UTOE, Consejos municipales de DR), los recursos federales fueron radicados tarde y los estatales aun mas tarde. Por otro lado los cambios drásticos de las normas operativas del 2002, generaron un desconcierto inicial que fue gradualmente superándose. La promoción de los programas se percibe como muy buena siendo el mejor medio calificado el de las publicaciones en medios escritos. La recepción y validación de solicitudes también tuvo un desempeño sobresaliente, mas no así el acceso al SISER por parte de los productores, donde se percibió una falta de infraestructura técnica en algunas regiones para acceder a este mecanismo.

El desempeño de la UTOE, como instancia de apoyo integral, se percibe que la pertinencia de su estructura interna pudo haber mejorado sustancialmente, al alcanzar una calificación de 7.41. No se involucró plenamente en la elaboración del programa anual de actividades y distribución de recursos, entre subprogramas. La organización y manejo de expedientes al igual que el análisis, el dictamen de solicitudes y el seguimiento de las acciones de los programas fue calificado con 8.1.

La operación del CECADER en el Estado para este ciclo evaluado 2002, se puede resumir de "regular". Sus procesos de selección y validación de PSP, de contratación de servicios profesionales de supervisores, de organización de servicios profesionales, de capacitación, de supervisión, y por último la evaluación de desempeño de los productos y servicios generados por los PSP, tuvieron calificaciones que oscilaron entre 7.0 y 8.0. Sería interesante que esta instancia revisara todos sus procesos operativos, sobre todo aquellos en los que su trabajo no ha sido valorado en toda su dimensión y en una magnitud más aceptable.

El seguimiento y evaluación del grupo de programas en sus cuatro vertientes han sido calificadas como muy aceptables: las 2 evaluaciones internas, que hasta ahora se han realizado, muestran los avances y el sano desempeño del programa hasta ahora; El sistema de información del Sector Rural (SISER) con una calificación promedio general de su actuación de 7.71, se espera que mejore sobre todo en sus aspectos de infraestructura existente para operarlo, la facilidad para operarlo y la presencia de soporte técnico para la puesta en marcha, que fueron los mas mal calificados. La evaluación externa anual, fue percibida en términos generales con un desempeño de 8.60, donde los aspectos de oportunidad y de difusión de resultados, fueron los menos percibidos positivamente; Por último el sistema de verificación y seguimiento de la estructura operativa del programa en términos globales fue calificado con 7.0, donde los aspectos mas golpeados, fueron la falta de infraestructura y recursos disponibles (Vehículos, viáticos instalaciones) para que los técnicos adscritos desarrollen esa actividad. El otro aspecto también mal calificado fue el de la frecuencia con que se visitan los proyectos apoyados.

Principales resultados e impactos del grupo de programas.- El avance Físico y financiero de PAPIR, aun cuando en algunos componentes es altamente satisfactorio, tiene un avance global de 60.00% debe mejorarse sustancialmente. La norma operativa de colocar el 60.00% de los recursos "vía proyecto", ha detenido la operativa del Programa en virtud de que los productores no han terminado sus inversiones por falta de recursos propios. Por otro lado las metas programáticas de PRODESCA al avance físico y financiero del 26 de junio de 2003, ya presentaba muy buenos resultados en las metas físicas, superando incluso las metas programáticas de atención a productores, cuando apenas si tiene el 60.00% de la meta financiera. Por otro lado el Programa no ha tenido la capacidad de fomentar mecanismos locales de fomento al desarrollo de un mercado de servicios profesionales.

El PROFEMOR, tiene las metas físicas prácticamente cumplidas y las financieras pendientes de cumplir por los pagos por acreditar a los PSP, se considera que el fortalecimiento institucional promovido por este Programa en términos generales es "bueno". La percepción que se tiene de sus acciones, desde la integración y funcionamiento de los Consejos de desarrollo Rural Sustentable hasta los montos de recursos y acciones que destinó a través de los municipios fue calificada "bien". Las funciones de los consejos de desarrollo rural sustentable, se encuentran regularmente identificadas entre los distintos actores, por lo que la consolidación organizativa promovida por los PSP de PROFEMOR, se encuentra mejor posicionada que el fortalecimiento institucional del mismo programa, sobre todo en lo que respecta al fortalecimiento de las estructuras internas de las organizaciones participantes.

Por otro lado el impacto en cambio tecnológico en los productores beneficiados fue excelente, manifestándose mas en el incremento de uso de animales mejorados sin registro, y sobre todo en productores del tipo II. El capital de las UPR beneficiadas con los apoyos del Programa tuvieron incremento relativamente bajo a nivel global, sin embargo para los productores de más bajos ingresos (Tipo II), el incremento casi alcanzó la cuarta parte de lo que tenían antes del proyecto.

El indicador de empleo permanente impactó muy positivamente en los beneficiarios, reportándose un incremento de hasta una tercera parte de jornales utilizados un año antes. Los Impactos en manejo de recursos naturales, nos refleja un resultado aceptable en la realización de prácticas sustentables para conservación de recursos suelo y agua.

Recomendaciones relevantes.

Recomendaciones sobre procesos.

- Facultar a la Comisión Estatal Desarrollo Rural que dentro de sus funciones este el de coordinar la mejora permanente del diseño de los Programas de Desarrollo Rural. De la misma manera se identifique un estudio de diagnóstico en el Estado que les permita conocer claramente las regiones altamente marginadas del Estado y la magnitud de éstas, para que sirva de referencia para encauzar los apoyos de los Programas. Dicho diagnóstico de no existir, pudiera financiarse con recursos del APC, y anualmente actualizarlo para seguirlo teniendo como referencia periódica. Por otro lado se debe incorporar un ejercicio final, al cierre de cada ciclo en que cada funcionario, desde la óptica de su posición aporte ideas para mejorar su desempeño.
- Para mejora los sistemas de seguimiento y evaluación se deben de capitalizar de mejor manera las herramientas que ya se tienen para ese cometido, por tanto las evaluaciones internas además de presentar avances físicos y financieros, pudieran presentar una sección donde se aprecie la problemática percibida por los distintos organismos de la estructura operativa de los programas, además debe formarse un foro de discusión hacia el interior del CEDR, donde se discutan los principales resultados de las evaluaciones externas e internas. Por otro lado se debe fortalecer el Sistema SISER y SIDER, con la finalidad de que todos actores del Programa puedan enterarse de los avances del programa y de su proyecto en particular.
- Para mejorar la transparencia y rendición de cuentas, aun cuando este aspecto fue uno de los aspectos mejor calificados de los procesos operativos de los Programas de Desarrollo Rural, es importante, seguir con la promoción necesaria de la contraloría social, y cumplir con todas normas operativas que a ese aspecto refieren.

Recomendaciones sobre resultados e impactos.

- Considerando que muchos de los recursos comprometidos en apoyos “vía proyecto” no se han concretado debido a la falta de recursos por parte de los

beneficiarios, se recomienda que los apoyos que se coloquen "vía proyecto" incluyan en su diseño, las fuentes alternativas posibles para acceder a los recursos que aportara la UPR. Además buscar la forma que el componente de garantía líquida del PAPIR, solucione en parte el problema de falta de capital del beneficiario, para aportar su parte. Es necesario por otra parte que se reconsideren los municipios de atención prioritaria por parte de los Programas de Desarrollo Rural y se busque otro esquema de identificación de zonas de alta marginación en el Estado. Se debe por otro lado implementar cursos de capacitación a PSP, con el objeto de incrementar su grado de preparación, para poder exigir mejores resultados, pero también que vaya acompañado de un programa de estímulos a buenos resultados y por último que los funcionarios de los CEDR y de la UTOE, tengan cursos de inducción al puesto, implementados por INCA-RURAL, u organismos alternos que habilite el mismo APC a nivel nacional o estatal.

Recomendaciones sobre la problemática identificada en el diagnóstico.-

- Que los limitados recursos que manejan los programas se distribuyan sobre la información que arrojen 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, además que se contemple un esquema de seguimiento posterior a su ejecución, el cual permita cuidar el proyecto apoyado hasta su total maduración y auto liquidez. Por otro lado cuidar que las cadenas de valor apoyadas prioritariamente por los programas de desarrollo Rural, se complementen con otros apoyos institucionales como CAPITALIZA – PROCAMPO, PRODEP, FIRCO, ASERCA, FONAES, etc. Al mismo tenor de la idea anterior se debe buscar que las medidas de sanidad e inocuidad alimentaria, de los proyectos atendidos por el grupo de programas, descansen en las dependencias instruidas para ello, buscando un acercamiento con los respectivos funcionarios. Para lograr lo anterior, la Comisión Estatal de Desarrollo Rural, considerando las regiones que va apoyar y las cadenas de valor que va promover, puede identificar los puntos de coincidencia que se pudieran tener con el otro abanico de apoyos institucionales, para promover acercamientos. Y por último se debe de generar un inventario de anteproyectos sustentables que sean susceptibles de implementarse en las regiones de atención prioritaria, para ello seria necesario programar viajes de identificación de proyectos viables.

Se presenta a continuación un cuadro resumen donde se concentra de manera breve y concisa los principales resultados del grupo de programas de Desarrollo Rural implementado para Baja California Sur en su ciclo 2002, con fecha de avance al 26 de junio del 2003.

Cuadro Resumen. Comportamiento General del grupo de programas de Desarrollo Rural 2002

Temas	Indicadores	Valor	
		Convenido	Pagado
Presupuesto ejercido* (miles de pesos)	Total	16,317.9	9,666.0
	PAPIR	12,191.0	7,379.3
	PRODESCA	3,256.0	1,807.1
	PROFEMOR	870.9	479.6
Número de beneficiarios*	PAPIR	850	2,393
	PRODESCA	814	1,121
	PROFEMOR	10 org. 1er. nivel	4 org. 1er. nivel
		5 consejos	5 consejos
Importancia relativa del Grupo de Programas respecto al total de APC	Porcentaje del Presupuesto total	19.73%	
	Número de Beneficiarios	18.34%	
Subsidio promedio por beneficiario (pagado)	Desarrollo Rural (miles de pesos)	2,750	
	APC (miles de pesos)	2.557	
	A través de proyecto productivo	79.1/	
Tipos de beneficiarios Apoyados (porcentaje de beneficiarios)	Tipo I (%)	19.69%	
	Tipo II (%)	46.06%	
	Tipo III (%)	30.31%	
	Tipo IV (%)	03.94%	
Resultados de Procesos (Calificación sobre la base de 10.00 de excelente)	Diseño de los programas	8.17	
	Planeación	7.84	
	Normativa	8.56	
	Arreglo Institucional	8.28	
	Operación		
	Ventanillas receptoras	8.00	
	Desempeño de UTOE	8.00	
	Desempeño de CECADER	7.75	
Seguimiento y Evaluación	7.90		
Resultados e Impactos	Cambio tecnológico (calidad genética)	91.73%	
	Capitalización de UPR (PVAP)	6.32%	
	Cambio en Productividad	20.05%	
	Efectos positivos sobre empleo (FGE)	75.00%	
	Frec. de beneficiarios organizados	15.00%	
Operación del Programa	Cumplimiento de metas Físicas	90.00%	
	Cumplimiento de metas Financieras	60.00%	
Documentos oficiales	Firma del Anexo Técnico	30/04/2002	
	Avance Físico Mensual del Programa	26/06/2003	
	Acta de cierre del Ejercicio 2002	No disponible	

Fuente: Elaboración propia con base en información oficial del Programa al 26 de Junio del 2003, cuestionarios aplicados a beneficiarios y entrevistas aplicadas a funcionarios, líderes de organizaciones de productores y proveedores

Capítulo 1

Introducción

En este capítulo se dan las bases teórico-metodológicas que dan sustento a la evaluación. Se define de forma breve y clara sus fundamentos, sus objetivos, enfoque y la metodología utilizada.

1.1. Bases de la evaluación

La evaluación de Alianza Para el Campo (APC) responde a la disposición establecida en el Decreto de Presupuesto de Egresos de la Federación 2002 y en las reglas de Operación de la APC, referente a la obligatoriedad de realizar una evaluación externa de los programas que integran

En este marco, en diciembre de 2002 la Secretaria de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA) firmó un Acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas Para la Agricultura y la Alimentación (FAO), en el que se concertó la participación de este organismo internacional en la evaluación de la Alianza para el Campo 2002 a través del proyecto UTF/MEX/053/MEX, con la finalidad de garantizar la externalidad y objetividad de la evaluación

Sobre ese tenor, la evaluación del APC, se ha convertido actualmente en un elemento central para mejorar la política agropecuaria estatal, y en un mecanismo de rendición de cuentas y transparencia en el uso de los recursos.

1.2. Objetivos de la evaluación

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

1.2.1. *Objetivo General*

Aportar al gobierno federal y a los gobiernos de los estados elementos de juicio para la orientación de la política agropecuaria y rural, de manera que responda de manera eficaz a la problemática que enfrenta el país en un contexto competitivo de economía abierta.

1.2.2. *Objetivo particular*

Analizar los procesos operativos y la gestión de la Alianza así como determinar los resultados y el impacto de los grupos de programas en el contexto del cumplimiento de sus objetivos y brindar elementos de juicio para la toma de decisiones por parte de los actores estatales.

1.3. Enfoque la evaluación

La evaluación de la Alianza para el Campo 2002 esta orientada por los siguientes 5 ejes:

1.3.1. Utilidad y oportunidad de los resultados

Se plantea una evaluación orientada a brindar elementos de juicio oportunos a los tomadores de decisiones, de modo que sus resultados generen recomendaciones prácticas para incrementar la eficiencia operativa y los impactos de los recursos invertidos en el desarrollo de sus acciones.

1.3.2. Evaluación por grupos de programas

La evaluación se realizó por grupos de programas que inciden sobre el mismo subsector productivo o área, con el fin de realizar un análisis integral de la congruencia de sus objetivos, sus sinergias y las posibles superposiciones entre programas. El grupo de Desarrollo Rural analiza lo siguiente:

- Los resultados e impactos de la estrategia de integralidad y complementariedad de grupo de programas de Desarrollo Rural, incluyendo el análisis de la contribución de cada programa a la formación de **Capital físico**: PAPIR; de **capital humano**: PRODESCA y de **capital social**: PROFEMOR.
- La complementariedad que se da entre los programas del grupo y los de Investigación y Transferencia de Tecnología y Sanidad e Inocuidad Agroalimentaria, partiendo del hecho de que son programas transversales de Alianza que deben atender todas las actividades del sector.

1.3.3. Evaluación de procesos 2002-2003

La evaluación valora los procesos operativos de los ejercicios 2002 y 2003, con el objetivo de lograr un análisis continuo de la gestión de la Alianza que permita la generación de recomendaciones oportunas. Se detectan cuáles fueron las debilidades y fortalezas prevalecientes en los procesos de Alianza 2002 y de qué forma se corrigen o acentúan con la aplicación de las Reglas de Operación 2003.

1.3.4. Evaluación de impactos 2000-2002

Se analizan resultados e impactos del grupo de programas en el ejercicio 2002. Adicionalmente, a partir de una muestra representativa de beneficiarios de APC 2000, se analizarán aspectos tales como la permanencia, funcionalidad, aprovechamiento e impactos más relevantes de las inversiones tres años después de haber sido realizadas, con el fin de establecer comparaciones pertinentes en el tiempo.

1.3.5. Diagnóstico y análisis de correspondencia

Con el objeto de identificar la correspondencia de las acciones del grupo de programas de Desarrollo Rural con la problemática y el potencial de desarrollo de esas regiones o municipios, se elabora un diagnóstico de las actividades productivas en los municipios considerados como prioritarios. Este análisis permite generar recomendaciones para mejorar la focalización de la población objetivo y el tipo de apoyos a otorgar, con la perspectiva de fomentar su transformación productiva y su competitividad en un contexto de creciente apertura de mercados.

1.4. Fuentes de información, diseño muestral y procesamiento de información

En el proceso de evaluación hay actividades centrales que deben realizarse en estricto apego a lo establecido en los términos de referencia y que son los que nos dan la certeza de tener resultados apegados a la realidad

1.4.1. Fuentes de información

La EEE hizo uso de las siguientes fuentes de información:

- a) Información documental referida al grupo de programas de Desarrollo Rural: anexo técnico, lista de beneficiarios, lista de Prestadores de Servicios Profesionales (PRODESCA y PROFEMOR) y Coordinadores de los Comités Municipales, Distritales y Regionales de Desarrollo Rural Sustentable; informes de avance o cierre, minutas de reuniones de del fideicomiso estatal de fomento a la agricultura –FOFAE-, guías técnicas, memorias de eventos nacionales, regionales y estatales realizados en la entidad, evaluaciones internas e informes de evaluaciones externas de años anteriores.
- b) Información documental relacionada con el sector y los programas de Desarrollo Rural como son:
 1. • Documentos de política sectorial a nivel general y en lo particular referidos al grupo de programas de Desarrollo Rural (planes y programas de desarrollo nacional, estatal y sectorial).
 2. • Estadísticas del sector en el Estado y en el ámbito nacional: del INEGI, censos agropecuarios, de población y económicos; de CONAPO, índices y grados de marginación estatales y de los municipios prioritarios; del SIAP, estadísticas agropecuarias y, del sistema de información estatal.
 3. • Bibliografía especializada referida al grupo de programas de Desarrollo Rural.
- c) Adicionalmente se tomó la información proveniente de las siguientes encuestas y entrevistas:
 1. Beneficiarios 2002. Esta información es el insumo para elaborar la tipología de productores que se incluye en el Capítulo 2 del Informe, sirve también para calcular los indicadores de impacto, tema de análisis en el Capítulo 5 del Informe.
 2. Beneficiarios 2000. Se aplica una encuesta a un número adicional de beneficiarios 2000 equivalente al 20% de la muestra de beneficiarios 2002 y sirve para desarrollar el apartado de sostenibilidad de las inversiones y otros indicadores de impacto incluidos en el capítulo 5.
 3. Instancias colegiadas operativas. Se entrevista a las instancias colegiadas responsables de la instrumentación de los programas para conocer su opinión sobre la operación del grupo de programas, los factores que condicionan su desempeño, los principales problemas operativos identificados y otros aspectos.
 4. Otros actores participantes en la operación del grupo de programas. Se entrevista a otros actores importantes relacionados con la operación de los programas para abordar los temas de: diseño, planeación y operación del grupo de programas, desempeño de las instancias participantes, gestión y otorgamiento de apoyos, proveeduría de bienes y servicios y participación de los productores en la orientación de los programas entre otros temas.

La información generada a partir de las entrevistas a las instancias colegiadas operativas y otros actores será la base para el desarrollo del Capítulo 4, sirve para complementar el diagnóstico sectorial y específicamente provino de los siguientes actores:

Cuadro 1.4.1.1. Instancias Colegiadas y otros actores operativos de Desarrollo Rural entrevistados

Tipo de Actor	Total de encuestas
Beneficiarios 2002	254
Beneficiarios 2000	51
Funcionarios Directivos	4
Funcionarios Operativos	9
CECADER	0
Técnicos PSP	11
Coordinadores CEDR	5
Formadores	0
Proveedores	3
Organizaciones	0
CEDR	1
CDRS	2
Tamaño Total de Muestra	339

Fuente: Integra Sol. Agroempresariales con información del muestreo aleatorio autorizado por el CTEE

1.4.2. Método de muestreo

El anexo 1, del presente informe describe de manera detallada el proceso para determinar el universo de sujetos a encuestar, y el mecanismo y herramientas estadísticas utilizadas para definir la muestra aleatoria a encuestar. Cabe señalar de cualquier manera que de un universo de 1296 beneficiarios atendidos al 26 de junio de 2003, se encuestaron 254 de ellos y 51 (20 % de la muestra de 2002) beneficiarios del ciclo 2000

1.4.3 Métodos de análisis de la información

Para el manejo, análisis e interpretación de resultados de la información manejada durante el proceso de evaluación, se utilizaron distintas herramientas; Para la captura, ordenamiento y transferencia a la base de datos nacional de FAO-SAGARPA, se utilizó el software, "Lotus Notes", que mediante conexión al Internet, estuvo enviando al CTEE del Estado de BCS y a FAO-SAGARPA México en tiempo real los avances programados, en la captura y ordenamiento de la información; El manejo de la base de datos para la obtención de cuadros de salida, se logró emigrando la base de de datos de "Lotus Notes" a una página electrónica de "Microsoft Excel" dentro del cual se obtuvieron los indicadores de impactos respectivos. La metodología de análisis empleada se sustenta en la utilización de métodos estadísticos, los cuales aseguran la representatividad de la población con la muestra seleccionada y la oportunidad de derivar razonamientos analíticos con base a la opinión de los actores y responsables de la operación del Programa. Para el caso particular de esta evaluación, el muestreo se apegó estrictamente a los términos de referencia emitidos por FAO. A juicio de ésta EEE se considera que debilita los métodos empleados, el hecho de que forzosamente se quiera estandarizar un sistema de evaluación para todo el país, cuando cada Estado vive una realidad en su campo distinta. Esto genera muchas veces, sesgos involuntarios en los resultados, por usar reactivos que no se ajustan a la región.

Capítulo 2

Características del grupo de programas de Desarrollo Rural

En este capítulo se analizan de manera integrada, las características, la evolución y los tipos de beneficiarios que apoya el grupo de programas de Desarrollo Rural, señalando las especificidades y complementariedades de cada programa que integra la estrategia y la nueva visión del desarrollo rural (PAPIR, PRODESCA, y PROFEMOR), propuesta por SAGARPA.

2.1. Características del grupo de programas 2002: analizar las características del grupo de programas en lo siguiente:

A partir del presente ejercicio, en el Estado de Baja California Sur, al igual que en el resto del país, el Desarrollo Rural en la Alianza para el Campo contempla dos grandes vertientes: la primera corresponde a los programas base que se implementan ahora con un nuevo enfoque estratégico para apoyar a la cadena productiva de valor y no sólo a la actividad primaria y apoyar proyectos productivos integrales si no también componentes específicos; asimismo, comprende una nueva estrategia de administración ya que al integrar y simplificar los programas de desarrollo rural operados hasta el 2001, se consigue una mayor operatividad y flexibilidad en los programas.

La segunda vertiente comprende programas específicos de apoyo a las organizaciones rurales y los destinados a productores de bajos ingresos en el medio rural.

2.1.1. Programas del grupo que operan en el Estado

Los programas de Desarrollo Rural de la Alianza para el Campo fueron sujetos a un proceso de integración y simplificación, presentándose como programas base únicamente tres: Programa de Apoyo a los Proyectos de Inversión Rural (PAPIR), Programa de Desarrollo de Capacidades en el Medio Rural (PRODESCA) y Programa de Fortalecimiento de Empresas y Organización Rural (PROFEMOR).

La operación de únicamente tres programas en el Estado de BCS, elimina la duplicidad de los componentes de apoyo, hace más eficiente la promoción y coordinación de los instrumentos y el ejercicio de los recursos de carácter público, como lo señala la Ley de Desarrollo Rural Sustentable, al dar atención especial a las áreas. Estratégicas de las regiones marginadas, cadenas productivas y grupos prioritarios.

2.1.2. Objetivos, sinergias, complementariedades y superposiciones entre programas

En base a la nueva estructura programática del Desarrollo Rural en el Estado de Baja California Sur los tres programas que conforman el desarrollo rural se complementan de tal manera, que cada uno ataca desde diferente *“trinchera”*, el problema de la marginación

rural, pero con la misma perspectiva, enfoque y meta:

- **Objetivo General del Programa de Apoyo a los Proyectos de Inversión Rural (PAPIR).**- Fomentar la inversión en bienes de capital de la población rural elegible a través del apoyo para la puesta en marcha de proyectos productivos que posibiliten la aplicación de tecnologías apropiadas, la reconversión productiva, el acopio, acondicionamiento y transformación para fortalecer la comercialización de la producción primaria, la generación de empleo rural y de servicios, así como su posicionamiento en los mercados.
- **Objetivo General del Programa de Desarrollo de Capacidades en el medio Rural (PRODESCA).**-Desarrollar las capacidades de la población rural elegible para identificar áreas de oportunidad y realizar proyectos productivos de desarrollo, a través de proveer conocimientos útiles que mejoren sus procesos productivos, comerciales, organizativos y empresariales, mediante el subsidio a los servicios de capacitación, asistencia técnica y consultoría proporcionados por una red de prestadores de servicios profesionales certificados en cuanto a su perfil y desempeño.
- **Objetivo General del Programa de Fortalecimiento de Empresas y Organización Rural (PROFEMOR).**- Incorporar a las UPR en forma organizada a la apropiación del valor agregado en ambos sentidos de la cadena productiva, incrementar la participación y gestión social de la población rural en la toma de decisiones en los diferentes ámbitos del desarrollo de sus regiones, promover sinergias entre las organizaciones económicas y de servicios financieros rurales, así como fortalecer procesos de autogestión que permitan un mayor poder de negociación y posicionamiento de los grupos prioritarios.

2.1.3. Población objetivo y criterios de elegibilidad definidos en la normatividad

La población objetivo para este grupo de programas en el Estado de BCS, estará determinada por Unidades de Producción Rural (UPR), mujeres, jóvenes y personas de la tercera edad habitantes de regiones y municipios que presentan los mayores índices de marginación que para este caso son Mulegé y Comondú. Además son objetivo también la población rural de los municipios de Los Cabos y La Paz que reúnen los requisitos de elegibilidad, ya sea de manera individual u organizada, conforme a lo estipulado en las reglas de operación:

- Conforme lo establece la Ley de Desarrollo Rural Sustentable, en su artículo 2o., "son sujetos los ejidos, comunidades y las organizaciones o asociaciones de carácter nacional, estatal, regional, distrital, municipal o comunitario de productores del medio rural, que se constituyan o estén constituidas de conformidad con las leyes vigentes.
- Productores de Bajos Ingresos, en Zonas Marginadas. Toda persona física o moral que de manera individual o colectiva, realice preponderantemente actividades en el medio rural con potencial productivo, en comunidades que cuenten hasta 2,500 habitantes y en municipios de alta y muy alta marginación, así como en las comunidades indígenas; y que en función de su actividad productiva posean hasta 10 hectáreas de riego o hasta 20 hectáreas en

temporal, cuando su ocupación principal sea la agricultura; hasta 20 cabezas de ganado mayor o hasta 100 de ganado menor o hasta 25 colmenas, cuando se dediquen preponderantemente a la ganadería. Se incluyen también a grupos prioritarios de mujeres, personas de la tercera edad, jóvenes y jornaleros con o sin acceso a la tierra.

- Productores de Bajos Ingresos, en Transición. Toda persona física o moral que de manera individual o colectiva, realice preponderantemente actividades en el medio rural, en cualquier comunidad y municipio, y que en función de su actividad productiva cuente con una superficie máxima de 20 hectáreas de riego o hasta 40 hectáreas en temporal, cuando su ocupación principal sea la agricultura, con excepción de los sistemas de producción de cultivos intensivos en capital que contratan maño de obra; y hasta 70 cabezas de ganado mayor en las regiones tropicales, y hasta 50 cabezas de ganado mayor en el resto del país, o sus equivalentes en especies menores, cuando se dediquen preponderantemente a la ganadería.
- Resto de Productores. Toda persona física o moral que de manera individual o colectiva, realice preponderantemente actividades en el medio rural, en cualquier comunidad y municipio, y que en función de sus sistemas de producción y actividad productiva cuente con superficies y cabezas de ganado mayores a las establecidas para los productores de bajos ingresos, y que cumpla con lo establecido en la Ley Agraria, Títulos Quinto, De la Pequeña Propiedad Individual de Tierras Agrícolas, Ganaderas y Forestales; y Sexto, De las Sociedades Propietarias de Tierras Agrícolas, Ganaderas o Forestales.

2.1.4. Componentes de apoyo (capital físico, capital social y capital humano)

El grupo de programas de Desarrollo Rural, conformado por tres elementos, que fomentan con sus acciones respectivamente el capital físico, el capital social y el capital humano de las UPR de las zonas marginadas, tiene por marco operativo encauzar sus apoyos a través de los siguientes componentes, Manifestados en el cuadro 2.1.4.1

Cuadro 2.1.4.1. Componentes de apoyo de los Programas de Desarrollo Rural

Programa	Componente
Apoyo a Proyectos de Inversión (PAPIR)	<ul style="list-style-type: none"> ○ Atención a la demanda (hasta el 40.00 %) ○ Apoyos vía proyectos (hasta 60.00 %)
Desarrollo de Capacidades en el medio Rural (PRODESCA)	<ul style="list-style-type: none"> ○ Promoción, identificación, diseño e implementación de proyectos de desarrollo. ○ Consultoría y capacitación a empresas rurales ○ Programas especiales de desarrollo de capacidades ○ Supervisión de servicios y control de calidad. ○ Promoción de agro productos NO tradicionales. ○ Participación en la Red Nacional de Desarrollo Rural Sustentable (RENRUS)
Fortalecimiento de Empresas y Organización Rural (PROFEMOR)	<ul style="list-style-type: none"> ○ Consejos Municipales ○ Apoyo a la Estructura Interna de Organizaciones de 1er. nivel

Fuente: Anexo técnico 2002 de Desarrollo Rural de BCS

2.2. Evolución del grupo de programas 1996–2003:

2.2.1. Cambios relevantes en la composición, orientación y objetivos del grupo de programas

Durante los últimos 6 años de vigencia de los programas de desarrollo rural se desarrollaban generándose algunas duplicidades, de acciones y propiciando con ello una baja eficiencia de los procesos operativos. A partir del año 2002, todas las acciones del grupo de programas se concentró en tres programas con objetivos metas y acciones bien definidas y acotadas, de tal manera que no se presente ese problema de competencia interna. Ahora un programa (PAPIR), se encarga de propiciar, fortalecer y estimular la inversión rural (capital físico). Otro programa (PRODESCA) trae como misión la desarrollar las capacidades de la población rural objetivo, y por último un programa (PROFEMOR) cuyo objetivo se centrará en incorporar a las UPR en forma organizada a la apropiación del valor agregado en ambos sentidos de la cadena productiva.

2.2.2. Evolución de la inversión total del grupo de programas.

En el cuadro 2.2.2.1. Presentado a continuación, nos plantea una clara fotografía de lo que han sido los programas de Desarrollo Rural en el tiempo. Hasta el 2001,

Cuadro 2.2.2.1. Evolución del Grupo de Programas de Desarrollo Rural en el Estado de B.C.S (miles de pesos)

Concepto	Ciclo						
	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002 ⁽¹⁾
Inversión Federal	2,145.5	2,510.0	2,279.1	4,782.0	5,576.0	13,212.0	6,489.3
Inversión Estatal	710.6	3,415.2	925.4	3,279.0	4,058.0	4,819.0	3,176.7
Inversión Productores	1,543.5	4,161.3	2,969.9	6,142.5	3,344.5	7,680.0	5,421.0
Inversión Total	4,409.6	10,086.50	6,174.20	14,347.10	12,978.50	25,711.00	15,087.00

Fuente: Elaboración propia con información de finiquitos anuales de los programas .

⁽¹⁾/Valores extraídos del avance físico y financiero de fecha 26 de junio de 2003, federal y estatal

Es importante manifestar que la inversión federal y estatal se ha incrementado sustancialmente desde su implementación en 1996, teniendo incrementos de mas del 100.00% en 1999 y en 2001. Los recursos destinados al grupo de Programas de desarrollo rural, han tenido un franco ascenso, en congruencia con los lineamientos del Plan Estatal de Desarrollo, el cual le esta dando mas énfasis a los apoyos de regiones prioritarias de alta marginación. En el año 2002 al cierre del 26 de junio de 2003, cuando se lleva un avance del 60.00%, se percibe un decremento de las participaciones federales con respecto al 2001.

2.2.3. Evolución del número de beneficiarios del grupo de programas

La cantidad de productores que de alguna u otra manera se han visto beneficiados con las acciones de los programas de desarrollo rural, a lo largo de todo el tiempo que llevan de implementados, ha tenido un comportamiento muy parecido al comportamiento de la magnitud de las aportaciones federales y estatales. Tuvieron un incremento brusco en 1999 y luego otro en el 2000, pero se han mantenido e incluso descendido en 2001 y 2002. Se considera que este comportamiento de ir a la baja se debe principalmente a la

política establecida en las normas de operación de dar presencia a apoyos con proyecto integral y de ir disminuyendo los de "atención a demanda". Esto queda ilustrado en cuadro 2.2.3.1

Cuadro 2.2.3.1. Evolución del número de beneficiarios del Grupo de Programas de Desarrollo Rural en el Estado de B.C.S

Concepto	Ciclo						
	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002 ⁽¹⁾
Beneficiarios	3,380	3,272	1,182	2,495	7,652.0	5,243	3,514

Fuente: Elaboración propia con información de finiquitos anuales de los programas.

⁽¹⁾Valores extraídos del avance físico y financiero de fecha 26 de junio de 2003

2.2.4. Inversión del grupo de programas en relación al total de la APC

En este ciclo 2002, al cierre financiero parcial del 26 de junio del 2003, el grupo de programas de Desarrollo Rural, representa aproximadamente el 19.73 % en relación al total de la inversión de APC en el Estado. Es importante considerar que cerca del 45 % de lo presupuestado todavía no se opera. En el cuadro siguiente, se observa como en el año 2001, fue el ciclo en el que los programas de desarrollo rural se llevaron más de la tercera parte de las erogaciones totales. Los programas agrícolas, los ganaderos y los de desarrollo rural, en su conjunto se han llevado anualmente alrededor del 75.00 %. Esta evolución del comportamiento de la distribución de los recursos de la APC en el Estado de BCS, obedece principalmente al seguimiento que se le esta dando a las directrices del Plan Estatal de Desarrollo, que en sus objetivos principales esta el de pugnar por disminuir la "brecha" del desarrollo que separa a las regiones mas desarrolladas del Estado de las zonas de alta marginalidad.

Cuadro 2.2.4.1. Evolución de la Distribución de inversiones de APC por grupo de programas en el Estado de B.C.S (miles de pesos)

Concepto	Ciclo						
	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002 ⁽¹⁾
Fomento Agrícola ⁽²⁾	6,376.8	8,604.5	11,364.1	6,268.0	6,758.0	8,981.0	14,468.9
Fomento Ganadero	3,022.2	4,305.0	6,278.9	9,366.0	11,353.0	8,895.0	8,775.5
Desarrollo Rural	2,856.1	5,925.2	3,204.5	8,061.0	9,634.0	18,031.0	9,666.0
Sanidades	3,300.0	4,000.0	3,053.4	5,954.0	6,654.0	8,900.0	11,814.3
Información para el desarrollo		450.0		450.0	300.0	300.0	425.0
ASERCA						790.8	
Total	15,555.10	23,284.70	23,900.90	30,099.00	34,699.00	45,897.80	44,724.70

Fuente: Elaboración propia con información de finiquitos anuales de los programas.

⁽¹⁾Valores extraídos del avance físico y financiero de fecha 26 de junio de 2003

⁽²⁾ Los valores de Fomento Agrícola no incluyen las cantidades anuales destinadas al programa de Transferencia de Tecnología

2.2.5. Número de beneficiarios del grupo de programas en relación al total de la APC

Los programas de Desarrollo Rural han representado en términos globales atender en

promedio a la cuarta parte de los beneficiarios que ha atendido el APC desde su inicio. Resulta relevante manifestar que fue el ciclo 1997, cuando este grupo de programas atendió arriba del 40.00% del total de los beneficiarios de ese año, y en contraparte, en este ciclo al 26 de Junio del 2003, solo representa cerca del 20.00%. Esto probablemente debido a las nuevas políticas establecidas en la normas de operación, con respecto a dirigir estos apoyos a proyectos integrales y no a la "atención a la demanda". El cuadro 2.2.5.1. en la información que plasma nos dice que los programas del Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad y Calidad Agroalimentaria es el que mas población atiende, alcanzando al 26 de junio del 2003, mas del 60.00% de la cobertura atendida.

Cuadro 2.2.5.1. Evolución de la Distribución de la población atendida por el APC por grupo de programas en el Estado de B.C.S

Concepto	Ciclo						
	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002 ⁽¹⁾
Fomento Agrícola ⁽²⁾	445	399	556	542	831	1,107	639
Fomento Ganadero	439	350	550	1,145	1,081	1,002	1,018
Desarrollo Rural	6494	8214	4898	6,154	7,652	4,495	2,643
Sanidades	6941	7354	6372	8,644	11,870	10,053	11,266
Información para el desarrollo				4,020	4,493	4,240	
ASERCA						955	
Total	14,319	16,317	12,376	20,505	25,927	21,852	15,566

Fuente: Elaboración propia con información de finiquitos anuales de los programas.

⁽¹⁾Valores extraídos del avance físico y financiero de fecha 26 de junio de 2003

⁽²⁾ Los valores de Fomento Agrícola no incluyen las cantidades anuales destinadas al programa de Transferencia de Tecnología

2.2.6. Subsidio promedio real de inversión total por beneficiario del grupo en relación al total de la APC.

Cuadro 2.2.6.1. Evolución de las relaciones "beneficiario-inversión total" de la población atendida por el APC en el Estado de B.C.S. (pesos/beneficiario)

Concepto	Ciclo						
	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002 ⁽¹⁾
Fomento Agrícola	50,733.00	58,821.00	59,326.00	32,783.00	21,009.00	20,779.00	52,102.00
Fomento Ganadero	6,884.37	12,300.00	11,416.18	8,179.91	10,502.31	8,877.25	8,007.27
Desarrollo Rural	439.81	721.35	654.25	1,309.88	1,259.02	4,011.35	2,841.17
Sanidades	475.44	543.92	479.19	688.80	560.57	885.31	993.48
Información para el desarrollo				111.94	66.77	70.75	
ASERCA						828.08	
Lecheros de Bajos ingresos							19,344.83
PAPIR (Nacional)							57,142.86
Promedio General	9,291.00	16,110.00	15,438.00	12,247.00	14,354.00	16,762.00	93,091.00

Fuente: Elaboración propia con información de finiquitos anuales de los programas.

⁽¹⁾Valores extraídos del avance físico y financiero de fecha 26 de junio de 2003

La relación beneficiario-subsidio, en el grupo de programas de desarrollo rural es de las más bajas en el APC, solo por debajo de los programas masivos de sanidad agropecuaria. En este ciclo, por ejemplo tenemos una relación aproximada de 2,750.00 pesos por beneficiario contra \$ 22,643.00 y \$8,62.00 de los programas agrícolas y ganaderos respectivamente.

2.3. Cobertura geográfica de los apoyos 2002:

Los apoyos de los Programas de desarrollo rural, están determinados por las reglas de operación 2002, la cual nos dicta que los municipios prioritarios en el Estado son los Municipios de Mulegé y Comundú. Es menester sin embargo manifestar que esa aseveración de prioridad asignada a nivel nacional para el Estado de Baja California Sur, no necesariamente, refleja la realidad del Estado en virtud de que existen UPR en municipios no considerados prioritarios, que tienen grados de marginación igual o mayor que en los que si se consideran prioritarios.

2.4. Población beneficiada y tipología de beneficiarios del grupo de programas 2002:

La tipología muestra una identificación socioeconómica de los productores rurales que recibieron los apoyos de los Programas de Desarrollo Rural. Entre otras cosas, la tipología permite realizar un análisis comparativo de los impactos, con respecto a los diferentes indicadores, sobre cada tipo de productor, de manera que las recomendaciones de la EEE puedan incluir medidas que potencien los efectos deseados en la población objetivo.

Las variables que se utilizaron para determinar los tipos de productores fueron las siguientes:

Cuadro 2.4.1. Tipología de productores beneficiarios de Desarrollo Rural En Baja California Sur

Variable	Tipo I	Tipo II	Tipo III	Tipo IV	Tipo V
Escolaridad (años)	De 1 a 6	De 7 a 9	De 10 a 12	De 13 a 16	Más de 17
Superficie equivalente(Has)	Hasta 3	De 4 a 10	De 11 a 50	De 51 a 100	Más de 100
Bovino equivalente (Cb)	Hasta 5	De 6 a 10	De 11 a 50	De 51 a 100	Más de 100
Valor de los activos productivos (Pesos)	Hasta 5,000	De 5,001 a 25,000	De 25,001 a 100,000	De 100,001 a 500,000	Más de 500,000
Orientación al mercado (% de producción)	Hasta 20%	De 21% a 40%	De 41% a 60%	De 61% a 80%	Más de 81%

Fuente: Guía metodológica para evaluar Programas de desarrollo Rural 2002, FAO-SAGARPA.

Sobre esa base se identificaron 5 estratos de productores, que han sido atendidos por los Programas de Desarrollo Rural como se manifiesta en el cuadro siguiente:

Analizando el cuadro anterior podemos observar como la prioridad de los programas de desarrollo rural de atender zonas marginadas, se cumple en términos generales bien, toda vez que los tipos de productores I y II, dominan mas del 60.00% de la operativa de este,

siendo que estos tipos, se pueden equiparar a lo que las normas de operación han definido como productores de bajos ingresos en zonas marginadas.

Cuadro 2.4.2. Tipología de Productores y Atención recibida por el grupo de programas en el Estado de B.C.S

Tipo de Productor	Beneficiarios atendidos (%)
Tipo I	19.69
Tipo II	46.06
Tipo III	30.31
Tipo IV	3.94
Tipo V	0.00
Total	100.00

Fuente: Integra Soluciones Agroempresariales S.A. de C.V. con información de encuestas a beneficiarios

Capítulo 3

Diagnóstico de las actividades económicas predominantes en las regiones y municipio prioritarios

El objetivo de este capítulo es presentar la situación actual y las oportunidades de las actividades agropecuarias y no agropecuarias que están identificadas oficialmente en el Estado, resaltando la importancia que tienen para los municipios prioritarios.

3.1. Posición de las actividades agrícolas, pecuarias y no agropecuarias rurales en el Estado:

90

Baja California Sur se ubica en la región Noroeste de la República Mexicana, con una extensión territorial de 73 677 Km², lo que constituye el 3.8 % del territorio Nacional y esta caracterizado por una elevada dispersión poblacional y una alta concentración de unas cuantas localidades.

Para 2000 la Entidad contaba con 424,041 habitantes y según proyecciones realizadas por el Consejo Nacional de Población y para finales de 2,010 contará con 456,706. De 1980 a 2000 ha tenido un incremento de prácticamente 100.00 % que en números absolutos ha sido de 208,902 personas.

Esta dinámica del crecimiento demográfico ha modificado sustancialmente la distribución geográfica de la población, lo que plantea serios retos al Gobierno Estatal y los Municipios, en que se refiere tanto a demanda de empleos y servicios, como de infraestructura urbana.

Es en los municipios donde se expresa el impacto del crecimiento poblacional el cual se da de manera diferenciada, puesto que durante el período 1980- 2000 , el incremento para el municipio de Comondú fue de 28 %, para La Paz 74 %, para Loreto 130 %, en Los Cabos 300% y en Mulegé de 71 %. Este crecimiento acelerado en los municipios de Loreto y Los Cabos obedece a las corrientes migratorias que han sido atraídas por el desarrollo turístico que se ha generado en los últimos años. En cuanto al peso de cada municipio en el total de la población estatal, también se registran cambios importantes en el período señalado, ya que en 1980 el municipio de La Paz concentraba el 52 % de la población, porcentaje que disminuye para 2000 a 47.76 %. En el caso del municipio de Los Cabos en 1980 la población representaba el 9 % del total estatal y para 2000, su participación se incrementa a 22.25 %, siendo junto con el Municipio de Loreto los que aumentan su participación en el período. Mulegé disminuye de 13 % al 12.58 %, lo mismo que Comondú que pasa del 25 % al 14.76 %.

Baja California Sur tiene una superficie total de 7.36 millones de hectáreas, de las cuales 61 725 hectáreas cuentan con potencial, sin embargo, en los últimos cinco años se han cultivado un promedio anual de 39,907 hectáreas, sobresaliendo los cultivos básico (trigo, maíz y frijol), con el 40.5 % de la superficie sembrada, las hortalizas (tomate, chile,

cebolla, calabacita, espárrago etc.) con el 13.20 %, los cultivos perennes (frutales y forrajes) con el 25.50 % e industriales y otros 20.82 %, según, la fuente "Comportamiento Estadístico 1998-2002" emitido por SAGARPA . La causa principal de la disminución de las áreas cultivadas estriba principalmente, a la sequías recurrentes que ha sufrido el Estado en estos últimos años, aunado a los severos problemas de cartera vencida del valle de Santo Domingo, y a la baja rentabilidad del padrón cultivos vigente.

a).- Composición de PIB en el Estado.- El producto interno bruto del Estado de Baja California Sur en el 2002, alcanzó los 8,171.8 millones de pesos de 1993, de los cuales la actividad primaria con sus componentes agropecuario silvícola y pesquero participó con 639.5 millones (4.70%). El sector industrial aportó 1,251.7 millones (15.31%) y de manera dominante el sector servicios participó con 6,346.90 millones de pesos de 1993 (77.66%)

b).- Importancia de las actividades agropecuaria silvícola, pesquera y actividades no agropecuarias identificadas en los municipios prioritarios. Los municipios de atención prioritaria en el Estado de B. C. S. son Comondú y Mulegé, el primero es líder en producción de bovinos, ovinos, caprinos y aves, se caracteriza por producir anualmente alrededor de 48 mil cabezas de caprinos, de las cuales el 87 % se comercializa principalmente en las Ciudades de Guadalajara, Monterrey y Distrito Federal; en cuanto a la producción de bovino de carne, el 90 % se consume en el mercado local y el 10 % se comercializa en pie en el Estado de Baja California.

La explotación agrícola se concentra en el Valle de Santo Domingo, Municipio de Comondú, en donde actualmente se siembran alrededor de 30,250 hectáreas en promedio, lo que representa el 76 % de la superficie total sembrada y se obtiene el 36 % del valor total de la producción en el Estado. En cambio, en el resto de las regiones agrícolas, donde se establecen las 9, 657 hectáreas restantes, se genera el 64 % del valor total de la producción estatal. Esto nos lleva a aseverar que la reconversión en el estado de Baja California Sur, debe de acelerarse, de tal manera que se incline el padrón de cultivos a opciones que redunden en mayores márgenes de utilidad por unidad de agua de riego utilizada y por unidad de superficie sembrada.

Cuadro 3.1.1. Producción Pecuaria 2002, en el Estado de B.C.S (miles de \$)

Concepto	producción Pecuaria (Miles de pesos)					
	Bovinos	Porcinos	Ovinos	Caprinos	Aves	Abejas
Comondú	145,701.9	10,022.4	3,987.9	9,741.6	2,949.7	99.0
Mulegé	102,770.5	974.7	48.6	5,014.3	0.0	0.0
La Paz	86,916.2	11,812.5	558.9	3,980.9	3,410.0	1,717.0
Los Cabos	42,825.7	847.8	402.3	698.5	631.4	2,763.0
Loreto	12,564.0	3075.3	226.8	0.0	0.0	46.5
Total	390,778.4	26,732.7	5,224.5	19,435.3	4,041.4	4,625.5

Fuente: INEGI XI Censo General de Población y Vivienda 2000

La problemática de las zonas rurales para incorporarse a las áreas de desarrollo del Estado, desde la óptica del plan Estatal de Desarrollo vigente, tienen su origen en alguna de las siguientes causas:

- La gran dispersión de la población en pequeñas comunidades rurales, rancherías

- y ejidos en lugares de difícil acceso.
- La escasez de agua.
 - El clima extremo predominante.
 - La sobreexplotación de los acuíferos
 - La Baja productividad de la actividad agropecuaria y
 - La escasa inversión entre otras.

3.2. Identificación de las cadenas agroalimentarias agrícolas, pecuarias y no agropecuarias estratégicas:

Las cadenas productivas estratégicas que mejor identifican las principales actividades económicas de los municipios con atención prioritarias definidas para apoyar con recursos de los Programas de Desarrollo Rural son las siguientes: CAPRINOS, BOVINOS CARNE, BOVINOS LECHE, CULTIVOS ORGANICOS Y MANGO.

3.3. Posición de las cinco cadenas de valor identificadas como estratégicas:

3.3.1- Cultivos Orgánicos

Disponibilidad y acceso a insumos.- En el Estado de Baja California Sur, lo fuerte de estos cultivos se está dando en el Municipio de Los Cabos. En esta cadena de valor los comercializadores juegan el papel de proveedores de insumos básicos para el cultivo, como son las semillas, los sistemas de riego, capital de trabajo y demás agro insumos certificados para producción de productos orgánicos. Es importante generar una política de sustitución de insumos de importación de productos agrícolas, que mantengan al producto final su carácter de orgánico. Es importante también generar una oferta más variada de proveedores para evitar el monopolio de los comercializadores

Producción.- La agricultura orgánica es un conjunto de procedimientos mediante los cuales se minimiza el uso de insumos externos. Se excluyen los plaguicidas sintéticos, fertilizantes químicos, preservativos sintéticos, sustancias farmacéuticas, ceno de alcantarillado e irradiación.

En el Estado de Baja California Sur, la producción de cultivos orgánicos se hace a cielo abierto (otros países como Israel y Canadá lo hacen en invernaderos), utilizando semillas mejoradas orgánicamente, utilizando en forma generalizada fertilizantes e insecticidas orgánicos, realizando las labores culturales a veces manualmente y a veces mecanizada. Para compensar la desventaja tecnológica que se tiene contra los Estados Unidos y otros países, y no perder competitividad en su mercado natural que son los Estados Unidos, se tienen que elevar la calidad del manejo después de la producción, utilizando la ventaja competitiva que otorgan la mano de obra barata. La evolución y tipo de productos que se han establecido en el Estado, principalmente en el Municipio de Los Cabos y de Mulegé desde su inicio en 1997, ha sido la que se ilustra en el cuadro siguiente. En el ciclo 2002, el Municipio de Mulegé, como zona de atención prioritaria cultivó 62.30 has de distintos cultivos orgánicos mientras que el Municipio de Los Cabos cultivó 620 hectáreas

Cuadro 3.3.1.1. Cultivos Orgánicos en el Estado y evolución de sus superficies Establecidas

Cultivos Orgánicos	Años Agrícolas (HAS)					
	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Ajo	45	44.25	28.8	48.25	33	25.8
Albahaca	396	358	308	500	450	338
Berenjena	41	7	10	8	8	
Calabacita		10	14	15	12	
Chícharo	29	28	22	25	26	28.5
Chives	7	5	10	7	7	
Hortalizas	12	13	15	24	25	
Menta	4	7	7	7	6	
Salvia	10	8	9	6	6	
Tarragón		7	8	8	7	
Tomate Cherry	40	7	5.5	350	250	150
Tomate Rojo		78	130			
otros	25	20	56.2	23	30	110
Total	609	592.25	623.5	1021.25	860	682.3

Fuente: Integra Soluciones Agroempresariales con información de Centro de estadística Agropecuaria, de SAGARPA, SIACON.

Transformación.- El valor agregado que se le da a la producción primaria, prácticamente es mínimo. Mas bien la etapa de poscosecha se concreta a recolección, transporte de campo a empaque, empaque, y flete y comercialización. La etapa de empaque que también lleva un valor agregado importante, esta en manos de los comercializadores, quienes proveen todos los materiales necesarios para el empaque embalaje y transportación. Existen algunas variantes en algunos cultivos, donde el comercializador le cede el eslabón de empaque de su producto al productor, otorgando un mejor precio. Aun en este esquema el comercializador provee también los insumos de empaque. Es importante explorar mecanismos en el que algunos eslabones de esta cadena empiecen a ser parte de los productores.

Comercialización y consumo.- En el Estado de Baja California Sur, el esquema de comercialización se encuentra controlado desde que negocia con los productores las superficies y patrones de cultivos ha establecer, de tal manera que la comercializadora integra un grupo de socios que estén dispuestos a sembrar orgánicos y se les da la semilla, ello se realiza bajo un precio de compra establecido, donde el productor recibe una dotación a entregar. La producción es al 100.00% para exportación al mercado de los Estados Unidos, mediante un distribuidor americano que recibe la producción del Estado, generalmente de diferentes comercializadores para poder obtener el volumen que ellos a su vez manejan para reenviarlos a los Estados Unidos. El financiamiento tanto para capital de trabajo como refaccionario esta atendido principalmente por las mismas empresas comercializadoras que ellas a su vez fungiendo como parafinancieras, reciben financiamientos a tasa preferencial de F.I.R.A. Banco de México.

La organización de productores esta dada exclusivamente para producir y vender sus

productos alrededor del comercializador que los habilita, por lo que es necesario fortalecer esas incipientes organizaciones en empresas que evolucionen y se hagan dueñas de los eslabones mas atractivos de la cadena. Por otro lado la sanidad e inocuidad de los procesos productivos y de la producción respectivamente, esta supervisada por la empresa comercializadora que busca que todos sus procesos cumplan con las normas ecológicas que le exigen las certificaciones de la producción agrícola orgánica.

Actualmente la cadena de valor de los cultivos orgánicos, esta recibiendo fuerte apoyo institucional tanto del Gobierno del Estado de Baja California Sur, como del Gobierno Federal a través de la delegación Estatal de SAGARPA. Esta contemplado como cadena prioritaria en el Grupo de Programas de Desarrollo Rural, y se pretende dentro del programa estatal de Desarrollo seguir promoviendo ese nicho de mercado.

3.3.2- Mango

Disponibilidad y acceso a insumos.- Los insumos relevantes que este cultivo ocupa para su desarrollo normal, son los normales de cualquier cultivo: fertilizantes, insecticidas, fungicidas acaricidas pesticidas, agua etc. Y los canales de abastecimiento ya están bien definidos en las distintas regiones del Estado. Es importante comentar que el municipio que mas mango maneja en el Estado son Los Cabos, por lo que gran parte de la red de proveeduría para esta cadena de valor se encuentra en esta región.

Producción.- Actualmente en Baja California Sur, se encuentran establecidas 729 has de mango, de las cuales mas del 70.00% de esta se encuentra en el municipio de los Cabos, el cual no es de atención prioritaria para este programa.

Cuadro 3.3.2.1. Superficie establecida de Mango en el Estado en 2002

Municipio	Has	%
Mulegé	14.00	1.92%
Loreto	0.00	0.00%
Comondú	95.00	13.03%
La Paz	89.00	12.21%
Los Cabos	531.00	72.84%
Estado	729.00	100.00%

Fuente: Integra Soluciones Agroempresariales con información de la Delegación de SAGARPA, Baja California Sur.

Hasta el 2001, la gran mayoría de mango establecido en el Estado era principalmente criollo, sin embargo del 2001 al 2002, ha crecido el establecimiento de estos huertos con variedades mejoradas, generalmente variedad KENT. El Estado después de haber sido declarado libre de la mosca de la fruta, ha Estado exportando este año, a los Estados Unidos. La ventaja que trae el quedar liberado de esta barrera, es que el proceso industrial de empaclado se le evita el proceso de baño hidrotermal (agua caliente), por lo que la fruta entra con mejor calidad al mercado, lo que le da una importante ventaja competitiva.

Transformación.-El crecimiento impresionante que esta teniendo el establecimiento de

huertas de mango en el Estado de Baja California Sur, que de 2001, con 280 has establecidas, subió en 2002, con 729 has, nos da una idea de que el crecimiento de casi tres veces en un solo año, en poco tiempo demandara infraestructura para industrialización de los excedente de producción que se tengan. Actualmente, solo se están cosechando 285.50 has cuyo mercado natural es el mercado interno del Estado, y una pequeña fracción que se ha empezado a exportar por la declaratoria de liberación del área de la plaga de la mosca de la fruta. Algunos productores de manera artesanal procesan algunos dulces regionales a base mango pero no existe una manifestación mas concreta de industrialización de mango.

Comercialización y consumo.-Hasta el año 2002, solo se han cosechado 285.50 has de mango, de ellas 156 has son de variedad KENT, y el resto son variedades criollas, esto nos da una idea que los volúmenes de producción de 2790 toneladas, apenas si satisfacen las necesidades de consumo en el Estado, además de las introducciones de producto de otros Estados cercanos como Sinaloa y Nayarit. Este ciclo ya se exportó mango (orgánico) a los Estados unidos aprovechando la coyuntura de la liberación de la zona de la mosca de fruta y aprovechando que existen productores en la región de los Cabos que ya dominan esa técnica.

3.3.3- Ganado Caprino.-

Disponibilidad y acceso a insumos.-Considerando que la ganadería caprina en el Estado, se desarrolla básicamente bajo 2 sistemas de producción, extensivo y semi intensivos, en explotación de agostaderos naturales de vegetación propia de zonas áridas y semiáridas, el principal insumo que siempre, genera problemas en los hatos caprinos, es principalmente el alimento. Cuando existen periodos de sequía muy severos, los inventarios caprinos se diezman dramáticamente. Ello trae como consecuencia que esta actividad ganadera esté muy supeditada a los vaivenes de los periodos de lluvia. En los sistemas semiintensivos, se le apoya a los hatos caprinos, en periodos de sequía, con esquilmos de cosecha y vegetación de áreas marginales. Sobre esa realidad la disponibilidad de insumos realmente, pudiera subsanarse mediante la agrupación de productores caprinocultores, que en asociación con agricultores se pudiera generar una asociación en participación para esos periodos críticos.

Producción.- El desarrollo de la ganadería caprina en el Estado de Baja California Sur, es la tercera fuente de carne en la entidad con 409.2 toneladas en el año, solo por debajo de los bovinos y porcinos. Se realiza básicamente mediante dos sistemas de producción: El sistema de producción extensivo, es un sistema que utilizan los productores del Estado básicamente en su modalidad "sedentaria" y que consisten generalmente en la explotación de agostaderos naturales de grandes extensiones de terrenos poco productivos, no aptos para actividades agrícolas ni forestales. Esta modalidad se caracteriza por ubicar el corral del hato en un lugar fijo, alrededor de los cuales sacan los hatos a pastorear y luego retornan. Existen algunos casos de variantes de dos a más fases, en las que se migra durante una etapa del año a otra parte, haciendo en ese lugar lo mismo que en el primer sitio. Es común la Baja tecnificación y el sobre pastoreo. La escasez de recursos alimenticios determina otras características del sistema: estacionalidad marcada de los empadres, venta de cabrito al destete, baja disponibilidad leche para venta y baja productividad. Los productos principales que se generan en esta ganadería son tres: El cabrito, el chivo cebado y la producción de leche tanto en su

presentación natural como en su modalidad de queso. Comondú, municipio de atención prioritaria en los Programas de Desarrollo Rural, aporta más de la mitad de producción de leche y carne de caprino en el Estado de Baja California Sur.

Cuadro 3.3.3.1. Producción de carne y de leche de caprino en el Estado en 2002

Municipio	Miles de Litros Leche	Toneladas de carne	% de carne
Mulegé	832.2	15.9	3.89%
Loreto	173.7	60.8	14.86%
Comondú	642.7	225.7	55.16%
La Paz	316.8	81.4	19.89%
Los Cabos	0.00	25.4	6.21%
Estado	1,965.4	409.2	100.00%

Fuente: Integra Soluciones Agroempresariales con información de la Delegación de SAGARPA, Baja California Sur.

Debido a las sequías recurrentes que ha tenido el Estado en estos últimos años, los inventarios caprinos de la entidad se han visto sensiblemente disminuidos hasta un cerca del 5.00%, sin embargo su participación a nivel nacional prácticamente se ha mantenido estable debido a que a nivel nacional también se ha presentado ese decremento y aun un poco mas, como se aprecia en el cuadro 3.3.3.2.

Cuadro 3.3.3.2. Inventario ganadero Caprino en el Estado y evolución

	Años (Cb)				% de cambio
	1996	1997	1998	1999	
Estado	123,000.00	112,486.00	116,682.00	117,182.00	-4.73%
Nacional	9,566,691.00	8,923,300.00	9,039,907.00	9,068,435.00	-5.21%
% de participación	1.286%	1.261%	1.291%	1.292%	

Fuente: Integra Soluciones Agroempresariales con información de Centro de estadística Agropecuaria, de SAGARPA, SIACON.

Transformación.- El aspecto de transformación de la producción generada por la caprinocultura en el Estado de Baja California Sur, prácticamente es nula. Los cabritos, crías que de una edad que varía entre 8 y 45 días- se vende al mercado, no lleva valor agregado alguno; los chivos cebados, cuya única diferencia en el producto es la edad del animal que también es vendido en vivo, tampoco lleva ningún valor agregado. La leche, podría comentarse que es el único producto al que se le agrega un valor adicional al procesarlo de manera artesanal en queso y ocasionalmente en dulces (cajeta, u otros). Es necesario que la diseminada producción de cabras se unifique para mejorar sus canales de comercialización.

Comercialización y consumo.- El cabrito obtenido se vende a través de muchos intermediarios, con gran incremento del valor del animal entre el corral y las ciudades de Monterrey, Saltillo, Guadalajara, México y Tijuana. El animal se valúa por pieza, pero hay grados de calidad distintos por el peso y condición corporal de la cría. Los desechos adultos se venden por los mismos canales intermediarios. La leche generalmente dependiendo de la accesibilidad, se cuaja para hacer quesos frescos, que comúnmente

se venden también a intermediarios.

3.3.4.- Ganado Bovino de carne

Disponibilidad y acceso a insumos.- Una característica del productor en Baja California Sur, es la escasez de su infraestructura para realizar en forma eficiente las actividades agropecuarias; tal es el caso de las construcciones necesarias para retención de agua como bordos y ollas de agua o abrevaderos que bajo estas circunstancias el ganado tiene que realizar largos recorridos provocando pérdidas de peso corporal del animal y en ocasiones hasta la muerte.

La alimentación del ganado es un problema recurrente, ya que se sustenta en su mayoría del forraje que proporciona el agostadero natural, cuya capacidad depende principalmente de las precipitaciones pluviales, considerándose la media estatal de 160 mm, mismas que la mayor parte se presentan durante verano y en menor proporción en invierno, con periodos de estiaje de hasta 5 meses. Estas condiciones provocan un descenso en el inventario de ganado bovino en el Estado, siendo que de 156,975 de inventario que se tenía reportado en el Estado para 1990, según información de SAGARPA (SIACON), para 1999 solo se tenían, 151,037, un 3.78% menos.

Con este panorama, programas como PAPIR, tiene un vasto trabajo por realizar, buscando alternativas que le permitan tener una ganadería sustentable a los ganaderos del Estado.

Producción.- La actividad ganadera en Baja California Sur, se desarrolla en 4.7 millones de hectáreas de agostadero, con coeficiente ponderado promedio de 44 hectáreas por unidad animal, dedicándose a esta actividad alrededor de 4,521 productores, agrupados en 21 Asociaciones Ganaderas Locales. Las principales zonas de concentración de los hatos bovinos de carne en el Estado son en el Municipio de la Paz y los Cabos. Esta ganadería opera con bajos costos de producción debido a su carácter extensivo, que basa la alimentación del ganado en el agostadero.

La ganadería para carne comprende principalmente la producción de novillos para abasto, la cría de becerros para la exportación y la producción de pie de cría, siendo los sistemas básicos de explotación, el intensivo o engorda en corral y el extensivo o engorda en praderas y agostaderos en las diferentes regiones del Estado. Arriba del 60.00% de la producción de carne en el ámbito estatal, se localiza en las regiones serranas de La paz y los Cabos, y se caracteriza por tener tanto el sistema de producción vaca becerro, como la engorda en corral, cuyo mercado tradicional ha sido tanto el consumo nacional como la exportación hacia los Estados Unidos de América.

Los Municipios del Estado con atención prioritaria por parte de los Programas de Desarrollo Rural, Mulegé y Comondú, participaron con 167.3 toneladas y 1,860.6 ton, respectivamente de un total de 5,227.4 toneladas de carne, lo que nos manifiesta una pobre ganadería de bovino de carne, en estas regiones.

De acuerdo con la única información que se tiene de los censos agropecuarios de 1991, se observa que la calidad genética del hato ganadero de carne del Estado, es en un 37.4%, ganado criollo, un 46.7% de cruce, y el 15.9% ganado de registro. Los animales corrientes también conocidos como criollos, son aquellos que no presentan características

fenotípicas identificadas con una raza definida. Los animales de cruce son el resultado de cruzamiento entre razas diferentes y principalmente de aquellas provenientes de la cruce de hembras corrientes con un animal puro (El más común en el Estado es de la raza Cebú). El ganado genéticamente puro se caracteriza por sus niveles estables de producción, coincidiendo varios expertos en que el ganado que mas se ha introducido al Estado han sido el Cebú y el charoláis.

Transformación.- La transformación de los productos de la ganadería bovino de carne, prácticamente esta incipiente en el Estado, esto indica que hace falta mayor disponibilidad de infraestructura, sobre todo en cuencas que apenas empiezan a industrializar su producción para darle valor agregado, ya sea por condiciones agro climáticas, socioeconómicas o socioculturales; sin embargo, el Estado no cuenta con infraestructura de transformación o agroindustrial. La entidad tiene 5,247.92 Km. de carreteras y tres aeropuertos, elementos que han impulsado el desarrollo en la entidad al brindar infraestructura básica para facilitar el traslado y comunicación, como la distribución de bienes, además hay un rastro tipo TIF para avestruz. Urge promover más instalaciones de procesado de animales que reúnan con la certificación TIF.

Comercialización y consumo.- La ganadería de bovino de carne, al igual que otras ganaderías del Estado de Baja California Sur, enfrenta además de las situaciones adversas que impone el entorno ecológico, la insuficiencia de infraestructura apropiada, el escaso manejo de ganado y la falta de organización de los productores bajo esquemas de producción y comercialización eficientes, favoreciendo lo anterior un excesivo intermediarismo, que han propiciado que la actividad enfrente serios problemas para su crecimiento, e incluso con el riesgo grave de iniciar un decremento. Los productores son de características similares: dispersas, con baja eficiencia reproductiva, manejo deficiente de los recursos forrajeros e incipiente integración al mercado, destacando en lo general la inadecuada economía de escala para realizar en forma competitiva la comercialización de sus productos, por lo que es frecuente que la exportación de su producción la realicen intermediarios acopiadores.

3.3.5.- Ganado Bovino de Leche.-

Disponibilidad y acceso a insumos. En la entidad existen aproximadamente 18 mil unidades económicas consideradas como las más importantes, dentro de estas unidades un 1.8% se dedica al comercio de productos no alimenticios al por mayor, incluyendo alimento para animales; otros establecimientos dedicados a la prestación de servicios profesionales, técnicos y especializados incluyendo los agropecuarios, representan un 2.9% del total. El envasado de leche ocupó la cuarta posición en cuanto a número de unidades económicas en el Estado durante el 2001, generando 120.7 millones de pesos, lo que representó un 6.3% de la producción bruta total de las principales clases manufactureras. Estas actividades se vinculan en gran manera con la actividad lechera, pues influye en el proceso de compraventa de insumos y del producto. Los principales abastecedores de maquinaria, implementos e insumos relacionados con la actividad lechera se obtienen de comercios establecidos dentro y fuera del Estado, dentro de los instrumentos e infraestructura para las unidades de producción se encuentran varios implementos como rastrillos, equipo para la ordeña, tanque de enfriamiento, ordeñadoras, picadoras y cercos, entre otros.

Producción.-En el Estado de Baja California Sur, la actividad lechera se desarrolla bajo dos sistemas, el tecnificado con plantas pasteurizadoras, que está sustentado en los valles agrícolas de Santo Domingo y Vizcaíno, que presenta problemas principalmente para el suministro del agua y forraje, lo cual en el futuro podría afectar sus procesos productivos; la rústica o rural que se desarrolla en el Valle de la Paz, los Cabos y parte del municipio de Comondú, la cual no cuenta con infraestructura de transformación o agroindustrial y que, principalmente, se orienta a la producción de quesos. La producción de leche en el Estado, se ilustra de mejor manera en cuadro siguiente:

Cuadro 3.3.5.1. Producción de leche de bovino en el Estado

Municipio	Miles de Litros	Miles de pesos	% de litros
Mulegé	15,038.7	97,751.5	41.78%
Loreto	0.0	0.0	0.00%
Comondú	13,828.3	89,883.9	38.42%
La Paz	5,924.8	38,511.2	16.46%
Los Cabos	1,201.5	7,809.7	3.34%
Estado	35,993.3	233,956.4	100.00%

Fuente: Integra Soluciones Agroempresariales con información de la Delegación de SAGARPA, Baja California Sur.

Mulegé, siendo municipio de atención prioritaria para los programas de Desarrollo rural, participa con casi la mitad de la producción de leche en el Estado.

Transformación.- , la actividad lechera en el Estado se desarrolla bajo dos sistemas, el tecnificado con plantas pasteurizadoras en la zona centro y norte de la entidad, y la rústica o rural característica en el Valle de la Paz, Los Cabos y parte del municipio de Comondú, en ésta parte del Estado no cuenta con infraestructura de transformación o agroindustrial.

En el municipio de Mulegé se encuentra establecida la pasteurizadora y comercializadora "Lácteos la Jolla", que produce e industrializa toda su producción. Es un empresa sudcaliforniana, que integra prácticamente toda la cadena de valor, desde la producción de forrajes, la cría de ganado lechero, el proceso industrial de pasteurización y la comercialización, con un a extensas red propia de distribución que cubre prácticamente toda la península de Baja California.

En el Valle de Santo Domingo municipio de Comondú, se encuentra establecida la empresa agroindustrial "Unión de ejidos 20 de Noviembre", empresa que absorbe todos los volúmenes de producción de leche de los distintos ejidos de la región. Sin embargo no tiene capacidad para procesar los volúmenes excedentes de producción en época de producción pico, o de productores que no están afiliados a la unión, por lo que existe un gran porcentaje de producción que se destina a la fabricación de quesos.

Comercialización y consumo.-En esta cadena de valor la transformación y la comercialización van muy relacionadas. En la zona norte del Estado existe la empresa "Lácteos La Jolla S.A. de C.V.", empresa privada muy grande que es dueña de prácticamente toda la cadena de valor, donde nada mas compra en la región los insumos que le hacen falta en la temporada, como lo es alfalfa henificada. Todos los demás

insumos, y el proceso productivo son de ella. El proceso de comercialización, también es de la empresa lechera, y consiste en un avanzado sistema de distribución de leche a base de camiones refrigerados que tienen un área de influencia que inicia en Tijuana Baja California Y termina en los Cabos. Por otro lado la pasteurizadora "20 de Noviembre" es una empresa social que pertenece a una organización de segundo grado, que agrupa ejidatarios de distintos ejidos. Se caracteriza por comprarles la producción a los ejidatarios, procesarla y distribuirla ellos mismos mediante un sistema de distribución similar a u competidora. Los productores de leche que no pertenecen a alguno de estos dos círculos monopólicos, se dedican a procesar su producción para comercializarla como quesos.

3.3.6. Políticas públicas que inciden en las cadenas de valor.

Financiamiento.- El insumo capital como cualquier otro insumo en el proceso productivo de las cadenas productivas, esta recibiendo un fuerte impulso por las diferentes instituciones de Gobierno. El Gobierno del Estado en coordinación con SAGARPA Y FIRA Banco de México, ha estado fomentando fondos de garantía para ayudar a los productores mas descapitalizados a ser sujetos de crédito de la banca privada. Se han Estado formando además fideicomisos de ahorro y préstamo en los que las instituciones aportan recursos para habilitar productores a tasas competitivas. Por otro lado la incorporación de la nueva financiera Rural, aun con una etapa de conocimiento de la zona, pero ya empezando a operar créditos.

Investigación y Transferencia de Tecnología. La investigación y la transferencia de Tecnología esta siendo llevada a cabo por la Fundación Produce, que a través de instituciones de investigación como INIFAP, UABCS y CIBNOR, están colaborando para desarrollar tecnología propia y transferirla a los procesos productivos de los productores.

Organización de Productores. Las actuales confederaciones que agrupan productores agrícolas y ganaderos así como sus respectivas asociaciones locales, no han sabido evolucionar y capitalizar los nuevos retos que les impone, las nuevas condiciones del mercado. Es necesario estimular la organización para producir, para transformar y para comercializar la producción que nos demande el mercado en las condiciones, volúmenes, calidades y tiempos que ello nos lo exija. Para eso es necesario concientizar a los líderes sobre cual debe ser la nueva misión de sus organizaciones.

Conservación de Recursos naturales.- Los nuevos enfoques de los proyectos que se les esta dando impulso desde las distintas instituciones, llevan cuidado el aspecto ecológico. Es importante, socializar más este aspecto entre los productores de las distintas cadenas, para hacer entender que la sustentabilidad de sus actividades depende de que cuidemos los recursos naturales con que cuentan.

Sanidad e inocuidad.- Estos son dos conceptos que ya rigen el mercado tanto internacional como nacional, eso implica o que las adoptamos o salimos del mercado. Afortunadamente en el Estado de Baja California Sur, existen acciones coordinadas entre las instituciones encargadas de ese rubro, de tal manera que han logrado avances que nos permiten entrar a mercados que antes no se podía (control de la mosca de la fruta).

3.4. Análisis de correspondencia entre la situación actual, la prospectiva de las cadenas y los programas de Desarrollo Rural:

- Las principales cadenas de valor enunciadas en los anexos técnicos de los Programas de desarrollo Rural, no necesariamente, reflejan la vocación de los municipios de atención prioritaria que nos dictaron las reglas de operación del ciclo 2002. Cadenas de valor como el mango y los cultivos orgánicos, cuya fortaleza en el Estado se sustenta en el municipio de los Cabos, y no es un municipio de atención prioritaria. Es importante mencionar que de cualquier manera si representan cadenas de valor muy importantes en el Estado y que están siendo atendidas por población objetivo de los programas, pero que no se encuentran ubicados en municipios de atención prioritaria.
- Los objetivos del grupo de programas es totalmente congruente con la situación de problemas que trata de solucionar, y entre otros es la de incorporar, zonas marginadas al desarrollo social del Estado y del País. La problemática relevante de las cadenas, es la que se esta atendiendo por el grupo de Programas, en virtud de que atiende aplicando recursos a la infraestructura rural, mediante PAPIR, colabora en la asesoría y capacitación en la identificación y desarrollo de proyectos a través de PRODESCA y por último fortalece las capacidades de autogestión de los grupos organizados, a través del PROFEMOR.
- La dimensión de la problemática a resolver en cada cadena de valor, rebasa con mucho la capacidad de los prosupuestos destinados para ese objetivo.
- Las cadenas de valor en un alto porcentaje si se desarrollan en regiones prioritarias a excepción de las comentadas anteriormente, pero que si son manejadas en su gran mayoría por la tipología de productores que demanda el grupo de programas.
- El tipo de apoyos que requieren los productores de las cadenas productivas analizadas, están prácticamente cubiertas por lo amplio de la cobertura que presentan los tres subprogramas de Desarrollo Rural. El apoyo que se ha descuidado mas sin embargo hasta este momento es el de acceso a préstamos de habilitación para sus actividades productivas, pero con un buen esquema del programa de garantías, será posible resolverlo aunque sea parcialmente.
- Las regiones productoras estatales con potencial y en las que se tendrá mayor impacto, por las cadenas productivas apoyadas, son las que acertadamente están manejando los Programas de Desarrollo Rural, aun cuando no necesariamente se encuentren ubicados en los municipios de atención prioritaria.
- Las oportunidades detectadas en los eslabones de la cadena.- En todos las etapas de generación de la producción, existen oportunidades de negocio, el abastecimiento de insumos, la producción primaria, el procesamiento, el empaque, el transporte, la comercialización etc. Es por ello que se fortalece la idea de apoyar proyectos integrales, donde todos los eslabones del proceso sean cuidados para evitar cuellos de botella y problemas de viabilidad.

Capítulo 4

Evaluación de procesos

En este capítulo se examina el proceso operativo del grupo de programas de Desarrollo Rural, y se detectan los problemas mas relevantes proponiendo medidas concretas para mejorar la eficacia de su operación y el alcance de sus acciones. Se realiza un análisis sobre el arreglo institucional, la participación de los diferentes actores, el flujo de decisiones y el funcionamiento administrativo y operativo del grupo. De la misma manera se estudia su apego a la normatividad y la correspondencia de sus acciones y objetivos con la política sectorial estatal.

La evaluación y análisis de los Procesos del grupo de programas de Desarrollo Rural se divide en 5 ejes temáticos: diseño de los programas; Planeación y normatividad; arreglo institucional; Operación y seguimiento y Evaluación, que se abordan uno por uno.

4.1. Diseño de los programas:

Coordinación o complementariedad entre los Programas de Desarrollo Rural con Otro Programas de APC.- De los funcionarios directivos que se encuestaron, todos coinciden en que la coordinación y complementariedad del grupo de programas de Desarrollo Rural con los demás Programas de Alianza para el Campo, es buena pero puede mejorar sustancialmente. Funcionarios encuestados consideran que los Programas de Investigación y Transferencia de Tecnología pueden mejorar en su funcionamiento si se presentan buenas sugerencias por parte de INIFAP y/o Fundación Produce, empatando sus líneas de investigación con los proyectos que subsidia este grupo de Programas. El Programa de Sanidad e Inocuidad Alimentaria por su parte puede fortalecer sus resultados si sus esquemas de trabajo los sincroniza con las acciones que realizan los Programas de Desarrollo Rural.

Con respecto a la coordinación entre los Programas de mismo grupo, Los funcionarios directivos coinciden en un 70.00 %, que ésta se ha mejorado sustancialmente a partir del año 2002, cuando para evitar la duplicidad de acciones, se definieron solo tres Programas bien acotados en sus acciones y objetivos, de tal manera que ahora en lugar de competir entre si, ahora se complementan.

Para mejorar esta articulación y aumentar la complementariedad entre programas de APC, son coincidentes los funcionarios en que hace falta que se mejore sustancialmente la coordinación institucional y que por parte de todos los actores involucrados se propongan acciones concretas en la Comisión Estatal de Desarrollo Rural.

Correspondencia entre el diseño de los programas y el diagnóstico del sector.- El trabajo del grupo de programas de Desarrollo Rural, en los aspectos de correspondencia con la problemática actual y real que viven las zonas marginadas del Estado fue calificada en términos generales “buena”, sin llegar a un consenso mas coincidente. La correspondencia del diseño de grupo de programas con los objetivos y acciones de la política estatal sectorial definidos en planes de desarrollo estatal fue calificada en promedio con 8.5 sobre la base de un 10 excelente. Su correspondencia con un

diagnóstico del sector o subsector, fue castigado con un 7 de promedio, en virtud de algunos funcionarios coinciden en que si existe algún diagnóstico del sector este no se ha dado a conocer.

Por otro lado las necesidades de los productores y de la población rural de la entidad se estima con un 8 de promedio, que son satisfechas con las acciones del grupo de programas de Desarrollo Rural, y que están se complementan también en términos generales con 8.5 con otros grupos de programas de Alianza.

Los mecanismos de coordinación y enfoque de integralidad de los programas de Desarrollo Rural pueden mejorar sustancialmente el 8 con el que fueron calificados, comentándose sobre todo que se esta adecuando el arreglo institucional al nuevo esquema de programas.

Las necesidades de atención de las cadenas agroalimentarias prioritarias del Estado, han sido satisfactoriamente coincidentes con un 9.0 de promedio, aunque algunos funcionarios opinan que no están de acuerdo con la asignación de esas cadenas (pudiendo haber otras más representativas). Además el esquema de determinación de municipios de atención prioritaria, resulta obsoleto en Baja California Sur, toda vez que las zonas de alta marginación están diseminadas por todos los municipios del Estado, y no se concentran solo en uno o dos como se quiere hacer ver en las reglas de operación 2002, trayendo consigo que mucha población objetivo de otros municipios no considerados prioritarios quede fuera.

Analizando en términos generales estos resultados, se observa que aun cuando el diseño del grupo de programas, si responde a la problemática que arroja el diagnostico de las cadenas productivas de cada sector, es necesario replantear algunos aspectos del diseño, y tomar como herramientas de juicio diagnósticos mas profundos que les permita discernir sobre las mejores opciones.

Ajustes en el diseño de los programas base de desarrollo rural a las condiciones del Estado.- Los funcionarios directivos entrevistados coinciden en que las principales adecuaciones que en el ámbito estatal se han hecho al diseño del grupo de programas de Desarrollo Rural 2002 propuesto en las Reglas de Operación, fue principalmente en la precisión de la población objetivo y criterios de elegibilidad específicos, y en la definición específica de cadenas estratégicas. Esto con el fin de atender principalmente a tres aspectos:

- A la problemática identificada en el diagnóstico del subsector en el Estado.
- A demandas de productores y
- A las opiniones de integrantes de los órganos colegiados

Análisis Comparativo del diseño de los programas el grupo 2002-2003.- Aun cuando al periodo de tiempo en que se realizaron las entrevistas a funcionarios directivos, todavía no se emitían oficialmente las reglas de operación de los Programas de Alianza Para el Campo 2003, algunos de ellos ya habían tenido acceso a un documento preliminar, con el cual tuvieron conocimiento anticipado de los cambios en estas reglas las cuales calificaron generalmente con promedios de entre 8 y 8.5 sobre la base de 10, al efecto que ellos estiman en los siguientes aspectos:

- En el arreglo entre programas.
- En los componentes ofrecidos.
- En la población objetivo y los criterios de legibilidad.
- En los mecanismos de otorgamiento de apoyos (vía proyecto o demanda libre)
- En la adaptación de mecanismos de operación, seguimiento y evaluación
- Y en los mecanismos de contraloría social.

4.2. Planeación y Normatividad:

Existencia de procedimientos o mecanismos de planeación.- Las entrevistas con funcionarios directivos calificaron sobriamente los aspectos de planeación del grupo de programas de Desarrollo Rural, con calificaciones promedio que oscilaron entre 7.5 y 8.3. Se aseveró mediante estas calificaciones la existencia de sistemas de planeación definidos, y sistemas de información y retroalimentación.

Relación entre las acciones del PAPIR, el PRODESCA y PROFEMOR. Estas relaciones entre programas del mismo grupo fueron calificadas con un 8.3 de promedio, lo que nos dice que esa relación puede mejorar sustancialmente, toda vez que es el primer año que se implementan estos programas.

Criterios para el establecimiento de apoyos diferenciados y la distribución de recursos entre las regiones y grupos prioritarios establecidos en la normatividad.- Los criterios empleados para otorgar apoyos diferenciados a beneficiarios, de acuerdo con la opinión de los funcionarios entrevistados son principalmente “El estudio de la tipología de productores”, “potencialidades del Proyecto presentado en la solicitud” y por último “Las regiones de atención prioritarias”.

Procedimientos y criterios para la definición de cadenas productivas prioritarias de amplia inclusión social o las consideradas como estratégicas para el Estado.- Las variables mas importantes que se utilizaron para seleccionar las cadenas estratégicas en el Estado de Baja California Sur fueron esencialmente 3: Su aportación al PIB estatal; El empleo de mano de obra rural; y La amplia inclusión social de la actividad. Otro criterio que también fue mencionado aunque de manera menos consistente entre las entrevistas con funcionarios, fue que forma parte de una estrategia estatal de mediano plazo.

Disponibilidad y complementariedad de recursos de distintas fuentes para la operación de los programas.- Este reactivo fue percibido por los funcionarios entrevistados en el sentido de que puede mejorar sensiblemente, toda vez que fue calificado con un promedio de 7.4, por lo que ellos consideran que la disponibilidad y complementariedad de los recursos de las distintas fuentes no se da de manera satisfactoria

Inclusión y equidad en la participación de agentes sociales y productivos locales.- La inclusión y equidad en la participación de mujeres, jóvenes y personas de la tercera edad fue percibida satisfactoriamente por los funcionarios calificándola con 8.8, pudiendo mejorarse todavía mas.

Incorporación de prioridades nacionales, estatales y locales en la operación del

grupo de programas.- En este aspecto se discrepa entre funcionarios entrevistados, toda vez que unos lo califican excelentemente y otros estiman que ese aspecto deja mucho que desear, de cualquier, manera el promedio de este reactivo alcanzó un 8.20 de calificación porque es posible que se pueda mejorar en ciclos próximos.

Correspondencia entre objetivos, metas, plazos y presupuestos.- La planeación del grupo de programas de Desarrollo Rural en este aspecto fue calificada duramente por los funcionarios entrevistados. El cuadro siguiente ilustra por si mismo el sentir de la mayoría de ellos en cada correspondencia:

Cuadro 4.2.1. Correspondencia de aspectos de planeación en los programas de Desarrollo Rural 2002 en el Estado de B.C.S.

Aspecto	Funcionarios	
	Cantidad	Calificación
Entre objetivos de los programas y plazos asociados a su cumplimiento	12	6.7
Entre objetivos de los programas y presupuestos asignados	12	6.9
Entre metas físicas y Financieras y plazos para comprometer los recursos	12	7.0
Entre metas físicas y financieras y plazos para ejercer los recursos	12	6.5
Entre metas físicas y financieras y capacidad de las instancias responsable de la instrumentación	12	6.6

Fuente: Entrevistas a funcionarios directivos

Acciones para promover la transparencia y la rendición de cuentas en la operación de los programas.- Para promover la transparencia y la rendición de cuentas en la operativa de los programas, en la planeación de estos se contemplan acciones de la contraloría social, que entre otras funciones promueve la transparencia en la operación de los programas mediante la rendición de cuentas a los productores, funcionamiento de buzones de quejas y sugerencias, además de la puesta en marcha del Consejo Consultivo Estatal para la Transparencia y el combate a la Corrupción. La percepción que los funcionarios tienen de ese desempeño es altamente satisfactoria, toda vez que califican esas acciones por arriba del 9.0 sobre la base de 10.

Implicaciones normativas y de planeación del cambio en el enfoque de la federación de desarrollo rural 2001-2002 en el proceso de federalización.- Los funcionarios directivos encuestados sobre el marco normativo de la Reglas de operación 2002, opinan mayoritariamente (87%) que los cambios dados del 2001 al 2002, permite de mejor manera la posibilidad de adecuar los programas a la situación actual, por lo que es mas flexible su aplicación. En su elaboración son tomadas en cuenta las opiniones de los actores estatales (8.25 de calificación) y es congruente con el proceso de federalización (8.0), al permitir la posibilidad de planear acciones de mediano plazo (8.66). En lo que respecta a su facilidad de aplicar y entender, este marco normativo fue calificado excelentemente con un 9.33

Analizando globalmente los tópicos que engloba la planeación y normatividad del grupo de programas de desarrollo rural, se puede aseverar que la percepción de "regular" a "buena" que se tiene de ellos por parte de los funcionarios se debe principalmente a que todavía se esta en un proceso de ajustes generados por los cambios en la nomenclatura

interna del grupo de programas de Desarrollo Rural, debidos a los cambios en la reglas de operación del 2001 al 2002, por lo que estos aspectos conforme se socialicen los cambios mejoraran sustancialmente.

4.3. Arreglo institucional:

El arreglo institucional analiza la integración de los distintos actores, instancias y organizaciones que intervienen en el programa, su funcionamiento, sus relaciones y nivel de desarrollo de sus capacidades.

4.3.1. Conformación de la estructura institucional:

Las entrevistas con los funcionarios involucrados en la toma de decisiones de la conformación de la estructura institucional opinan, que la eficacia del arreglo institucional actual para el logro de los objetivos de los programas, ha sido satisfactorio (8.22 de calificación). La representatividad de los actores, incluidos los productores, en las instancias de decisión es buena (8.44), existiendo una buena coordinación entre instancias federales, estatales y municipales. La delimitación de funciones y responsabilidades entre ellas fue calificada con un 8.8. (buena), existiendo una percepción generalizada de que existen muchas coincidencias de objetivos y acciones entre ellos (8.7 promedio).

Se comenta también entre funcionarios directivos que en la toma de decisiones han predominado los criterios técnicos, aun cuando algunos de ellos tienen una percepción diferente de ello arguyendo que algunas decisiones podrían haber llevado otros móviles. Por último el flujo de información sobre la operación del Programa a lo largo de todos sus procesos, ha sido calificado con un aceptable 8.7 de promedio

4.3.2. Establecimiento de los consejos municipales, distritales y regionales de desarrollo rural sustentable

El proceso de federalización y descentralización en el Estado de Baja California Sur lleva entre otras acciones a implementar, la de la integración de los consejos municipales de desarrollo rural sustentable. Este proceso se llevó en la Entidad de manera satisfactoria (9.0 de calificación), nombrándose un coordinador por municipio, que se encuentran coordinando sus actividades regionales con el encargado de la UTOE. Cada consejo tiene asignada de manera clara y específica las funciones y responsabilidades. (9 de calificación) En estos procesos, la participación de los productores y la sociedad civil en la toma de decisiones ha sido muy baja (6.1 de calificación.) desde la óptica de los funcionarios, por lo que en este aspecto se requiere trabajar mas, para mejorar esta representatividad.

Analizando globalmente el sentir de los diferentes actores del grupo de programas de Desarrollo Rural con respecto al arreglo institucional, se puede concluir que esta funcionando "bien", sobre todo en el acotamiento de funciones y responsabilidades que cada actor debe tener. Lo que si es importante manifestar es que la participación de los productores se puede mejorar sustancialmente, toda vez que se percibe una mejorable participación de ellos.

4.4. Operación:

4.4.1. Consecución de recursos:

Los recursos utilizados por el grupo de programas de Desarrollo Rural, son el resultado de aportaciones federales, estatales y productores beneficiados. En este ciclo 2002, según anexo técnico firmado entre las dependencias involucradas (Gobierno Federal y gobierno estatal) se estimó erogar una cantidad de \$ 22'380,115.00. De esa cantidad aproximadamente el 50.00 % sería aportada por el Gobierno federal el 23.00 % por el Gobierno del Estado y el 27.00% restante lo estarían aportando los productores beneficiados. Los recursos estarían destinados en un 60.00 % a apoyar productores de bajos ingresos ubicados en zonas de transición, y el restante 40.00% se aplicaría en productores de bajos ingresos ubicados e zonas marginadas. Por otro lado los recursos destinados al PAPIR, que en este caso alcanzan el 81.71 % del total de la inversión, estarían destinados en un 40.00 % a dar apoyos de atención a la demanda y el restante 60.00 % a apoyos vía proyecto.

Los municipios de atención prioritaria designados para apoyar de manera extraordinaria en el Estado de Baja California Sur, fueron los municipios de Comondú y Mulegé. Designación que ha generado mucho ruido hacia el interior del arreglo institucional que manejan los programas, toda vez que la población objetivo que es la ubicada en zonas marginadas no necesariamente se ubica en esos municipios, trae consigo que la focalización del programa muchas veces salga muy castigada.

Las cadenas prioritarias definidas para apoyar y que sirvan de vinculo para lograr los objetivos de los programas desarrollo rural fueron las siguientes:

- Caprinos
- Bovinos leche
- Bovinos Carne
- Cultivos Orgánicos
- Mango

Analizando del porque de estas cadenas prioritarias y no otras, existen una serie de observaciones a favor y en contra de ellas, sin embargo dentro de las zonas prioritarias de alta marginación, estas líneas productivas si están presentes, por lo que cualquier apoyo que incida en estas líneas de producción, tendrá un impacto en mayor o menor grado en estas regiones.

La radicación de los recursos federales para el ciclo 2002, fueron calificados con una calificación promedio de 6.67 mientras que la oportunidad en la radicación de los recursos estatales al fideicomiso fueron de 5.8. Situación que nos obliga a comentar que en este aspecto se prende un "foco rojo" que es necesario cuidar para evitar que la operativa del programa se vea afectada negativamente en la consecución de sus objetivos, por estos retrasos.

4.4.2. Mecánica operativa:

Desempeño de las ventanillas receptoras de solicitudes.- La promoción de los programas por parte de la ventanillas receptoras fue calificado muy bien alcanzando por

parte de los entrevistados una calificación promedio de 9.46, es menester comentar sin embargo que por parte de los beneficiarios las ventanillas receptoras de solicitudes solo han contribuido a que solo el 7.87 % los productores beneficiados se hayan enterado por ese medio, y el 32.00 % a través de reuniones con funcionarios.

Es importante comentar que el 47.00 % de los entrevistados comenta que la principal acción realizada para difundir el grupo de programas fue la publicación en medios escritos mientras que un 32.35 % comentan fueron las reuniones públicas de información con los potenciales beneficiarios, quedando en un tercer nivel con un 11.76% los spot de radio y/o televisión.

La recepción y la validación de la información de las solicitudes; ha sido percibido de buena manera por parte de los distintos actores de los programas de desarrollo rural ya que esta actividad de las ventanillas receptoras fue calificada con un 9.07, actividad en la que esta involucrada la verificación de la elegibilidad de los beneficiarios, y que ha sido calificada con un 8.4 de promedio en su desempeño para la aplicabilidad imparcial de los criterios de elegibilidad.

El acceso del productor a consulta directa del SISER para conocer la situación del trámite de su solicitud a través de las ventanillas receptoras fue calificado, con una calificación regular de 7.75, esto probablemente debido a que se esta reflejando la falta de infraestructura técnica para este mecanismo.

La promoción de la contraloría social para la operación de los programas, por parte de las ventanillas, también ha sido calificada en términos regulares toda vez que un valor de 7.75 nos dice que hay muchas cosas que se pueden mejorar en ese aspecto.

La verificación de la entrega y recepción de recursos, por parte de los técnicos adscritos a las ventanillas receptoras de los programas, ha sido percibido satisfactoriamente con un 9.1, por lo que por lo que este aspecto no se ha descuidado en el proceso operativo.

La coordinación del seguimiento a los proyectos en campo, ha sido calificada satisfactoriamente con un 8.0.

Los tiempos de respuesta a las solicitudes presentadas, fue calificada por los funcionarios entrevistados con un 8.0, que de alguna manera coincide con la percepción que los beneficiarios tienen de este aspecto.

Analizando el desempeño global de las ventanillas receptoras de solicitudes, se deduce que existe una alta percepción en general de las actividades que realiza, toda vez que los cambios operativos en las reglas del 2002, vinieron a eficientar mas estos procesos, aunado además con la experiencia que han logrado los actores de esta parte de la operativa, a lo largo de los años de vigencia que tienen este grupo de programas. Sin embargo es conveniente comentar que el desempeño del SISER, puede mejorar sustancialmente con respecto a su desempeño logrado hasta ahora.

Cumplimiento de los requisitos para la selección de proveedores.-EL 20.00 % de los encuestados entre funcionarios y proveedores, opinan que si hicieron un trámite de inscripción en el padrón de proveedores, mientras que el 27.59 % considera que tuvieron

que cumplir con una serie de requisitos legales y dar cumplimiento en su caso con autorizaciones y certificados zoo-sanitarios. Sin embargo la percepción generalizada de proveedores y funcionarios es de que no se le exigen más requisitos extras a los proveedores que no sean los que estrictamente que marcan las reglas de operación. Analizando la percepción de los involucrados en este proceso, se refleja que los proveedores, ya han generado una cultura de cumplimiento de normativa para poder acceder a la clientela que representa el grupo de programas, se ha educado este sector, en el cumplimiento de los requisitos tanto fiscales y jurídicos, como también en aspectos técnicos de su sector.

Desempeño de la UTOE.-La Unidad Técnica Operativa Estatal (UTOE), como instancia de apoyo integral para la atención de los programas de desarrollo rural y que para este ciclo 2002 sustituyó a las Vocalías Ejecutivas constituidas para cada uno de los programas, y que buscaba simplificar la operación y conseguir sinergias entre los programas, este fue su desempeño .

- Organización interna.- La pertinencia de la estructura de la UTOE para cumplir los propósitos, desde la óptica de los PSP y de los funcionarios fue calificada con un 7.41 de promedio sobre la base de un 10 de excelente. Esto nos hace percibir que estructuralmente esta instancia puede mejorar sustancialmente conforme se vayan incorporando sugerencias de los distintos actores.
- Elaboración del Programa anual de actividades y distribución de recursos entre el PAPIR, el PRODESCA y el PROFEMOR. La unidad técnica Operativa en el Estado de Baja California Sur, inicio actividades muy extemporáneamente, cuando ya el programa estaba en su etapa fuerte de trabajo, ello impidió que se involucrara en la elaboración del programa anual de actividades y distribución de recursos entre los programas de Desarrollo Rural.
- Funciones y servicios que proporciona
 - a) Organización y manejo interno de expedientes de proyectos.- Este aspecto fue calificado por los PSP y funcionarios directivos, con una calificación de 8.12 de promedio, lo que se considera como un valor aceptable susceptible de mejorarse sensiblemente, mediante sugerencias directas en este aspecto.
 - b) Análisis y dictamen de solicitudes.- La UTOE fue calificado en este aspecto con un 8.1 de promedio por parte de los actores del programa que se interrelacionan de manera directa con esta instancia. Es factible de mejorar este proceso, analizando la ruta crítica de esta acción para identificar y corregir deficiencias
 - c) Seguimiento a las acciones de los programas.- El seguimiento a las acciones de los programas PAPIR, PRODESCA Y PROFEMOR, realizado por la UTOE, ha sido calificada con un 8.1 de promedio lo que se considera bueno pero también factible de mejorar.
 - d) Seguimiento y evaluación de los prestadores de servicios

profesionales (PSP).- Al igual que las actividades que han antecedido a este apartado, el seguimiento y evaluación de los PSP, fue calificada de manera aceptable con un 8.1, pero puede ser mejorable, en desarrollo del próximo ciclo

- Relación con otras instancias estatales y federales y coordinación con las ventanillas receptoras.- Estos dos aspectos del desempeño de la UTOE fueron calificadas respectivamente con un 8.3 y 8.1, por lo que se consideran aceptables, pudiéndose mejorar sustancialmente.
- Eficiencia de los mecanismos de operación de la UTOE.- Con todo lo anterior expuesto con respecto al desempeño de las actividades que realiza la UTOE, se puede aseverar que la eficiencia de los mecanismos de operación de la UTOE, son regulares, debiendo mejorar sustancialmente en muchos de los aspectos operativos de su incumbencia.

El desfase en la conformación de la Unidad Técnica Operativa del Estado, ha sido uno de los principales motivos por los cuales el desempeño de sus actividades, se percibe con un bajo perfil. Es necesario que este organismo mejore mucho en todas las actividades que le atañen, debe de involucrarse en actividades que por extemporaneidad, no realizó y debe estructurar bien todas sus demás funciones de tal manera que responda ordenadamente a la Comisión de Desarrollo Rural, sobre sus avances periódicos, sus logros, sus problemas y sus “cuellos de botella”.

Centros de Calidad para el Desarrollo Rural (CECADER).- Esta Instancia de apoyo nace con el propósito de asegurar la calidad de los servicios que otorgan los prestadores de servicios profesionales contratados en el marco del Programa de Desarrollo de Capacidades (PRODESCA), que sustituye a los Coordinadores de Extensionistas y la supervisión de los servicios de la Vocalía de Extensionismo Rural. Su desempeño en el Estado de acuerdo con la información analizada es la siguiente:

- Proceso de selección y validación de la elegibilidad de los Prestadores de Servicios Profesionales (PSP).- Los diferentes actores del programa que interactúan con el CECADER, como son los PSP y los funcionarios directivos y operativos de los programas de Desarrollo Rural, califican con un 7.6 de calificación promedio sobre la base de 10, el desempeño en este aspecto. Esto implica que existen muchas cosas que pueden mejorarse en este proceso.
- Contratación de servicios profesionales y supervisores.- En este rubro el desempeño del CECADER, alcanzó una calificación de 7.9 por lo que se deduce que los servicios contratados son buenos, pero pudieron buscarse mejores mecanismos y/o herramientas, que mejoraran este aspecto.
- Organización de los servicios profesionales.- Para desarrollar este rubro el CECADER tuvo que generar algunos catálogos y directorios que fueron percibidos de la siguiente manera:
 - La elaboración del padrón de prestadores de servicios profesionales

- (PSP), fue calificada con un 8.1, por lo que se considera que esta en un rango aceptable.
- La elaboración de los catálogos de cursos en el Estado de Baja California Sur, como actividad desempeñada por el CECADER, fue calificada con una nota de 7.7. Esto nos dice que los catálogos elaborados pueden mejorarse sustancialmente desde la óptica de funcionarios y PSP.
 - La organización de directorios de prestadores de servicios en el Estado, fue calificada con un 8.06, por lo que se entiende que estos directorios cumplen satisfactoriamente las necesidades, de los involucrados en el desarrollo del grupo de programas. de prestadores de servicios en la entidad)
- Supervisión y evaluación del desempeño y la calidad de los productos y servicios generados por los prestadores de servicios profesionales.- En este rubro, se obtuvieron 3 calificaciones en tres aspectos que se investigaron en las entrevistas a otros actores en el cuadro siguiente se ilustran los valores, donde se observa que estos aspectos aunque calificados aceptablemente pueden ser mejorables sustancialmente.

Cuadro 4.4.2.1. Calificación de desempeño del Centro de Calidad para el Desarrollo Rural (CECADER) en el Estado de B.C.S.

Aspecto	Funcionarios	
	Cantidad	Calificación
Reportes De desempeño de servicio que otorgan los PSP	31	8.09
Evaluación de los productos generados por los PSP	31	7.9
Evaluación de la satisfacción del cliente de los servicios profesionales	31	7.7

Fuente: Entrevistas a funcionarios y PSP

- Capacitación.- La Capacitación, como aspecto desempeñado también por el CECADER, tuvo también una percepción pobre por parte de los actores del programa, es importante que se revisen los procesos de capacitación de la instancia para buscar los motivos de esta baja percepción de los funcionarios y PSP. En el cuadro 4.4.2.2, se plasman las calificaciones promedio de este rubro que monitoreado con cuatro aspectos:

Cuadro 4.4.2.2. Calificación de desempeño en Capacitación del Centro de Calidad para el Desarrollo Rural (CECADER) en el Estado de B.C.S.

Aspecto	Funcionarios	
	Cantidad	Calificación
Acciones para crear redes de empresas y de profesionales individuales	31	7.6
Resultados de los servicios de consultoría y capacitación a empresas rurales.	31	7.8
Mecanismos para promover tecnologías disponibles	31	7.3
Promoción de tecnologías acordes a las condiciones de la región	31	7.4

Fuente: Entrevistas a funcionarios y PSP

Análisis global del desempeño del CECADER y recomendaciones para mejorarlo.- En términos globales y de acuerdo a la percepción que emitieron los funcionarios directivos, los funcionarios operativos y los prestadores de servicios profesionales, se puede aseverar que el desempeño del Centro de Calidad para el Desarrollo Rural (CECADER), ha tenido un nivel de aceptación **regular**. Todos sus procesos han sido calificados severamente, se percibe una ausencia notoria de este organismo en el Estado. Resultaría interesante que esta instancia revisara todos sus procesos operativos, sobre todo en aquellos en los que su trabajo no ha sido valorado en una magnitud más aceptable.

Vinculación y sinergias entre programas.-:

- Mecanismos de articulación y de coordinación entre los programas de desarrollo rural.- La idea de favorecer mas el apoyo a productores que soliciten subsidios vía proyectos sobre los de atención a la demanda estriba en eso principalmente, de esa manera es posible articular integralmente a través del proyecto presentado, que en un solo proyecto converjan, con un mismo fin pero con distintas estrategias, los apoyos de los distintos programas.
- Factores que influyen en la vinculación y la creación de sinergias entre los programas del grupo.- Lo importante ahora con esta nueva modalidad de separación de acciones de los distintos subprogramas de Desarrollo Rural, es que todos pueden estar apoyando el mismo proyecto sin duplicar acciones, eso genera sinergias naturales que potencian los resultados de cada uno.
- Recomendaciones para mejorar la coordinación de las acciones entre programas para potenciar resultados.- Todas la UPR apoyadas o susceptibles de ser apoyadas, es una regla que adolecen de los tres aspectos que apoyan estos programas. Una recomendación es que se agoten las posibilidades de apoyar proyectos integrales donde desde tres frentes se le apueste a un proyecto.

4.5. Seguimiento y evaluación:

Este último eje temático en el que se ha dividido este capítulo, trata de la evaluación y análisis de los procesos del grupo de programas de Desarrollo Rural y busca básicamente conocer, entender y sugerir como han funcionado hasta ahora los procesos seguimiento y evaluación de las acciones y resultados del grupo de programas. Para un mejor análisis de este eje temático se ha subdivido en dos rubros importantes.

1. Procedimientos para dar seguimiento y control del grupo de programas en sus modalidades de ejecución federalizada y de ejecución nacional.-

El grupo de programas de Desarrollo Rural tiene varios mecanismos establecidos para dar seguimiento control y transparencia a la operativa de estos:

a.-Evaluaciones Internas.- Hasta el 26 de Junio del 2003, los programas de Desarrollo Rural ya habían realizado 2 evaluaciones trimestrales internas y se habían puesto a disposición del Comité Técnico del Fideicomiso Estatal para

información y toma de decisiones de este órgano. En este informe se reportan avances dentro de cada programa, donde se observa el avance de cada uno de ellos con respecto a las metas y con respecto al de los demás programas del APC. En las reuniones de comité de FOFAE se dio fe de los avances y se continua con ese sano ejercicio de seguimiento por mandato de las normas de operación 2002, que lo instruye en su capítulo 8 inciso 8.1.

b.-Sistema de Información Del Sector Rural (SISER).- Otro mecanismo de seguimiento y control ha sido el Sistema de Información del Sector Rural (SISER) el cual se tiene implementado en cada ventanilla receptora de los programas, como lo manifiestan el 85.00% de los actores del programa. De misma manera un 90.00% de ellos manifiesta que se tiene un programa de seguimiento alterno.

Para conocer la percepción que de este sistema de información tienen los distintos actores de este grupo de programas, durante sus entrevistas realizadas a ellos se les cuestionó sobre algunos aspectos muy específicos de su funcionamiento: Los usuarios de este sistema calificaron con una calificación promedio de 7.3 a la infraestructura existente para operarlo; La facilidad de operarlo fue valorado también con un 7.3; El soporte técnico para la puesta en marcha y su funcionamiento fue calificado con 7.69 sobre la base de 10; Sobre la disponibilidad de recursos humanos calificados disponibles para operar dicho sistema, estos fueron calificados con 7.7.; La cobertura geográfica que tiene este sistema, nos arroja que cubre todos los CADER y DDR del Estado, pero que se tienen problemas técnicos de comunicación en línea con algunas ventanillas mas retiradas, por lo que este aspecto fue calificado con un 8.15 de promedio; Por último los entrevistados fueron cuestionados sobre la suficiencia de la información que genera a lo que se le calificó con un 8.1 de promedio. El promedio global de calificación obtenido por el SISER, incluida, infraestructura técnica, material, humana y desempeño, alcanzó un valor de 7.71. Esto nos hace pensar que probablemente no se le ha dimensionado en su valor real el alcance en cuanto a seguimiento y control que se pudiera tener de este sistema.

c.- Evaluación externa.- Las reglas de operación 2002 de la Alianza para el Campo, en su capítulo 8 inciso 2, instruye una evaluación externa que debe iniciar una vez que se haya alcanzado al menos el 60.00% de avance en los programas. Para conocer la percepción que se tiene de este ejercicio de evaluación y seguimiento se entrevistó a los distintos actores del grupo de programas y su apreciación es la siguiente: El contenido de estas evaluaciones externas desde la óptica de los usuarios de estos resultados es calificada con 8.6 de promedio general sobre una base de 10; La oportunidad de los resultados fue percibida con una valoración de 8.3, lo que nos dice que son oportunos los resultados pero que pueden mejorar sustancialmente, si se adecuan los tiempos de todos los procesos; Las conclusiones y recomendaciones expresadas en las evaluaciones externas, y expuestas como propuestas prácticas, fueron calificadas con un 8.3, lo que implica que son sugerencias "aceptables" en términos generales pero que se pueden enriquecer mas; La utilidad de la evaluación como instrumento de seguimiento y control, fue calificada por los distintos actores de los programas con un 8.8, lo que indica que ya esta identificada en el sector, la necesidad de estar bien informados y conocer si lo que se esta haciendo con los programas de

Desarrollo Rural esta bien hecho o si hay que modificar algunas cosas; Por último se les cuestionó a los entrevistados sobre la percepción que tienen de la difusión de los resultados, a lo que en promedio calificaron con un 8.0 de calificación. La calificación global que se tiene del desempeño de las evaluaciones externas de parte de los distintos actores del grupo de programas de Desarrollo Rural, incluyendo todos los aspectos específicos vistos con anterioridad no arroja un valor de 8.43, lo que nos dice que este ejercicio puede mejorar sustancialmente conforme incorporando sugerencias de los distintos actores.

d.- Sistema de verificación y Seguimiento.- En este apartado se incluyen todos los demás procedimientos y actividades que se hacen dentro de la estructura técnica operativa del grupo de programas, para dar el seguimiento y control a todos los apoyos otorgados. En primera instancia se les cuestionó a los distintos actores de los programas que se entrevistaron sobre si tenían conocimiento de la realización de la verificación en campo del funcionamiento de los apoyos otorgados por el grupo de programas a lo que el 100.00% de ellos manifestó que si se realiza. Se percibe de la misma manera en los entrevistados de que la infraestructura y recursos disponibles con que cuentan para desarrollar esta actividad los funcionarios adscritos a este proceso (vehículos, instalaciones, equipos, viáticos etc.) son insuficientes al ser calificados con un 7.0 de promedio; La cobertura de proyectos-beneficiarios verificados fue calificado con un 7.38, lo que implica que esta cobertura debe ser incrementada sustancialmente; de la misma manera la periodicidad y frecuencia con que se visitan estos proyectos fue calificada severamente con un 6.46, lo que implica que desde la óptica de funcionarios y otros actores, es necesario incrementar sustancialmente esta frecuencia de visitas a los lugares apoyados, para darle un seguimiento mas expedito. En contraparte la utilidad de la verificación se percibe entre funcionarios y otros actores como de alta prioridad al alcanzar una calificación de 9.61 de promedio general. La capacidad de los técnicos que realizan el seguimiento fue valorada con un 7.38 de calificación, por lo que con este resultado se presenta la necesidad de incrementar las acciones de capacitación hacia adentro en los operadores del los programas.

Analizando globalmente los cuatro procedimientos básicos de seguimiento y control del grupo de programas en sus modalidades de ejecución federalizada y de ejecución nacional, se percibe un desempeño aceptable, considerando que es el primer ciclo que trabaja bajo nuevas reglas operativas. Las evaluaciones tanto las internas como las externas, ya han generado una cultura de evaluación en el Estado, y se perciben como ejercicios necesarios en la operativa de los programas. Por otro lado la baja percepción que se tiene del desempeño del SISER, aunado al sistema de verificación y seguimiento propio del grupo de programas, nos refleja que estos procesos se les debe apoyar con mas infraestructura para mejorar sus indicadores.

2. Cumplimiento de objetivos y metas físicas y financieras programadas.-Para el análisis de este apartado se ha utilizado el avance físico y financiero reportado al 26 de junio del 2003. Se ha separado el análisis de este apartado en dos vertientes: El avance físico y el avance financiero:

a).- Avance físico.- De acuerdo con las metas físicas establecidas en el anexo técnico del grupo de programas de Desarrollo Rural del ciclo 2002, y

comparándolo con el avance reportado al 26 de junio del año en curso, los resultados obtenidos se reflejan en el siguiente cuadro:

Cuadro 4.5.1. Avance Físico de los Programas de Desarrollo Rural en el Estado de B.C.S.

	Metas convenidas		Metas alcanzadas		% de avance	
	Proyecto	benef	Proyecto	benef	Proyecto	benef
PAPIR						
Atención a la demanda						
Producción primaria	11	241	160	217	1,455%	90%
Valor agregado	17	156	0	0	0%	0%
Vía proyectos						
Producción primaria	9	124	0	0	0%	0%
Valor agregado	22	242	94	2176	427%	899%
Garantía líquida	11	87	0	0	0%	0%
Subtotal	70	850	254	2393	363%	282%
PRODESCA						
Subtotal	70	814	177	1121	253%	138%
PROFEMOR						
Consejos	5	0	5		100%	
Organizaciones de 1er. Nivel	10	121	4		40%	0%
Subtotal	15	121	9	0	60%	0%

Fuente: Elaboración de Integra Soluciones Agro empresariales S.A. de C.V. con información de Anexo Técnico y avance físico y financiero de los programas de APC, proporcionados por SAGARPA Delegación BCS PSP
Nota: Avance físico y financiero al 26 de Junio del 2003

Los avances físicos en el Programa de Apoyos a proyectos de inversión Rural (PAPIR), se observan que algunos conceptos han sido rebasados mientras que otros todavía no se empiezan a operar. Los proyectos de PAPIR se subdividen en 5 categorías de las cuales dos de ellas rebasan con mucho las metas establecidas. Con la nueva nomenclatura de proyectos y componentes se infiere que la demanda que se tenía planeado cubrir cambió sus prioridades, demandando mas uno que otro.

El Programa de Desarrollo de capacidades en el Medio Rural (PRODESCA) rebasó en casi tres veces lo planeado en productores beneficiados y se apoyaron casi cuatro veces los proyectos estimados en el anexo técnico. Sin quitar mérito a los procesos de promoción, y para explicar de mejor manera este sobrecumplimiento de metas físicas cuando apenas se ha colocado el 60.00% de la colocación de los recursos financiero pudiera deberse también a que con la nueva nomenclatura de la conformación de los programas de Desarrollo Rural, se están ajustando las demandas a la nueva distribución.

El Programa de Fortalecimiento de Empresas y Organización Rural (PROFEMOR) Ya ha cumplido con el número de organismos que tenía planeado apoyar y también ya tiene atendidos un razonable porcentaje de las organizaciones de primer nivel que el anexo técnico le dicta cumplir. De acuerdo con los avances

financieros y los tiempos faltantes para concluir el ciclo, no se perciben problemas de cumplimiento de metas.

Los indicadores del avance físico del grupo de programas de Desarrollo Rural, son los que mas han resentido el trabajar con una nueva nomenclatura de programas a partir del 2002, toda vez que se esta en una etapa de ajustes, donde unos componentes, no han sido demandados en la medida de lo esperado, mientras que otros ya han rebasado las expectativas que se tenían de ellos. Ello a traído consigo que globalmente el grupo de programas lleve un avance aceptable, pero por componentes de apoyo, se observan sobrecumplimiento de metas en algunos y baja demanda en otros.

b).- Avance Financiero.- Al 26 de junio del 2003, el avance global financiero del Programa lleva un 60.00%, de lo contemplado en el anexo técnico de los programas de Desarrollo Rural 2002, sin incluir los gastos de operación y de evaluación.

Es importante aseverar que el PAPIR, en términos generales lleva un 60.50%, de los cuales Los cuales los DDR de Mulegé y La Paz llevan mas avance.

Cuadro 4.5.2. Avance Financiero de los Programas de Desarrollo Rural en el Estado de B.C.S. (Pesos)

Aspecto DDR	Avance (pesos)		
	Convenido	Pagado	% Avance
PAPIR			
Mulegé	200,00	487,60	321%
Comondú	5.710,90	2.201,30	39%
La Paz	3.381,50	2.247,60	63%
Los Cabos	2,900,00	2.442,80	82%
Subtotal	12.191,00	7.379,30	60.5%
PRODESCA			
Mulegé	232,50	151,80	65,29%
Comondú	1.395,50	741,30	53,12%
La Paz	930,30	618,70	66,51%
Los Cabos	697,70	295,30	42,32%
Subtotal	3.256,00	1.807,10	55,50%
PROFEMOR			
Mulegé	174.2	76.8	55,06%
Comondú	348.3	249.2	53,86%
La Paz	174.2	76.8	41,25%
Los Cabos	237.4	76.8	9,18%
Subtotal	870.9	479.6	55,06%

Fuente: Elaboración de Integra Soluciones Agro empresariales S.A. de C.V. con información de Anexo Técnico y avance físico y financiero de los programas de APC, proporcionados por SAGARPA Delegación BCS PSP
Nota: Avance físico y financiero al 26 de Junio del 2003

El programa PRODESCA por su parte lleva un avance de 55.50%, siendo mas

eficiente en el DDR de Mulegé y La Paz con avances de arriba del 65.00 %. De acuerdo a los proyectos que se tienen comprometidos y al tiempo que falta para finiquitar este ciclo, no se perciben problemas de alcance de metas.

El Programa de PROFEMOR, es el menos avanzado en cuanto a metas financieras por cumplir, ya que su avance al 26 de junio del año en curso, apenas rebasa la mitad de lo presupuestado. Aun así no se prevén problemas de cumplimiento

A diferencia del avance físico, el avance financiero del grupo de programas lleva una uniformidad más acorde a lo programado con los anexos técnicos. Esto nos refleja que aunque haya sesgos en el avance físico, las diferencias son de forma más no de fondo, ya que se observa que la distribución de apoyos es más congruente con lo planeado. Se observa como los tres programas con diferencias mínimas, pero ya han rebasado la mitad de lo presupuestado, llevando una ligera ventaja el PAPIR.

4.6. Análisis global: conclusiones y recomendaciones:

1. Análisis de los cambios relevantes en la operación 2001 y 2002.-Los cambios realizados en las normas de operación que se han dado del 2001 al 2002, han sido muy radicales principalmente en lo que se refiere a estructura operativa y lineamientos operativos. El nuevo organigrama operativo apenas si se esta involucrando en el papel que juega cada posición. El haber concentrado en solo tres subprogramas toda la operativa del Desarrollo Social, ha venido a simplificar y eficientar los procesos, existe menos duplicidad de acciones y es posible ahora sin ningún problema de traslape de objetivos, que los tres subprogramas trabajen simultáneamente sobre un mismo proyecto.

2. Influencia de estos cambios en la eficiencia operativa del grupo de programas.-Los funcionarios que cubren las nuevas posiciones del organigrama operativo, UTOES, CECADER, CEDR, etc., están aprendiendo gradualmente el perfil del puesto que ostentan y lo que se espera de ellos. En este primer ciclo con esta estructura se ha percibido en los distintos actores, que la curva de aprendizaje, ya ha superado la mayor "pendiente".

Un aspecto que ha dificultado la colocación de los subsidios de manera mas ágil con respecto al 2001, es el hecho de que ahora el 60.00% de la operativa de los programas deben ser recursos colocados "vía proyecto", lo que implica que se deben identificar proyectos viables con productores solventes o ideas mas concretas de lo que quieren lograr, y que al fin de cuentas el objetivo es lograr apoyar ideas que produzcan nuevas empresas.

Otro aspecto que ha generado problemas en la colocación de apoyos, es la decisión por decreto, de delimitar las zonas marginadas del Estado en solo 2 municipios, cuando en las áreas de alta marginación del Estado se encuentran al igual que las áreas mas desarrolladas, diseminadas a lo largo y ancho de todo el Estado.

3. Cambios necesarios para lograr el cumplimiento de los objetivos del grupo de programas.- Se deben regionalizar en el Estado las áreas de atención prioritarias, de acuerdo a la óptica particular de los funcionarios locales, y de la misma manera

regionalizar más detalladamente las cadenas de valor de cada área. Se deben de definir de una manera mas precisa las funciones, responsabilidades y límites de acción de cada uno de los nuevos puestos generados en la nueva estructura organizativa de los Programas. Esto se puede realizar al interior de la Comisión de Desarrollo Rural, para que una vez definida todos estos tópicos pasaran al comité técnico del FOFAE para su aprobación y ejecución.

4. Principales factores que influyen en el desarrollo y la consolidación institucional de los organismos (CEDR, CEDR, UTOE Y CECADER) que participan en la operación.-Los nuevos organismos nacieron en el Estado cuando ya se les estaba demandando acciones y resultados para lo que inicialmente fueron diseñados. Paralelamente empezaron a trabajar y a capacitarse, en buena medida justifica la baja percepción que algunos actores de los programas tienen de cada uno de estos organismos. En este nuevo ciclo 2003, ya con la experiencia del 2002, deben mejorar sus resultados, y corregir las deficiencias observadas en el arranque de sus funciones.

5. Ajustes recomendables para mejorar el funcionamiento de los órganos de representación.- Lo mas importante es que se deben de buscar acelerar los procesos de capacitación de los distintos puestos de la nueva estructura, además de acotar las funciones de cada uno de ellos viendo cuales son sus derechos y responsabilidades y clarificar el orden jerárquico de cada uno de los puestos.

6. Recomendaciones

- **Recomendaciones para mejorar el diseño y la planeación.-**
 - Facultar al CEDR o a otra estructura organizativa del grupo de Programas para que dentro de sus funciones este el de coordinar la mejora permanente del diseño de los Programas de Desarrollo Rural.
 - Identificar un estudio de diagnóstico en el Estado que permita conocer fehacientemente las regiones altamente marginadas del Estado y la magnitud de estas, que sirva de referencia para encauzar los apoyos de los Programas. Dicho diagnóstico de no existir, pudiera financiarse con recursos del APC, y anualmente actualizarlo para seguirlo teniendo como referencia periódica.
 - Incorporar un ejercicio final, al cierre de cada ciclo en que cada funcionario, desde la óptica de su posición aporte ideas para mejorar su función.

- **Recomendaciones para mejorar los sistemas de seguimiento y evaluación**
 - Se deben de capitalizar de mejor manera las herramientas que ya se tienen, para ese cometido. Las evaluaciones internas y externas, deben de valorarse en la medida en que den elementos y pautas de mejora. Se debe fortalecer el equipo que se tiene para seguimiento y supervisión, apoyándolos con mas y mejor infraestructura
 - Las evaluaciones internas además de presentar avances físicos y financieros, pudiera presentar una sección donde se aprecie la problemática percibida por los distintos organismos de la estructura operativa de los programas.

- Que se forme un foro de discusión hacia el interior del CEDR, donde se discutan los principales resultados de las evaluaciones externas e internas.
- Fortalecer el Sistema SISER y SIDER, con la finalidad de que todos actores del Programa puedan enterarse de los avances del programa y de su proyecto en particular.
- **Recomendaciones para mejorar la transparencia y la rendición de cuentas**
 - Aun cuando fue uno de los aspectos mejor calificados de los procesos operativos de los Programas de Desarrollo Rural, es importante, seguir con la promoción necesaria de la contraloría social, y cumplir con todas normas operativas que a ese aspecto refieren.

Capítulo 5

Evaluación de resultados e impactos

En este capítulo se señalan los resultados e impactos obtenidos de la operación del grupo de programas de Desarrollo Rural en el contexto del cumplimiento de sus objetivos. Para ello se calcularon indicadores de impacto y se clasificaron en términos de alta, media y Baja respuesta, contrastando sus resultados con la problemática y oportunidades identificadas en el diagnóstico, en particular con los problemas y potencialidades identificados en el análisis de las cadenas de valor estratégicas.

5.1. Resultados de la operación del PAPIR

1. Metas físicas y financieras programadas y realizadas Como quedo ilustrado en cuadro 4.6.1., del capítulo anterior el programa de trabajo del PAPIR estuvo esquematizado para trabajar sobre 5 frentes:

- Proyectos de atención a la demanda:
 - Producción primaria.- De 11 proyectos de producción primaria programados para atender a 241 beneficiarios, se ha logrado apoyar a 160 proyectos con un apoyo a 217 beneficiarios, lo que se infiere que la metas en proyectos fueron sobradamente alcanzadas a esta altura del desarrollo del programa, pero no así las metas de apoyo a beneficiarios.
 - Valor agregado.- El apoyo a proyectos cuya finalidad fuera incorporar valor agregado a los productos finales, esta programado la realización de 17 proyectos para beneficiar a 156 productores, metas que han empezado a cumplirse.
- Apoyos vía Proyectos.-
 - Producción primaria.- Para este rubro se tiene contemplado en el anexo técnico del grupo de programas atender 9 proyectos y beneficiar 124 productores, metas que todavía al 26 de junio del 2003, se han empezado a cumplir.
 - Valor agregado.- Se tienen programados 22 proyectos para apoyar a 242 productores y a esta fecha ya se tienen 94 proyectos con beneficio verificado en 2176 productores.
 - Garantía Liquida.- En este tipo de proyectos se pretende apoyar 11 proyectos de los cuales 5 estarán en zonas marginadas y 6 en zonas de transición. Actualmente al 26 de junio del 2003, no se había presentado demanda por lo que se han transferido estos recursos a otros programas.

Los indicadores del avance físico y financiero del Programa PAPIR, son los que mas han resentido el trabajar con una nueva nomenclatura de programas a partir del 2002, toda vez que se esta en una etapa de ajustes, donde unos componentes, no han sido demandados en la medida de lo esperado, mientras que otros ya han rebasado las expectativas que se tenían de ellos. Ello a traído consigo que globalmente el grupo de programas lleve un avance aceptable, pero por componentes de apoyo, se observan sobrecumplimiento de metas en algunos y baja demanda en otros.

2. Áreas de interés económico (micro regional, cuencas o áreas específicas) en qué se concentraron o focalizaron los proyectos apoyados.- De acuerdo a las reglas de operación, en el Estado de Baja California Sur, las zonas prioritarias de apoyo, por su alta marginalidad, están contempladas en los municipios de Comondú y Mulegé. Situación que no satisface del todo a los distintos niveles de autoridad del Estado en virtud de que las zonas marginadas del Estado están diseminadas por todo el territorio del Estado al igual que las zonas de alto nivel y calidad de vida.

Las regiones que más se han visto beneficiadas con los apoyos de PAPIR, es la área agrícola de los CABOS (Zona ubicada en un municipio NO prioritario), sobre todo en su CADER Santiago, donde se encuentra lo fuerte de las cadenas prioritarias de los cultivos orgánicos y de Mango. Otra micro región que se ha visto beneficiada en este ciclo, es el Valle de Santo Domingo ubicado en el Municipio de Comondú, que si se encuentra contemplado como municipio de atención prioritaria. Aquí se desarrollan las otras 3 cadenas prioritarias contempladas en el anexo técnico como son, los caprinos, bovinos para leche y bovinos para carne.

Es importante comentar que al interior de la Comisión de Desarrollo Rural y utilizando información oficial de CONAPO, se identificaron específicamente en todo el Estado de Baja California Sur las poblaciones y regiones de alta marginalidad, independientemente de en que municipio estuvieran ubicadas. Ello trajo consigo, que el FOFAE haya autorizado apoyos a comunidades que aunque no están en municipios de atención prioritaria, si son comunidades con población objetivo.

3. Inversión en bienes de capital.

De acuerdo con la información proporcionada y la información documental recolectada, lo fuerte de este programa se concentró en apoyos “vía proyectos” al valor agregado, donde ya se han rebasado las metas hasta este momento.

4. Bienes de capital apoyados a través del programa (equipos, especies, herramientas, maquinaria y garantías líquidas)

En el cuadro 5.1.1. se aprecia como un alto porcentaje de los apoyos físicos se ha ido a una línea de producción que no es prioritaria para el Estado. Es importante sin embargo que financieramente hablando los porcentajes no necesariamente son iguales, toda vez que los apoyos a los paquetes de producción de pollos eran de cuantía pequeña, mientras que los otros rubros, superaban con mucho en algunos casos a los primeros.

Este comportamiento de los bienes apoyados se explica considerando que la línea de producción de pollo, primero fue apoyada mediante recursos del 30.00% disponible para demanda libre; segundo, la demanda de esta línea se dio al amparo del porcentaje anterior, y considerando que son apoyos muy pulverizados (pequeños), impacto sensiblemente en los resultados de la evaluación.

Cuadro 5.1.1. Bienes de capital apoyados a través de PAPIR al 26 de Junio de 2003

Aspecto	Bienes	
	Cantidad	%
Proyecto de Producción de Pollo	1084	86.17%
Aspersoras para fumigar	35	2.78%
Módulo Bovino	28	2.23%
bombas	20	1.59%
Infraestructura básica	19	1.51%
Microempresa Rural Caprina	18	1.43%
Módulo Caprino	12	0.95%
Módulo de riego por goteo	11	0.87%
Módulo Ovino	7	0.56%
Línea de conducción	7	0.56%
otros	17	1.35%
Total	1258	100.00%

Fuente: Integra Sol. Agro empresariales S.A. de C.V. con información proporcionada por SAGARPA Delegación BCS.

5. Conformación de garantías líquidas:

- En este ciclo no se ha presentado la demanda planteada en los anexos técnicos, por lo que estos recursos han sido transferidos a otros componentes. Se espera que la promoción realizada en este ciclo 2002, cristalice en proyectos rentables en el ciclo 2003..

5.2. Resultados de la operación del PRODESCA

1. Acciones desarrolladas como producto del seguimiento y de las acciones de monitoreo a la prestación de servicios.-Las metas programáticas del Programa de Desarrollo de Capacidades en el medio Rural (PRODESCA), estipulan la promoción, identificación, diseño e implementación de 37 proyectos de desarrollo para beneficiar 320 productores, La consultoría y capacitación a 30 empresas rurales que beneficiarían a 270 productores; Y por último 3 programas especiales de desarrollo de capacidades que beneficiarían a 194 productores. Al 26 de Junio del 2003, cuando ya se ha operado alrededor de 56.00 % de las metas financieras, globalmente ya se han operado 177 proyectos beneficiando a 1121 productores. Con respecto a como se percibe el programa por parte de los diferentes actores del Programa, se les cuestionó a ellos para conocer su opinión sobre algunos aspectos del Programa.

Al igual que el PAPIR, Los indicadores del avance físico y financiero del Programa PRODESCA, son los que mas han resentido el trabajar con una nueva nomenclatura de programas a partir del 2002, toda vez que se esta en una etapa de ajustes, donde unos componentes, no han sido demandados en la medida de lo esperado, mientras que otros ya han rebasado las expectativas que se tenían de ellos. Ello a traído consigo que globalmente el grupo de programas lleve un avance aceptable, pero por componentes de apoyo, se observan sobrecumplimiento de metas.

Cuadro 5.2.1. Resultados de la operación de PRODESCA al 26 de Junio de 2003

Aspecto	Calificación promedio
Seguimiento y monitoreo de la calidad de los servicios profesionales.	8.54
Fomento al mercado de servicios profesionales	8.69
Participación de beneficiarios en el pago por servicios profesionales de PSP	8.00
Fortalecimiento de los conocimientos técnicos, comerciales, organizativos, gerenciales y financieros de los sistemas	8.00
Desarrollo de áreas de oportunidad de negocios.	7.85
Total	8.22

Fuente: Integra Sol. Agro empresariales S.A. de C.V. con información extraída de las encuestas y entrevistas realizadas a los diferentes actores del Programa

2. Mecanismos locales de fomento al desarrollo de un mercado de servicios profesionales.

Mecanismos locales de fomento al desarrollo de los servicios profesionales que dependan o estén indexados a la red de PSP de PRODESCA no existe desde la óptica de los propios PSP.

3. Fuentes, modalidades y montos adicionales pagados por los servicios profesionales

Los PSP, encuestados manifiestan que no se recibe ningún incentivo adicional de parte de los productores o de instancia que no sea la de los programas de Desarrollo Rural

4 Desarrollo de capacidades: efectos de los procesos de capacitación: incremento en el uso de conocimientos técnicos, comerciales, organizativos, gerenciales y financieros por los beneficiarios

Cuadro 5.2.2. Grados de desarrollo de capacidades de los procesos de PRODESCA al 26 de Junio de 2003

Aspecto	Calificación		Cambio porcentual
	Antes	Después	
Aspecto Jurídico	7	8	14.29%
Aspectos estructurales	8	9	12.50%
Aspectos financieros	7	9	28.57%
Aspectos operativos	7	9	28.57%
Aspectos contables y fiscales	6	8	33.33%
Recursos de la sociedad	7	8	14.29%
Servicios comerciales	9	9	0.00%
Controles internos	7	9	28.57%
Aspectos laborales	8	8	0.00%
Desarrollo de la organización	8	9	12.50%
Total	7.4	8.6	16.22%

Fuente: Integra Sol. Agro empresariales S.A. de C.V. con información extraída de las encuestas y entrevistas realizadas a los diferentes actores del Programa

De acuerdo con el cuadro 5.2.2, se observa que los cambios globales en el grado de desarrollo de capacidades de los beneficiarios, tuvo una calificación promedio de 8.6, después de aplicar el programa, con un incremento en la calificación del 16.22% contra el año 2001. Los aspectos contables y fiscales y los aspectos financieros son los que más han impactado este indicador. Este impacto del PRODESCA viene siendo un beneficio que esta directamente relacionado con la calidad de los servicios prestados por PSP, por lo que este impacto positivo registrado en las UPR, nos refleja un desempeño aceptable de los prestadores de servicios profesionales.

5. Tipo de proyectos identificados y gestionados con el programa: Se identificaron y gestionaron 241 proyectos, de los cuales 56 pertenecen al Municipio de La Paz, 44 al Municipio de los Cabos, 108 a Comondú, 1 a Loreto y el resto (32) al Municipio de Mulegé, de esos proyectos el 70.00% fue vía proyecto y el resto por atención a la demanda. El 30.00% fue únicamente de producción primaria y el restante 70.00% fue de actividad primaria pero incorporándole valor agregado. Hasta el 26 de Junio, fecha en la se presentó el avance físico, los proyectos para garantía liquida, todavía no eran demandados por los productores.

Esta distribución de proyectos identificados y gestionados con el Programa, es congruente en forma y espacio con lo programado en los anexos técnicos, toda vez que apoya mediante las cadenas productivas prioritarias, las regiones prioritarias de alta marginación, que fueron identificadas al interior de la CEDR.

6.- Áreas de oportunidad de negocios identificadas.- Un gran porcentaje de los proyectos, identificados, vinieron a fortalecer las cadenas de valor identificadas en los anexos técnicos, abriéndose oportunidades de negocio en las distintas etapas de la cadena: Existen oportunidad de negocio en el abastecimiento de insumos para la actividad primaria, en la actividad primaria misma, en los procesos de transformación y finalmente, diversificando los canales de comercialización de los productos comercializados.

Es importante considerar que los distintos eslabones de las cadenas productivas prioritarias que presentan oportunidades de negocio, también infieren que los apoyos y proyectos que se destinen a este sector deben ser integrales, de tal manera que se fortalezcan todos los eslabones de la cadena apoyada y que no se presenten cuellos de botella en alguno de ellos.

7. Proporción de proyectos con enfoque de sustentabilidad económica, ambiental y social. Todos los proyectos calificados para ser susceptibles de ser apoyados por PRODESCA, tuvieron que tener un enfoque de sustentabilidad económica ambiental y social.

5.3. Resultados de la operación del PROFEMOR

5.3.1. Fortalecimiento institucional:

El componente de fortalecimiento institucional por las acciones del programa PROFEMOR, esta percibido por los diferentes actores del Programa con una calificación

de 8.22. Los aspectos que menos impactos ha tenido, es el que se refiere al monto de los recursos y acciones que se realizaron a través de los municipios. Otro aspecto que no esta bien visto es la aplicabilidad de los diagnósticos y planes de desarrollo municipal que se han realizado al amparo de este programa. Es bueno enfatizar que los esfuerzos realizados por el PROFEMOR para la integración y el funcionamiento de los consejos, esta bien calificada por funcionarios y PSP.

Cuadro 5.3.1.1. Resultados de las acciones del componente Fortalecimiento institucional de PROFEMOR al 26 de Junio de 2003

Aspecto	Calificación
Acciones para la integración y el funcionamiento de los consejos	8.84
Calidad de los productos de los coordinadores en los consejos de Desarrollo sustentable.	8.42
Aplicabilidad de los diagnósticos y planes de desarrollo municipal	7.95
Acciones para fomentar la planeación participativa y coordinación institucional	8.42
Monto de recursos y acciones realizadas a través de los municipios	7.47
Total	8.22

Fuente: Integra Sol. Agro empresariales S.A. de C.V. con información extraída de las encuestas y entrevistas realizadas a los diferentes actores del Programa

En lo que respecta a los principales obstáculos o factores de riesgo que tuvieron que sortearse o que influyeron en la instalación de los consejos de desarrollo Rural sustentable, desde la óptica de los actuales coordinadores de consejos de Desarrollo Rural Sustentable, fueron 2:

- Faltó apoyo para realizar los tramites administrativos
- Dificultad para conciliar los intereses de los distintos participantes

Analizando el porque de las anteriores respuestas de los distintos actores del grupo de programas, se percibe que la falta de apoyo para trámites administrativos se basó principalmente en escasez de recursos que generalmente son mas demandados cuando se inicia un esquema de trabajo para posteriormente estandarizarse en un valor constante. Por otro lado la dificultad para conciliar intereses entre los distintos participantes, generalmente se perciben como de forma más no de fondo, en virtud de que existe coincidencia en cuanto que lo primero es cumplir con los objetivos y metas de los programas.

En lo que respecta en saber que problemas se presentaron en los Consejos de Desarrollo Rural Sustentable para su operación normal, los entrevistados opinan que no hubo problemática relevante que atender. Donde se estima que se tuvo un poco de problemas fue en el periodo de aprendizaje que naturalmente tuvieron que tener los consejeros sin que haya habido un curso de inducción al puesto.

Al Investigar cual era la percepción que tenían los entrevistados sobre las funciones que hasta este momento han realizado los Consejos de Desarrollo Rural Sustentable, se obtuvo lo siguiente: El 100.00% de los encuestados opina que los consejos están actualmente procurando la coordinación de acciones entre las dependencias o

instituciones: Un 66.67% de los funcionarios opina también que se han dedicado a vigilar y dar seguimiento a los acuerdos tomados en el Consejo y en menor grado a difundir reglas o procedimientos para participar en los programas de desarrollo además de gestionar apoyos para el desarrollo de sus acciones.

Cuadro 5.3.1.2. Principales Funciones que se realizan en el Consejo de desarrollo Rural Sustentable

Aspecto	Calificación
Planificar la acciones de desarrollo local	50.00%
Gestionar apoyos para el desarrollo de sus acciones	33.33%
Procurar la coordinación de acciones entre las dependencias o instituciones	100.00%
Vigilar y dar seguimiento a los acuerdos tomados en el Consejo	66.67%
Difundir Reglas o procedimientos para participar en programas de desarrollo.	44.44%
Otra	0.00%

Fuente: Integra Sol. Agro empresariales S.A. de C.V. con información extraída de las encuestas y entrevistas realizadas a los diferentes actores del Programa

- Los principales factores que ponen en riesgo el funcionamiento de los Consejos de Desarrollo Rural Sustentable, desde la óptica de los actores del programa encuestados, se opina consensuadamente que en orden de importancia son los siguientes:
 - La escasez de recursos que condiciona las acciones programadas.
 - Los compromisos contraídos con anterioridad por los municipios.
 - La falta de resultados en el corto plazo.
- Por otro lado los principales resultados que ha alcanzado el consejo de Desarrollo Rural desde su fundación, y desde la óptica de los distintos funcionarios y participantes en los programas de Desarrollo Rural, fueron las siguientes 7 acciones:
 - Lograr la participación activa de la sociedad civil.
 - Lograr la participación de las organizaciones económicas.
 - Lograr la participación organizada de las instituciones en el desarrollo local.
 - Poner en operación las recomendaciones del estatal de desarrollo.
 - Normar su funcionamiento a través de reglamentación interna
 - Generar proyectos acordes a las necesidades locales
 - Dar seguimiento a las acciones realizadas.
- Acciones para la integración y el funcionamiento de los consejos (equipos, materiales y capacitación)

5.3.2. Consolidación organizativa:**Cuadro 5.3.2.1. Resultados de las acciones del componente de consolidación organizativa de PROFEMOR al 26 de Junio de 2003**

Aspecto	Calificación
Desarrollo de la capacidad empresarial de los grupos	8.75
Integración de las organizaciones en redes micro regionales, regionales o por rama productiva	8.00
Participación de las organizaciones en la gestión y la toma de decisiones para el desarrollo local	8.00
Fortalecimiento de la estructura interna de las organizaciones participantes	8.75
Fortalecimiento de la capacidad de autogestión de los grupos prioritarios	8.38
Total	8.75

Fuente: Integra Sol. Agro empresariales S.A. de C.V. con información extraída de las encuestas y entrevistas realizadas a los diferentes actores del Programa

5.4.- Respuesta del grupo de programas a los siguientes indicadores de impacto.

Es el aspecto ganadero en el que prácticamente se desarrollaron todas las actividades del grupo de programas de Desarrollo Rural, por lo que estos indicadores tienen en forma global ese giro.

5.4.1.-Cambio tecnológico (en el conocimiento y uso de tecnologías)

Mediante este indicador se obtuvo información básica para conocer en que grado influyeron los programas de Desarrollo Rural para que los beneficiarios incrementaran su conocimiento y uso de nuevas tecnologías

Cuadro 5.4.1.1. Calidad Genética de especie sobre la que se aplicó el apoyo

Aspecto	Beneficiarios		
	Antes	Después	% Cambio
Animales criollos sin seleccionar	12	61	24,02%
Animales mejorados sin registro	13	155	61,02%
Animales con calidad genética certificada	5	15	5,91%
Otra	1	2	0,79%
Total	31	233	91,73%

Fuente: Integra Sol. Agro empresariales S.A. de C.V. con información de encuestas aplicadas a beneficiarios
Nota: El porcentaje es sobre de la base del total de encuestas, y el reactivo era de opción múltiple

Se observa que la gran mayoría de los apoyos fueron aplicados en animales mejorados aun cuando la tercera parte de los beneficiarios siguió aplicándolo en animales criollos sin seleccionar. Es importante comentar que los productores tipo II, fueron los que mas impactaron este indicador, sobre todo en animales mejorados sin registro, donde se percibió un cambio bastante notable siguiendo en menor grado los productores tipo III y tipo IV. En los productores tipo I se percibió un incremento en la aplicación de apoyos a especies criollas sin seleccionar, mientras que en la tipología tipo V este indicador no

impactó. Esto es entendible en el sentido de que la mayoría de los productores ya tienen hatos ganaderos mejorados por ellos mismos, sin tener un registro ordenado de sus mejoras. Por otro lado los impactos en este rubro se manifiestan más en productores de bajos recursos que en los de mayores recursos en virtud de que se está midiendo en este indicador, los cambios del “antes del apoyo” con “el después”, por lo que los productores más capitalizados desde antes del apoyo ya tenían adoptadas las tecnologías propuestas.

Para el caso de beneficiarios 2000, los animales con calidad genética certificada tuvo un porcentaje muy similar al de animales mejorados sin registro que casi alcanzaron cada uno cerca del 45.00%. Esto pudiera deberse a que la disponibilidad de animales de registro estuvo más oportuna en ese ciclo.

Para conocer cómo impactó en la infraestructura y equipo que usan los beneficiarios en el manejo de las especies que fueron beneficiadas con los programas, se les presentó un reactivo donde plasmaran sus cambios observados.

Cuadro 5.4.1.2. Infraestructura y equipo que usa para atender la especie sobre la que se aplicó el apoyo

Aspecto	Beneficiarios		
	Antes	Después	% Cambio
Áreas para manejo	51	110	232,30%
Áreas techadas para proteger animales	28	33	19,70%
Áreas techadas para almacén	7	7	0,00%
piso de concreto	0	0	0,00%
Equipos para inseminación	0	0	0,00%
Equipamiento para crianza	8	8	0,00%
Equipo para extracción de productos	1	2	100,00%
otra	5	21	630,00%
Total	100	181	31,89%

Fuente: Integra Sol. Agro empresariales S.A. de C.V. con información de encuestas aplicadas a beneficiarios

Nota: El por ciento es sobre de la base del total de encuestas, y el reactivo era de opción múltiple

Las áreas de manejo para especies animales como corrales, áreas de parición, crianza, ordeña etc., fueron la infraestructura que más impactó en los beneficiarios, y dentro de la tipología del tipo II, fue donde recayó más del 50.00% de ese efecto, repartiéndose el otro 50.00% entre los productores de tipo I y III. Los impactos en infraestructura, se reflejan más en productores más descapitalizados toda vez que los más capitalizados ya están con sus necesidades de infraestructura cubierta por lo que los apoyos de APC, los dedican a otros rubros.

En el ciclo 2000 el impacto en infraestructura tuvo un comportamiento muy similar al del ciclo 2002, observándose que se impacta en mayor grado en infraestructura de manejo de ganado. Esto se justifica desde el momento que se está apoyando UPR, que se encuentran muy descapitalizadas.

En cuanto al impacto que se ha observado en la realización de prácticas zoonosanitarias, se observa que estas prácticas profilácticas se incrementaron casi un 40.00% en los beneficiarios apoyados, de las cuales de esos incrementos solo el 20.47% se debió a campañas zoonosanitarias oficiales y el resto a iniciativa propia de los productores. Es importante hacer notar que la práctica sanitaria que más impacto tuvo fue la de uso de vacunas y la de eliminación de animales infectados, mientras que las de menor impacto fueron las pruebas de diagnóstico y al rotación de potreros (porque no tienen).

El grupo de productores en que más impactó este indicador fue en la tipología III, donde se concentró más de las dos terceras partes de estos cambios positivos. La tipología que menos contribuyó al porcentaje global, fue la tipo I, con menos del 2% de participación. (Observar cuadro 5.4.1.3.). Al contrario de los indicadores de impacto tecnológico analizados anteriormente, este indicador, tiene mas impacto en productores mas desarrollados, en virtud, de que perciben de mejor manera los efectos benéficos de una buena zoonosidad regional en el Estado y de las formas en las que sus UPR se ven beneficiados. Los productores de bajos ingresos están mas preocupados de problemas inmediatos en su UPR, que en problemas de índole general, aunque probablemente igual o mas importantes que los que los ocupan

Para el ciclo 2000 las prácticas zoonosanitarias se incrementaron un 67.30%, con respecto al año del apoyo, lo que implica que la cultura de acciones profilácticas ya se ha ido posicionando en los productores apoyados desde antes, ya que reflejan un mayor impacto que los beneficiados en 2002.

Cuadro 5.4.1.3. Tareas de prevención y sanitarias que utiliza para atender la especie sobre la que se aplicó el apoyo

Aspecto	Beneficiarios			Parte de Campaña
	Antes	Después	% Cambio	
Uso de Vacunas	19	31	29,27%	29,27%
Pruebas diagnosticas de laboratorio	3	5	4,88%	9,76%
Eliminación de animales positivos	8	14	14,63%	29,27%
Participación en campanas sanitarias	12	15	7,32%	21,95%
Combate de enfermedades	14	20	14,63%	0,00%
Limpieza y desinfección de instalaciones	27	30	7,32%	14,63%
Uso de suplementos alimenticios	7	12	12,20%	9,76%
Desparasitación interna y/o externa	9	13	9,76%	9,76%
Rotación de potreros	3	3	0,00%	0,00%
Otra.	2	2	0,00%	2,44%
Total	104	145	39,42%	20,47%

Fuente: Integra Sol. Agro empresariales S.A. de C.V. con información de encuestas aplicadas a beneficiarios

Nota: El porciento es sobre de la base del total de encuestas, y el reactivo era de opción múltiple

Para conocer el impacto que tuvieron los productores en lo que se refiere a las fuentes de alimentación que utilizaron antes y después del apoyo, pudimos constatar, que los forrajes verdes y los esquilmos de cosechas de granos fue la opción mas socorrida por los productores incrementándose mas de tres veces la cantidad de productores con esa opción. La segunda fuente con más impacto fue la de alimentos balanceados, sobre todo porque la inmensa mayoría de beneficiarios tuvo apoyo para aves por lo que la especie

demanda este tipo de alimento. La fuente de alimento utilizada para atender los hatos de los beneficiarios del grupo de programas, esta directamente relacionado con el tipo de línea de producción y con el tipo explotación que se lleva. En este caso las aves se llevan como una actividad secundaria de la UPR, de manera trashumante (traspatio) por lo que el uso de esquilmos de cosechas como alimento, resulta una opción natural.

Con respecto a la respuesta de este indicador a la tipología de productores, se pudo observar que el tipo de productores que mas colaboró en los resultados de este indicador fueron los del tipo II y III, que juntos impactaron cerca del 80.00% de los beneficios. Esto es fácilmente explicable en el sentido de que los productores capitalizados del tipo IV, ya manejan sistemas de explotación más elaborados donde las dietas y suplementos alimenticios ya están bien definidos y no son influenciados, por la presencia o no de un apoyo

Los beneficiarios del 2000, tuvieron un impacto totalmente distinto al de los apoyados en el 2002, toda vez que las fuentes de alimento de sus hatos ganaderos fue mayoritariamente Alimentos ensilados (63.87%) y en menor grado suplementos alimenticios, esto probablemente debido a la presencia de sequía en el Estado.

Cuadro 5.4.1.4. Fuentes de alimentación que se utiliza para atender la especie sobre la que se aplicó el apoyo

Aspecto	Beneficiarios		
	Antes	Después	Cambio %
Praderas y pastizales naturales	10	12	1,60%
Praderas inducidas mejoradas	0	2	1,60%
Forrajes verdes rastrojos, esquilmos	24	82	46,40%
Alimentos ensilados	4	8	3,20%
Suplementos Alimenticios	3	19	12,80%
Dietas y raciones balaceadas.	4	34	24,00%
Otra.	3	16	10,40%
Total	48	173	100,00%

Fuente: Integra Sol. Agro empresariales S.A. de C.V. con información de encuestas aplicadas a beneficiarios

Nota: El por ciento es sobre de la base del total de encuestas, y el reactivo era de opción múltiple

5.4.2. Capitalización de las unidades de producción rural

Mediante este indicador se evaluó si en presencia del programa se dio un proceso de capitalización o no de la unidad de producción rural. Las formas de capitalización que aquí se consideran son la posesión en la UPR de maquinaria, vehículos y equipo; ganado; plantaciones o cultivos perennes; y construcciones o instalaciones, se excluye la tierra debido a que en algunos casos es difícil asignarle un precio. Para medir estos impactos se consideró prudente calcular dos indicadores:

- **Desarrollo de capacidades en las unidades de producción (PVAP).**-Este indicador expresa en términos porcentuales la participación del apoyo en el valor de los activos de la unidad de producción rural. Calculados los indicadores de manera global para el programa y también por tipología del beneficiario nos damos cuenta que el capital de las UPR, se incrementó en términos generales 6.32 %,

participando mas en este porcentaje las tipologías I y II. Es bueno puntualizar que este indicador, refleja el porcentaje de incremento del capital de la UPR, pero comparado contra el valor de la UPR en cuestión, de ahí que las tipologías mas descapitalizadas, reportan mejores indicadores. Este valor comparado con el 8.58 % que se reflejó en productores de 2000, resulta mas atractivo toda vez que se impactó mas en la capitalización de la empresa.

Cuadro 5.4.2.1. Participación del apoyo en el capital de la UPR, por tipo de productor.

Tipología del productor	Valor del Apoyo	Capital de la UPR	PVAP
Tipo I	35.935,00	744.150,00	23,60%
Tipo II	263.745,00	4.266.500,00	9,69%
Tipo III	360.500,00	4.476.600,00	4,37%
Tipo IV	23.909,00	1.331.200,00	0,44%
Tipo V	0.00	0.00	0%
Total	684.089,00	10.818.450,00	6,32%

Fuente: Integra Sol. Agro empresariales S.A. de C.V. con información de encuestas aplicadas a beneficiarios, e información documental proporcionada por SAGARPA Delegación BCS

Nota.- El calculo del PVAP, se hizo por beneficiario y posteriormente se sacó un promedio general por tipología, por lo que los valores totales de cada tipo no corresponden porcentualmente a su PVAP

- Tendencia de cambio en los activos (ICA).**- Este indicador pretende medir el grado de incidencia que tuvo el valor del bien apoyado en la UPR, y verificar si este apoyo esta contribuyendo a la capitalización de la empresa, o si los procesos de descapitalización del campo siguen activos o estables. De manera global los productores beneficiarios han iniciado un lento pero creciente proceso de capitalización en presencia de los apoyos recibidos por los programas. Es importante considerar, que esta tendencia no es general para todas las tipologías de productores, por lo que en la tipología tipo IV, se observa un leve incremento pero lo importante es que ya se ha empezado a revertir el proceso de descapitalización.

Cuadro 5.4.2.2. Tendencia de cambio en el capital de la UPR, por tipo de productor.

Tipología del productor	FSA*	FSD**	ICA***
Tipo I	77	81	1,05
Tipo II	295	329	1,12
Tipo III	336	362	1,08
Tipo IV	70	68	0,97
Tipo V	0	0	0,00
Total	762	837	1,10

Fuente: Integra Sol. Agro empresariales S.A. de C.V. con información de encuestas aplicadas a beneficiarios, e información documental proporcionada por SAGARPA Delegación BCS : FSA*= frecuencia relativas de respuestas afirmativas antes del apoyo; FSD**= Frecuencias relativas de respuestas afirmativas después del apoyo; ICA***=Tendencia de cambio en los activos de la UPR

El valor de ICA para productores del 2000 fue ligeramente mayor (1.21) que los productores del 2002, lo que implica que la incidencia del valor de los apoyos ha causado mas impacto en ese ciclo, toda vez que se ha ido reinvertiendo la productividad del bien en estos 2 años..

5.4.3. Desarrollo de capacidades

Este indicador mide la incidencia del programa en el desarrollo, por parte del productor, de capacidades tanto gerenciales como de gestión y de innovación tecnológica. El uso de registros productivos y de registros contables o la identificación de actividades productivas alternativas en presencia de los programas constituyen aproximaciones sobre el desarrollo de capacidades gerenciales. Para medir de mejor manera este indicador, se han identificado 4 subindicadores:

- **Índice de desarrollo en las capacidades de innovación (VCI).**- Este indicador nos identifica la variación en el desarrollo de capacidades de innovación. De acuerdo al valor promedio general del programa que alcanzó una magnitud de 0.4467, sobre una máxima probable de 1.0, vemos que el impacto en este aspecto es aceptable. Analizando un poco mas a fondo este indicador nos damos cuenta que los productores tipo I, no impactaron absolutamente nada en este aspecto, mientras que el tipo II y tipo III, estuvieron muy participativos en ese renglón. Será conveniente de acuerdo a resultados a reenfocar este rubro con el fin de promover en productores más marginados. (ver cuadro 5.4.3.2.). la innovación es un indicador que impacta mas en productores mas capitalizados que ya están en busca de nuevas alternativas que vengan a maximizar la rentabilidad de la UPR, por ello los productores tipo IV, llevan la delantera en este tipo de impactos, por otro lado los productores de bajos ingresos, también impactan en este indicador debido a que cualquier mejora en infraestructura de su UPR, es innovación dado el bajo índice de desarrollo que se tiene en ellas. Si comparamos esa tendencia con los productores del 200, observamos que los valores de impacto se elevan sensiblemente mas en virtud de que con el paso del tiempo ellos valoran mas innovación adquirida.

Cuadro 5.4.3.1. Índice de desarrollo en las capacidades de innovación de la UPR, por tipo de productor.

Tipología del productor	VCI*
Tipo I	
Tipo II	0,5
Tipo III	0,24
Tipo IV	0,6
Total	0.4467

Fuente: Integra Sol. Agro empresariales S.A. de C.V. con información de encuestas aplicadas a beneficiarios, e información documental proporcionada por SAGARPA Delegación BCS : VCI*= Variación en el desarrollo de capacidades de innovación

- **Índice de desarrollo en las capacidades administrativas (VCA), Índice de desarrollo de gestión (VCG).**- Para conocer si los productores beneficiarios

por los impactos del programa en el 2002, incrementaron este tipo de capacidades, se buscó medir esta magnitud mediante el índice de variación en el desarrollo de esas capacidades, a lo que estos indicadores nos arrojaron valores mínimos. Es importante manifestar, que el universo de productores encuestados, se circunscribió a los del Programa de Apoyo a Proyectos de Inversión Rural (PAPIR), por lo que resulta lógico que si el desarrollo del capital humano y social esta en manos de otros programas, no salió reflejado en este indicador. Es importante manifestar de cualquier manera que las entrevistas realizadas a los prestadores de servicios profesionales y al resto de los que manejan la operativa de los otros programas de desarrollo Rural, si se encuentra manifiesto el desarrollo de esas capacidades. Los productores del 2000 tuvieron impactos muy similares a los del 2000, donde prácticamente pasaron desapercibidos

- **Índice general de desarrollo de capacidades (DC).**- Con los tres valores de los índices calculados anteriormente se obtuvo una media aritmética para conocer la variación general en el desarrollo de capacidades, resultando un castigado valor general de 0.234, lo que nos dice de antemano lo que ya sabíamos, que el PAPIR, no esta desarrollando capital social y humano, para ello están implementados el PRODESCA Y EL PROFEMOR. En el 2000 este indicador alcanzo un valor de 0.367 lo que nos confirma lo anteriormente comentado

5.4.4. Conversión productiva

Cuadro 5.4.4.1. Índice de conversión productiva por actividad y global de la UPR.

Actividad	COVA (%)
Bovinos de carne	4.80
Bovino de doble propósito	10.00
Bovino lechero	1.50
Ovino para carne	0.00
Ovino para lana	0.00
Caprino para carne	1.60
Caprino para leche	0.00
Porcinos	0.00
Aves de engorda	0.00
Aves de doble propósito	90.00
Abejas	0.00
Otras especies	0.00
Global (COVG)	21,58

Fuente: Integra Sol. Agro empresariales S.A. de C.V. con información de encuestas aplicadas a beneficiarios, e información documental proporcionada por SAGARPA
Delegación BCS : COVA*= Variación en conversión productiva en la actividad

Este indicador evalúa la incidencia del Programa sobre la conversión o diversificación de las unidades de producción rural, entendida esta como el cambio entre actividades o bien como el cambio de especies dentro de una misma actividad. Para mejor analizar este

indicador, primero se identifica la conversión productiva por actividad y posteriormente se obtiene la conversión global.

El índice de conversión productiva global alcanzó un 21.58 %, en todo el programa, sin embargo, es importante comentar que el 90.00% de ese impacto fue la línea pecuaria de aves de doble propósito. Aquí se refleja que el principal proyecto del programa en el ciclo fue la estimulación de dicha línea. Otra línea que impactó en cuanto a conversión fueron los bovinos de doble propósito con un 10.00% de COVA.

La COVG del 2000 solo obtuvo un valor del 18.75%, lo que nos dice que los esfuerzos de reconversión del grupo de programas están teniendo mejores impactos en este ciclo

5.4.5. Producción, Productividad e ingreso

Este indicador mide los cambios en el ingreso de las principales actividades pecuarias de la unidad de producción a partir de cambios registrados en productividad y/o producción de las mismas en presencia del Programa. Para un mejor análisis de este indicador, se han estimado 4 indicadores:

- **Cambios en productividad.-** Los cambios en productividad se calcularon primero por actividad productiva y posteriormente se obtuvo un valor global. El rendimiento global de las distintas especies que se vieron beneficiados con apoyos de los programas de desarrollo Rural, alcanzaron casi un 16.50 % con respecto a los rendimientos que reportaron antes de recibirlos. Es importante comentar que para obtener el rendimiento global de las distintas actividades en su conjunto, fue necesario discriminar el valor sesgado de la línea de aves de doble propósito, toda vez que ese valor se “dispara” hacia arriba. Ello sucede debido a que muchos de los beneficiarios de paquetes de aves de doble propósito antes no explotaban esa línea de producción por lo que antes del apoyo reportaban 0 rendimiento lo que sesga el cálculo de incremento de rendimiento para esa línea. Resulta relevante los impactos en incrementos de rendimiento de bovinos en sus tres modalidades y el de caprinos.

Cuadro 5.4.5.1. Índice de cambios en productividad por línea de producción y global de la UPR.

Actividad	Cambios	
	Unitarios	%
Bovinos de carne (Kg/día/cb)	0,09	23,26%
Bovino de doble propósito (Kg/día/cb)	0,09	26,37%
Bovino lechero(litros/día/vientre)	2,69	16,29%
Caprino para carne (Kg/día/cb)	0,05	16,98%
Porcinos (kg/día/animal)	0,27	17,39%
Aves de engorda (ciclos engorda/año)	0,10	20,00%
Aves de doble propósito (huevo/año/ave)	112,90	6,906.70%
Global)		20,05%

Fuente: Integra Sol. Agro empresariales S.A. de C.V. con información de encuestas aplicadas a beneficiarios, e información documental proporcionada por SAGARPA Delegación BCS.

Para el 2000 los impactos en productividad rebasaron ligeramente el 35.00%, esto debido probablemente a que las líneas y proyectos apoyados presentaban tasas de rentabilidad mas altas que los apoyados en este ciclo

- **Cambios en el tamaño del hato.-** Al igual que el indicador de productividad, este valor, se calcula primero por línea de producción y luego se obtiene un valor que refleje el en su conjunto. La línea de aves de doble propósito y de engorda le siguen metiendo “ruido” a los cálculos globales, por el mismo motivo ya explicado anteriormente, Sin embargo algo rescatable de este indicador es de que aproximadamente los hatos de los beneficiarios crecieron un 11.56%, impactando primordial y lógicamente en aves de doble propósito, y en menor grado en los bovinos lechero y de doble propósito. En el 2000 los hatos que mas se impactaron en crecimiento fueron específicamente, bovinos de doble propósito y caprinos, que juntos casi se llevaron un 28% de crecimiento neto.

Cuadro 5.4.5.2. Índice de cambios en tamaño de hato por línea de producción y global de la UPR.

Actividad	Cambios	
	Unitarios	%
Bovinos de carne (cb)	0,43	4,63%
Bovino de doble propósito (cb)	2,85	18,23%
Bovino lechero(vientre)	1,57	21,78%
Ovino para carne (cb)		
Ovino para lana (cb)		
Caprino para carne (cb)	0	0,00%
Caprino para leche (vientre)		
Porcinos (cb)	1	13,16%
Aves de engorda (aves)	16,5	1650,00%
Aves de doble propósito (ave)	18,50	902,42%
Global)		11.56%

Fuente: Integra Sol. Agro empresariales S.A. de C.V. con información de encuestas aplicadas a beneficiarios, e información documental proporcionada por SAGARPA Delegación BCS.

- **Cambios en producción.-** El cambio de la producción de las UPR apoyadas con los programas de Desarrollo Rural son una variable afectada por los dos indicadores anteriores, los valores sesgados de las líneas de producción de aves, fueron discriminadas para calcular el porcentaje global de incremento de producción que alcanzó un valor de casi 35.00% sobre la base de los rendimientos de 2001, mientras que los productores apoyados en el 2000, con los apoyos ya en plena producción reportan incrementos respecto a ese año de hasta 48.00%. Como son variables interrelacionadas, las líneas de producción que mas se impactaron en este aspecto fueron las tres variantes de bovinos, siguiéndole muy de cerca los porcinos y caprinos de carne. Esto nos dice que las cadenas productivas prioritarias, reflejan el impacto del apoyo diferenciado que reciben del grupo de programas de desarrollo Rural.

Cuadro 5.4.5.3. Índice de cambios en la producción por línea de producción y global de la UPR.

Actividad	Cambios	
	Unitarios	%
Bovinos de carne (kg/año)	403,67	28,97%
Bovino de doble propósito (kg/año)	985,61	49,41%
Bovino lechero(litros/año)	6583,59	41,62%
Ovino para carne (kg/año)	0,00	0,00%
Ovino para lana (kg/año)	0,00	0,00%
Caprino para carne (kg/año)	294,03	16,98%
Caprino para leche (litros/año)	0,00	0,00%
Porcinos (kg/año)	314,27	32,84%
Aves de engorda (kg/año)	3650	2,000,00%
Aves de doble propósito (huevos/año)	857,651,99	70,136,20%
Global)		33.96%

Fuente: Integra Sol. Agro empresariales S.A. de C.V. con información de encuestas

- Cambios en el ingreso de los productores.-** En este indicador se resumen los resultados de los anteriores subindicadores que dibujan el impacto tenido por las UPR en aspectos de producción, productividad e ingreso, toda vez que las variables que conforman el indicador de ingreso total son las anteriormente analizadas. Sin lugar a dudas que la línea que se lleva las palmas en cuanto a resultados de impacto en este aspecto, es de las aves de doble propósito, un casi 92.00% de ingresos del total generado por los cambios en productividad que ascendió a \$ 1,025,652.00. Si discriminamos del análisis los resultados que arroja la línea de aves de doble propósito vemos que los bovinos de doble propósito y los de leche también tuvieron un impacto aceptable. En contraparte los beneficiarios de los programas del ciclo 2000, tuvieron un ingreso similar al de los del ciclo 2002, pero principalmente en la línea productiva de ganado de doble propósito y cabras

Cuadro 5.4.5.4. Índice de cambios en los ingresos por línea de producción y global de las UPR.

Actividad	Cambios	
	Unitarios	%
Bovinos de carne	6.590,41	0,64%
Bovino de doble propósito	15.466,46	1,51%
Bovino lechero	23.089,61	2,25%
Caprino para carne	4.149,06	0,40%
Porcinos	2.796,96	0,27%
Aves de engorda	30.112,50	2,94%
Aves de doble propósito	943.417,19	91,98%
Global)	1.025.622,19	100%

Fuente: Integra Sol. Agro empresariales S.A. de C.V. con información de encuestas

Para redondear el análisis de estos indicadores de productividad fue necesario conocer la

impresión de los beneficiarios en cuanto a que causas piensan ellos que originaron estos cambios, a lo que el 85.29 % opina que fue debido al apoyo recibido de la Alianza para el campo, 7.84% opina que fueron aspectos climáticos y un 5.88 % que fueron las condiciones existentes del mercado. Esto nos dice que los programas están bien posicionados en el sentir de la población. Para los productores del 2000, estos porcentajes fueron ligeramente menores considerando solo el 83.20% que las mejoras se debieron a los programas de Alianza

5.4.6. Cadenas de valor

Este indicador mide el impacto del programa en el desarrollo de mercados relevantes para actividades pecuarias o el grado de integración de éstas a la cadena de valor de los diferentes bienes y servicios producidos por la unidad de producción. En cuanto al grado de integración, se valoran los enlaces hacia atrás tanto en cuanto al acceso y existencia de transacciones en insumos como en servicios. Para analizar de mejor este indicador se ha subdividido en 3 subindicadores que a continuación se interpreta:

- **Integración vertical hacia atrás (VIV).**- Este indicador, con un valor máximo de 1 y un valor mínimo de 0, se localiza sumando las diferencias incrementales de entre “el antes” y “el después” de todas la actividades que el productor incorpora al producto final para poder tenerlo listo para el mercado. El valor global promedio de este indicador salió con una magnitud muy castigada de 0.219, lo que nos refleja el poco grado de incorporación de valor agregado que los productores le incorporan a sus productos. Analizando este mismo indicador mediante la variable de tipología nos damos cuenta que los productores tipo IV, no impactaron nada en este aspecto mientras que los tipo I, II, y III, tuvieron una participación muy pareja. Los eslabones de la cadena de valor hacia atrás que enlaza los procesos de incorporación de insumos y valor agregado para obtener el producto que irá al mercado, sale baja en virtud de que los productores en su mayoría ya tienen incorporados los procesos que se están promoviendo, por lo que a ello se debe que los productores mas capitalizados, no impacten en este aspecto y los menos desarrollados, si hayan reportado cambios positivos.

Los productores apoyados en 2000, con su información nos aseveran que ellos lograron impactos de cerca del 33.00%, lo que implica que con el transcurso del tiempo se van valorando y manifestando impactos que no se perciben en el mismo ciclo

- **Integración horizontal hacia delante (VHI).**- Las líneas de producción mejor calificadas fueron la de producción de bovino de carne y producción de bovino para leche con un valor de 0.21, cada una, sobre la base de la unidad como lo excelente y el cero como lo pésimo. Las demás líneas de producción prácticamente no impactaron al no lograr siquiera la décima parte de la unidad. Toda vez que el enfoque de PAPIR, es promover la inversión, en zonas marginadas y de transición, el aspecto de autoconsumo esta muy arraigado por lo que este indicador aunque positivo sale muy castigado. Los impactos a productores del ciclo 2000, son coincidentes en cuanto a que las líneas mejor impactadas en este aspecto fueron las mismas que se manifiestan en el 2002, pero al igual que el indicador anterior, la magnitud que se presenta es

sensiblemente mayor(0.41). Esto viene a corroborar que el tiempo viene a madurar positivamente los proyectos apoyados.

- **Orientación al mercado (VIC).**- la valoración del aspecto de los cambios en la orientación del mercado se logró, calculando el indicador de variación en la integración comercial, cuantificando los incrementos de los productores en los porcentajes de producción que envían al mercado. Este indicador generalmente lleva una tendencia global similar al del anterior, pero promediada para todas las líneas por lo que el valor se cayó a un 0.03436. Este valor nos confirma la aseveración de que el impacto en aspectos de mercado es muy limitada debido a que el sector al que estos programas van dirigidos, están mas bien enfocados para el autoconsumo, por lo que difícilmente se logra romper la inercia de generar sobreproducción para el mercado. Analizando este aspecto en productores que fueron apoyados desde el 2000, se percibe que la tendencia es similar pero impactos un poco mas alto debido a la socialización que ya han tenido los proyectos.

5.4.7. Empleo

La generación de empleo es otro indicador de interés cuya medición permitirá dimensionar la contribución del programa al empleo directo en las unidades de producción, ya sea familiar o contratado, permanente o temporal. Para tal efecto este indicador se ha subdividido en 7 subindicadores para mejor interpretación de éste.

Es importante mencionar que los valores que arrojan estos indicadores de medición del empleo, resultan en ocasiones con porcentajes de cambio a veces muy altos, esto debido a que como se trata de UPR generalmente descapitalizadas con niveles de generación de empleo bajo, cualquier incremento medido sobre la base del empleo actual, se dispara hacia arriba.

- **La tasa de variación en el empleo permanente contratado (IEP).**- Este indicador expresa la creación de empleo permanente en las unidades de producción rural, coincidente con el apoyo recibido de los programas de Desarrollo Rural. En el cuadro 5.4.7.1. se puede observar como el indicador de empleo permanente creció casi un 37.00% en forma global, participando mas en este impacto las líneas de producción de aves de doble propósito y bovinos para producción de carne y bovinos para producción de leche. Es importante ser reiterativo, que los incrementos sustanciales del indicador de empleo, se manifiestan debido a que esos crecimientos están medidos en relación a la planta laboral de las UPR antes del apoyo, y son unidades de producción que se caracterizan por una Baja tasa de empleo por lo que un incremento por pequeño sea se magnifica en porcentaje. Para los productores apoyados en el 2000 este impacto alcanzo solo un 31.25% lo implica que con el paso del tiempo se va depurando la mano de obra ocupada quedando solo estrictamente necesaria.

Cuadro 5.4.7.1. Indicadores de medición cambios en el empleo por línea de producción y global de las UPR.

Actividad	Indicadores de impacto en empleo						
	IEP	IEE	CEM	TMOCT	TMOFT	IPMT	FGE
Bovinos de carne	56.58%	53.66%	1.05	55.74%	85.31%	65.34%	68.42%
Bovino de doble propósito	0.00%	0.50%	0.00	0.85%	59.59%	1.43%	85.71%
Bovino lechero	50.77%	45.43%	1.12	48.76%	50.34%	96.86%	58.82%
Ovino para carne							
Ovino para lana							
Caprino para carne	14.52%	75.00%	0.19	25.22%	34.31%	73.51%	71.43%
Caprino para leche							
Porcinos	33.50%	3.54%	9.45	26.36%	21.31%	123.70%	100.00%
Aves de engorda							
Aves de doble propósito	65.12%	15.12%	4.31	48.37%	32.94%	146.83%	63.41%
Global)	36.75%	32.21%	2.69	34.22%	47.30%	84.61%	74.63%

Fuente: Integra Sol. Agro empresariales S.A. de C.V. con información de encuestas

- Tasa de variación en el empleo eventual contratado (IEE).**- Este indicador expresa la creación de empleo eventual contratado en las unidades de producción, coincidente con el apoyo recibido de Alianza. El Resultado global del programa ascendió a 32.21%, mientras que para los del ciclo 2000 fue de 28.30%, muy similar al indicador de empleo permanente, sin embargo se deduce que este indicador la línea que mas impactó fue la producción de caprinos para carne. Esto se explica considerando que la característica de eventualidad de la mano de obra necesaria en estas líneas de producción, coincide con la estacionalidad de demanda de mano de obra solo en algunas etapas del proceso productivo.
- Consolidación del empleo en las unidades de producción (CEM).**- este indicador resulta como una variable que relaciona los dos indicadores anteriores. El valor global de indicador medido para el grupo de programas de desarrollo Rural fue de 2.69 veces, eso significa que por cada jornal eventual contratado se generaron 2.69 jornales permanentes contratados. En las líneas de producción sobresale el impacto que se tuvo en la de producción de porcino, donde por cada jornal eventual contratado se generaron 9.45 jornales permanentes contratados. Para el 2000 el valor de este impacto fue de 2.33, lo que viene a confirmara la tendencia de que en el tiempo los impactos en el empleo se mantienen pero sufren un ajuste a la baja. La misma dinámica de los procesos productivos de las distintas líneas de producción, son congruentes con los resultados que arroja este subindicador, donde nos dice que el proceso productivo de los porcinos demanda más mano de obra permanente, que las otras líneas de producción.
- Incidencia en la participación en el mercado de trabajo .-** Este apartado esta conformado por una serie de tres subindicadores que expresan desde una óptica distinta cada uno, la relación de la situación en el empleo total de mano de obra contratada y mano de obra familiar, antes y después del apoyo.

- Tasa de variación en el empleo total (TMOCT).- Es un subindicador que nos expresa en términos porcentuales, el crecimiento total de jornales contratados (permanentes y eventuales), en relación a los que existían antes de los apoyos de alianza. La tasa de crecimiento global para todo el programa fue de 34.22 %, participando con un porcentaje importante las líneas de producción de Bovinos Carne, Bovinos Leche y Aves de doble propósito respectivamente, mientras que para productores del 2000 fue solo de 29.33%, e impactando de mejor manera en las líneas de producción de bovinos de doble propósito y caprinos.
- Conservación del empleo familiar (TMOFT).- La tasa de variación en el empleo familiar, tanto permanente como eventual referenciados al nivel de empleo que de ese tipo existía antes de los apoyos de alianza, tuvo un incremento positivo de 47.30%, lo que implica que casi por cada dos jornales de ese tipo que ya existían, se generó uno más. Las líneas de producción que más se impactaron fueron al de producción de bovinos en sus tres modalidades. Este subindicador tuvo valores similares en productores 2000 (46.35%)
- Variación en la composición del empleo (IPMT).- este indicador relaciona la tasa de variación en el empleo total contra la variación en el empleo familiar. El valor de 84.61 % que nos arroja el indicador global de IPMT, nos dice por cada punto porcentual que varió la tasa de empleo total, el empleo familiar se impacto un 0.8 porcentual. Dicho de otra manera por cada jornal general que se generó con la implementación de los programas de desarrollo rural, hubo una generación de 0.8 jornales familiares, mientras que en el 2000 hubo una generación de 0.75 jornales familiares.

El mercado de trabajo analizado desde el punto de vista de la medición de los tres subindicadores anteriores, reflejan un muy positivo impacto en este rubro, toda vez que se manifiesta un incremento sustancial de mas de una tercera parte de generación de empleo con respecto al año pasado y con un componente muy alto de empleo familiar, lo que implica que la promoción del arraigo de las familias en sus lugares de origen a empezado a generar frutos.

- Frecuencia de efectos positivos sobre el empleo (FGE).- este indicador expresa el porcentaje de los beneficiarios que reportaron incrementos en el empleo entre el número total de beneficiarios entrevistados. El valor obtenido de las respuestas de productores del 2000, alcanzó un valor de 85%, mientras que los productores del ciclo del 2002 nos dice que casi el 75.00 % de los beneficiarios de los programas de Desarrollo Rural, reportaron incrementos en el empleo. Existieron líneas como la de porcinos donde todos los beneficiarios que se dedican a esa actividad reportaron beneficios sustanciales. Los beneficiarios que se dedican a los bovinos de doble propósito reportaron 85% y los caprinos 71.44%. Los resultados de este indicador están muy vinculados con el subindicador de **consolidación del empleo en las unidades de producción**, que coincide en cuanto a que las líneas productivas que mas efectos positivos reportan, son las que por sus procesos productivos respectivos, demandan mas mano de obra.

- Conservación del empleo familiar (RMO).- Este indicador no es más que la suma de los empleos familiares que se hubieran emigrado dentro de México en ausencia del apoyo más la suma de los empleos familiares que hubieran emigrado a Estados Unidos en ausencia del apoyo. En total los programas de Desarrollo Rural para la muestra encuestada, evitó la migración de 15 empleos, siendo los productores del tipo III y IV, los que impactaron con este indicador. Esto nos explica que el grupo de programas de Desarrollo Rural tuvo la capacidad de estimular a las UPR, para que incrementaran su productividad y así generar la necesidad de más empleos. Los apoyos del 2000 evitaron la migración desde entonces de 47 empleos. El tiempo capitaliza los proyectos.
- Conservación del empleo asalariado.- (RMA). La retención de la mano de obra asalariada, fue de 14 empleos en la muestra de los cuales 8 fueron aportados por productores de la tipología III. La retención de mano de obra implica que se evitó el despido de 14 empleos que ya estaban establecidos desde antes de 2001, de ahí que los mayores impactos se están dando en UPR que están más capitalizadas y que de hecho ya tenían una planta laboral establecida. Este impacto es tan válido, como el de fomento del empleo en si, toda vez el impacto real en este rubro debe ser la suma de los empleos generados con la de los empleos que se evitaron que se perdieran. Los productores apoyados en el 2000 aseveran haber evitado el despido en estos dos años de 35 empleados, lo que viene a fortalecer la opinión de que proyectos bien atendidos capitalizan muy bien los impactos.

5.4.8. Desarrollo de organizaciones

El programa fue evaluado en cuanto al impacto de este en el desarrollo y fortalecimiento de las organizaciones de productores en torno a las actividades económicas. Se calcularon tres subíndices que nos dieron los siguientes resultados. Es importante manifestar que dentro de los programas que conforman el grupo de desarrollo Rural, no se analizaron los impactos de los programas que atienden el desarrollo de capital humano y social como lo es el PRODESCA y el PROFEMOR por lo que este indicador resulta muy castigado, en sus tres vertientes, ya que estos objetivos están comprendidos en los antes programas antes mencionados.

Cuadro 5.4.8.1. Índices de desarrollo de organizaciones beneficiarios.

Tipología del productor	Indicadores de desarrollo de Organizaciones		
	NORCA	VOR	DORSA
Tipo I	0.00%		
Tipo II	9.00%	1.00	0.06
Tipo III	26.00%	1.00	0.10
Tipo IV	80.00%	1.00	0.02
Total	15.00%	1.00	0.19

Fuente: Integra Sol. Agro empresariales S.A. de C.V. con información de encuestas aplicadas a beneficiarios, e información documental proporcionada por SAGARPA Delegación BCS :

- **Frecuencia de beneficiarios organizados (NORCA).**- este subindicador se obtuvo fácilmente contabilizando los productores encuestados que dijeron pertenecer al menos a una organización, a lo que el resultados según cuadro 5.4.8.1. resultó ser de 15.00%. Resulta sin embargo interesante como el nivel de organización que se muestra en este indicador, en lo que se refiere a los diferentes tipologías, conforme mas avanzados son los productores, mas organizados están, de ahí que lo productores tipo I, tengan un NORCA de 0.00% mientras que los productores tipo IV, tienen un NORCA de 80.00%. Esa misma tendencia esta demostrada en los beneficiarios del Programa del 2000 que tuvieron un NORCA de 14.50%, con el mismo comportamiento entre distintas tipologías de productores.
- **Variación en la organización (VOR).**- Este subindicador cuantifica la relación de la población beneficiaria que dijo pertenecer a una organización después del apoyo, referida a la que comentó que ya pertenecía a alguna organización desde antes del apoyo. A nivel global y por los diferentes tipos de productores del programa, el valor de 1 obtenido tanto beneficiarios del ciclo 2002, como del ciclo 2000, nos infiere que los apoyos recibidos no incidieron en el desarrollo de organizaciones económicas ni en el número de beneficiarios organizados.
- **Desarrollo de las organizaciones (DORSA).**- Para cuantificar los beneficios y logros obtenidos por las organizaciones a las que pertenecen el grupo de productores beneficiados con el programa, se desarrollo este indicador, que no es mas que medir los alcances de los socios en su organización antes y después del apoyo. El valor de 0.19 obtenido por el grupo de programas ene I 2002 y de 0.21 en el 2000, al estar referidos a la unidad, resulta un impacto demasiado pobre. Es menester recordar sin embargo que los impactos de PROFEMOR y PRODESCA no se están tomando en cuenta en este reactivo

5.4.9. Efectos sobre los recursos naturales

Este indicador evalúa la incidencia de la aplicación de los apoyos otorgados por el Programa en el uso sostenible del agua y del suelo. Para mejor análisis de este impacto, se contempló analizar 3 sub-indicadores.

- Prácticas de conservación (sustentables).-En promedio el 90.00% de los encuestados apoyados en el 2002, y el 87.30% de los encuestados apoyados en el 2000 opinan que no realizan prácticas de conservación mientras que el 10.00% restante ya realizaba estas actividades desde antes del apoyo. Se necesita fomentar más la cultura ecológica en el Estado.
- Practicas no sustentables.- Al igual que en el indicador anterior, este indicador también nos refleja porcentajes similares en cuanto a la realización de prácticas no sustentables. Ello implica que las actividades depredadoras del medio ambiente también han disminuido sensiblemente, lo que favorece la cultura ecológica del Estado, y cumple con las directrices del Plan Estatal de Desarrollo, en cuanto a promover el desarrollo sostenido de entidad, pero salvaguardando los recursos naturales.

- Cambios observados en el uso de los recursos naturales. En 195 productores de 254 (76.77%) del 2002 y el 77.80% del 2000 encuestados, manifiestan que no perciben cambios en el uso de recursos naturales, mientras que el resto se abstuvo de hacer comentarios. La cultura ecológica de los productores del Estado se ha ido cultivando año tras año desde el inicio del APC, ello nos dice que los productores desde antes de la operativa de este ciclo operativo 2002, ya tenían implantados sistemas sostenibles y amigables con el medio ambiente, por lo que para este ciclo no se perciben mas cambios positivos, porque estos ya están dados desde años atrás. Es importante, sin embargo darle seguimiento a estos procesos y fortalecerlos con mas apoyos y capacitación en este aspecto.

5.5. Conclusiones y recomendaciones:

• Conclusiones

- El avance Físico y financiero de los Programas, aun cuando en algunos componentes es altamente satisfactorio, el avance global de 60.00% debe mejorarse sustancialmente.
- La norma operativa de colocar el 60.00% de los recursos “vía proyecto”, ha detenido la operativa del Programa en virtud de que los productores no han terminado sus inversiones.
- Los apoyos a municipios de atención Prioritaria, que nos dicta la normatividad, se ha cumplido hasta el 26 de Junio para el Municipio de Comondú pero NO para el Municipio de Mulegé, donde otras regiones superan con mucho los apoyos otorgados. El CEDR al amparo de los mismos indicadores de la CONAPO, ha identificado comunidades que al margen del municipio donde se ubican, están catalogadas como de lata marginación.
- Los prestadores de servicios profesionales de PRODESCA, en algunos casos presentan seria deficiencias de capacitación
- Los PSP no tienen estímulos adicionales a los que meramente tienen derecho contractualmente.
- Los PSP de PROFEMOR, se encuentran bien posicionados con los diferentes actores del Programa.
- Los Consejos de Desarrollo Rural sustentable, se encuentran instalados y desarrollando sus labores, con una Baja eficiencia desde la óptica de algunos actores del grupo de programas.
- La consolidación organizativa promovida por PROFEMOR, ha dado resultados buenos pero puede mejorar sustancialmente.
- El impacto en cambio tecnológico en los productores beneficiados fue excelente, manifestándose mas en el incremento de uso de animales mejorados sin registro, y sobre todo en productores del tipo II.
- El capital de las UPR beneficiadas con los apoyos del Programa tuvo incremento relativamente bajo a nivel global, sin embargo para los productores de mas bajos ingresos (Tipo II), el incremento casi alcanzó la cuarta parte de lo que tenían antes del proyecto.

- El desarrollo de capacidades medido en los beneficiarios de PAPIR, fue considerable y lógicamente bajo, pero en los beneficiarios de PRODESCA y PROFEMOR, se refleja un muy buen impacto de este indicador.
- Los cambios en la productividad de las UPR beneficiadas, alcanzaron hasta un 20.00%, siendo la línea de bovino de doble propósito, la mas aportó a este indicador.
- La integración vertical en algunas cadenas de valor apoyadas por el programa, tuvo impactos aceptables, lo que implica el buen grado de incorporación que tuvieron los productores a proveerse ellos mismos de los insumos que requieren sus UPRS
- La integración horizontal hacia delante de las cadena de valor apoyadas con el Programa, salió muy castigada en los indicadores calculados, lo que nos dice que los programas no han sabido promover la transformación y comercialización por parte de los productores a los productos que generan
- La orientación al mercado no vario de manera significativa en los beneficiarios apoyados, por lo que los porcentajes de producción de destinan al mercado son prácticamente los mismos.
- El indicador de empleo permanente impactó muy positivamente en los beneficiarios, reportándose un incremento de hasta una tercera parte de jornales utilizados un año antes.
- El desarrollo de organizaciones, es un objetivo de PROFEMOR, por lo que el cálculo del indicador con valores de PAPIR, arrojó resultados muy pobres en ese aspecto, sin embargo evaluado este aspecto con los resultados reportados por el programa que lo atendió resulta con buenos impactos.
- Los Impactos en manejo de recursos naturales, nos refleja un resultado aceptable en la realización de practicas sustentables para conservación de recursos suelo y agua.
- Los distintos impactos medidos en el grupo de programas de Desarrollo Rural, comparados con las mediciones que arrojaron los resultados del grupo de programas en el 2002, nos confirman que los impactos son mas percibidos cuando los productores ya han tenido la oportunidad de conocer de mejor manera el “antes” con “el después”, cuando ya han transcurrido dos años de usufructo del bien apoyado.
- Recomendaciones.
 - Considerando que existen muchas variables para no tener un mayor avance físico y financiero de los Programas, pero considerando también que una de ellas es el hecho de que los recursos comprometidos en apoyos “vía proyecto” no se han concretado debido a la falta de recursos por parte de los beneficiarios, se recomienda que los apoyos que se coloquen “vía proyecto” incluyan en su diseño, las fuentes alternativas posibles para acceder a los recursos que aportara la UPR.
 - Buscar la forma que el componente de garantía líquida del PAPIR, solucione en parte el problema de falta de capital del beneficiario, para aportar su parte. Para ello será necesario que se busquen sinergias con otras instituciones federales como FIRA Banco de México y la Financiera Rural, para que mediante convenios de participación mutua, se logren complementar estas herramientas.

- Que se reconsideren los municipios de atención prioritaria por parte de los Programas de Desarrollo Rural y se busque otro esquema de identificación zonas marginadas, en el Estado. Que la ubicación del UPR sea solo un factor a tomar en cuenta para definir su apoyo o no, incluso buscar esquemas de medición donde se le de mas peso a indicadores financieros como la tasa de rentabilidad de la UPR en su conjunto aunado al valor de ésta dividido entre le numero de socios, por ejemplo.
- Que se implementen cursos de capacitación a prestadores de servicios profesionales (PSP), con el objeto de incrementar su grado de preparación, para poder exigir mejores resultados, pero también que vaya acompañado de un programa de estímulos a buenos resultados. Esto se definiría en el seno de la CEDR, buscando apoyos del INCA RURAL, o de otros organismos de probada calidad, que el FOFAE conviniera con ellos.
- Que los funcionarios de los CEDR y de la UTOE, tengan cursos de inducción al puesto, implementados por el INCA RURAL, u organismos externos que habilite el mismo APC a nivel nacional.
- Que a las UPR apoyadas en años anteriores se les de un seguimiento expedito para seguir motivando los resultados positivos que la mayoría de ellos han reportado. Para ello se debe de generar una base de datos multianual, administrada por el SISER, y operada por CEDR

Capítulo 6

Conclusiones y recomendaciones

En este capítulo se aterrizan los planteamientos desarrollados en los capítulos precedentes, a fin de sustentar las recomendaciones que se emiten

6.1. Conclusiones:

1. Principales resultados de la evaluación de procesos.-

Los resultados de la evaluación de los procesos de los grupos de Programas de Desarrollo Rural, en el Estado de Baja California Sur, se pueden resumir prácticamente en una frase: "Etapa de adecuación a las nuevas normas operativas".

Los cambios mas relevantes realizados en las normas de operación que se han dado del 2001 al 2002, han sido muy radicales principalmente lo que se refiere a estructura operativa y lineamientos operativos. El nuevo organigrama operativo apenas si se esta involucrando en el papel que juega cada posición. El haber concentrado en solo tres subprogramas toda la operativa del Desarrollo Social de APC, ha venido a simplificar y eficientar los procesos, existe menos duplicidad de acciones y es posible ahora sin ningún problema de traslape de objetivos, que los tres subprogramas trabajen simultáneamente sobre un mismo proyecto. Con estas modificaciones que experimentó el grupo de programas, los funcionarios que cubren las nuevas posiciones del organigrama operativo, UTOES, CECADER, etc., están aprendiendo gradualmente el perfil del puesto que ostentan y lo que se espera de ellos. En este primer ciclo con esta estructura se ha percibido en los distintos actores, que la curva de aprendizaje, ya ha superado la mayor "pendiente" mas fuerte por lo que en el ciclo 2003, se esperan mejoras sustanciales en su desempeño.

Un aspecto que ha dificultado la colocación de los subsidios de manera mas ágil con respecto al 2001, es el hecho de que ahora el 60.00% de la operativa de los programas deben ser recursos colocados "vía proyecto", lo que implica que se deben identificar proyectos viables con productores solventes o ideas mas concretas de lo que quieren lograr, y que al fin de cuentas el objetivo es lograr apoyar ideas que produzcan nuevas empresas. Otro aspecto que ha generado problemas en la colocación de apoyos, es la decisión por "decreto", de delimitar las zonas marginadas del Estado en solo 2 municipios, cuando en las áreas de alta marginación del Estado se encuentran al igual que las áreas mas desarrolladas, diseminadas a lo largo y ancho de todo el Estado. Por ello, para lograr de mejor manera el cumplimiento de los objetivos del grupo de programas, se deben regionalizar en cada Estado las áreas de atención prioritarias, de acuerdo a la óptica particular de los funcionarios locales, y de la misma manera regionalizar mas detalladamente las cadenas de valor de cada área. Se deben de definir de una manera mas precisa las funciones, responsabilidades y límites de acción de cada uno de los nuevos puestos generados en la nueva estructura organizativa de los Programas.

Los nuevos organismos que surgieron con las modificaciones efectuadas a las normas de operación 2001 (UTOE y CECADER), se dieron en el Estado cuando ya se les estaba demandando acciones y resultados para lo que inicialmente fueron diseñados. Paralelamente empezaron a trabajar y a capacitarse, en buena medida justifica la Baja percepción que algunos actores de los programas tienen de cada uno de estos organismos. En este nuevo ciclo 2003, ya con la experiencia del 2002, deben mejorar sus resultados, y corregir las deficiencias observadas en el arranque de sus funciones. Por lo tanto lo más importante es que se deben de buscar acelerar los procesos de capacitación de los distintos puestos de la nueva estructura, además de acotar las funciones de cada uno de ellos viendo cuales son sus derechos y responsabilidades y clarificar el orden jerárquico de cada uno de los puestos.

2. Principales resultados e impactos

Resultados de la Operación del PAPIR.- El avance Físico y financiero de PAPIR, aun cuando en algunos componentes es altamente satisfactorio, tiene un avance global de 60.00% debe mejorarse sustancialmente. La norma operativa de colocar el 60.00% de los recursos "vía proyecto", ha detenido la operativa del Programa en virtud de que los productores no han terminado sus inversiones por falta de recursos propios para su aportación. Es importante considerar que el componente de garantía líquida del Subprograma PAPIR, no ha tenido la demanda esperada y que los apoyos a municipios de atención Prioritaria, que nos dicta CONAPO, se han cumplido cabalmente hasta el 26 de Junio para el Municipio de Comondú pero NO para el Municipio de Mulegé. Aquí es importante considerar que al seno de CEDR, se han implementado acciones muy acertadas para disminuir los sesgos de focalización que traen consigo las medidas centralizadas de apoyar solo municipios identificados como de alta marginalidad, al decidir apoyar comunidades que también con indicadores de CONAPO, son de alta marginación, sin estar ubicados en los municipios antes comentados..

Resultados de la operación de PRODESCA.-las metas programáticas de PRODESCA al avance físico y financiero del 26 de junio de 2003, ya presentaba muy buenos resultados en las metas físicas, superando incluso en el número meta de atención a productores, cuando apenas si tiene el 60.00% de la meta financiera. Esto se debe principalmente a que existen pagos a PSP, pendientes de entregarse.

En lo que se refiere a la calidad de los servicios prestados por el Programa se observa que los prestadores de servicios profesionales de PRODESCA, en algunos casos presentan serias deficiencias de capacitación. Ello en parte se debe a que no están implementados por parte de los organismos encargados como INCA-RURAL, las herramientas necesarias para una capacitación constante, además de que no tienen estímulos adicionales aunados a los que meramente tienen derecho contractualmente. Por otro lado el programa no ha tenido la capacidad de fomentar mecanismos locales de fomento al desarrollo de un mercado de servicios profesionales.

El desarrollo de capacidades promovida por PRODESCA tiene una percepción positiva por parte de funcionarios y beneficiarios del programa, presentando como los aspectos de controles internos, fiscales y contables como los más impactados.

Resultados de la Operación de PROFEMOR.- Con las metas físicas casi cumplidas y las financieras pendientes de cumplir por los pagos por acreditar a los PSP, se considera

que el fortalecimiento institucional promovido por este Programa, se cataloga en términos generales “bueno”. La percepción que se tiene de todas sus acciones, desde la integración y funcionamiento de los Consejos de desarrollo Rural Sustentable hasta los montos de recursos y acciones que destinó a través de los municipios fue calificada “bien”. Las funciones de los consejos de desarrollo rural sustentable, se encuentran regularmente identificadas entre los distintos actores.

La consolidación organizativa promovida por los PSP de PROFEMOR, se encuentra mejor posicionada que el fortalecimiento institucional del mismo programa, sobre todo en lo que respecta al fortalecimiento de las estructuras internas de las organizaciones participantes. Los PSP de PROFEMOR, se encuentran bien posicionados con los diferentes actores del Programa. Los Consejos municipales de Desarrollo Rural sustentable, se encuentran instalados y desarrollando sus labores, con una eficiencia aceptable desde la óptica de algunos actores del grupo de programas, y se espera que se consolide en el transcurso del 2003.

Por otro lado el impacto en cambio tecnológico en los productores beneficiados fue excelente, manifestándose mas en el incremento de uso de animales mejorados sin registro, y sobre todo en productores del tipo II. El capital de las UPR beneficiadas con los apoyos del Programa tuvieron incremento relativamente bajo a nivel global, sin embargo para los productores de mas bajos ingresos (Tipo II), el incremento casi alcanzó la cuarta parte de lo que tenían antes del proyecto. El desarrollo de capacidades medido en los beneficiarios de PAPIR, fue considerable y lógicamente bajo, pero en los beneficiarios de PRODESCA y PROFEMOR, se refleja un muy buen impacto de este indicador.

Los cambios positivos en la productividad de las UPR beneficiadas, alcanzaron hasta un 20.00%, siendo la línea de bovino de doble propósito, la mas aportó a este indicador. La integración vertical de las cadenas de valor apoyadas por el programa, tuvieron impactos muy bajos, lo que implica el poco grado de incorporación que tuvieron los productores a proveerse ellos mismos de los insumos que requieren sus UPRS. De la misma manera la integración horizontal hacia delante de las cadenas de valor, salió muy castigada en los indicadores calculados, lo que nos dice que los programas no han sabido promover la transformación y comercialización por parte de los productores a los productos que generan. Esto repercute también en que la orientación al mercado no varió de manera significativa en los beneficiarios apoyados, por lo que los porcentajes de producción que se destinan al mercado son prácticamente los mismos.

El indicador de empleo permanente impactó muy positivamente en los beneficiarios, reportándose un incremento de hasta una tercera parte de jornales utilizados un año antes. Por otro lado el desarrollo de organizaciones, como objetivo de PROFEMOR, pero calculado con valores de PAPIR, arrojó resultados muy pobres en ese aspecto, sin embargo evaluado este aspecto con los resultados reportados por el programa que lo atendió resulta con buenos impactos. Los Impactos en manejo de recursos naturales, nos refleja un resultado aceptable en la realización de prácticas sustentables para conservación de recursos suelo y agua.

Los impactos de los proyectos apoyados en el 2000, manifiestan mayores impactos, toda vez que con el paso de os años los productores aquilatan de mejor manera los cambios positivos que experimentan en distintos aspectos.

3. Análisis de correspondencia entre la problemática y las oportunidades de las cadenas relevantes y con potencial del subsector y las acciones del grupo de programas

3.1. Identificar los principales problemas que enfrentan los productores y que limitan su desarrollo productivo. El Estado de Baja California Sur, por sus características fisiográficas y por sus características climatológicas, ya representa un reto para los productores agrícolas y ganaderos sostenerse en esa actividad. En las cadenas de valor analizadas, se observa que la problemática se inicia con la proveeduría de insumos necesarios para desarrollara la actividad: Se tienen serios problemas para acceder al financiamiento, la infraestructura con que cuentan las UPR, se encuentra muy deteriorada, el parque de maquinaria muy depreciado, y los costos del resto de los agro insumos muy encarecidos por el aislamiento geográfico de la entidad.

En los aspectos de producción, el común denominador de todas las cadenas de valor analizadas es: la utilización en alto porcentaje de especies genéticas criollas, híbridas o cruzadas tanto en la actividad agrícola como en la ganadera; Las tecnologías de producción son en su mayoría con un alto grado de obsolescencia, lo que implica altos costos de producción, bajos niveles de calidad y por ende Baja competitividad.

En los procesos de transformación, las producciones de las distintas cadenas de valor tienen un muy bajo grado de incorporación de valor agregado, lo que implica que hace falta mejorar la infraestructura agroindustrial del Estado, tanto en su capital físico, como humano y social.

La comercialización de los productos de las distintas cadenas de valor, como último eslabón de una cadena desarticulada desde sus inicio, se presenta también con mucho trabajo de saneamiento por delante, los productores no se encuentran organizados para entrar altercado con volúmenes mas grandes y constantes, sus calidades son heterogéneas y por tanto son presa fácil de una variedad de intermediarios, que se especializan en cadenas productivas específicas.

3.2. Evaluar la correspondencia entre la problemática sectorial identificada y las respuestas que da el gobierno a través de la Alianza. La solución que presenta la Alianza para el campo a la problemática que presentan las distintas cadenas de valor en el Estado, se puede resumir, de una manera muy clara: **Si** existe una correspondencia entre la problemática existente en el campo y la solución que presenta Alianza para el campo, lo que **no** es congruente, es la magnitud de la problemática, contra lo magro de los presupuestos anuales de los programas.

3.3. Determinar de mejor manera los apoyos que requieren los productores. Todos los productores de todas las cadenas de valor del Estado presentan deficiencias en sus distintas eslabones, por lo que los esfuerzos de apoyo, al ser muy limitados debe evitarse que se dispersen, por lo que es muy importante darle seguimiento a al actual política de los Programas de Alianza, de darle preferencia

a proyectos integrales, que vengan a solucionar la problemática de una UPR, pero en todo su proceso productivo.

3.4. Correspondencia entre el potencial productivo de las regiones y la distribución geográfica de los apoyos.-La distribución geográfica de los apoyos por norma operativa, responde a los grados de marginación que existen en los distintos municipios del Estado, mientras que el potencial productivo de las regiones NO necesariamente es proporcional a esa variable, es por ello que las cadenas de valor identificadas en los Programas de Desarrollo Rural, si corresponden al potencial productivo de la zona de alto índice de marginación, pero no necesariamente para otras regiones.

3.5. Focalizar los tipos de productores que deben ser apoyados mediante políticas diferenciadas orientadas a incrementar su competitividad. Los productores que se deben apoyar con los beneficios que otorga el grupo de programas de Desarrollo rural, son aquellos propietarios de UPR ubicadas en zonas de alta marginalidad definida por las autoridades locales del Estado (Federales, estatales y municipales) cuya actividad rentable, presente un proyecto viable, que analice toda la cadena de valor de la actividad, y se le apoye integralmente, de tal manera que todos los “cuellos de botella” que presente el desarrollo de ésta sean resueltos de inicio.

6.2. Recomendaciones

1. Incrementar los impactos del Programa

- 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, y deben de realizarse y actualizarse cada año, previo a los procesos de diseño y planeación, para después formalizar su análisis obligatorio por parte de CEDR, durante la etapa de diseño y planeación del grupo de programas)
- Buscar mecanismos más ágiles con la Federación para que la normatividad de los programas y la asignación de recursos presupuestales, tanto federales como estatales, sean de forma oportuna.
- Que el trabajo de funcionarios dedicados a la promoción, en coordinación con el trabajo de los PSP, se enfoque en ubicar y diseñar proyectos integrales, que permitan que los tres frentes de apoyo del desarrollo rural (PAPIR, PRODESCA Y PROFEMOR), con un mismo objetivo, logren de mejor manera incorporar al desarrollo del Estado la UPR, en zonas de alta marginación.
- Que la nueva estructura operativa que esta en funciones a partir del ciclo 2002, tomando como base las facultades que le otorga a cada puesto y organismo las reglas de operación del ciclo, se le elabore un manual de procedimientos, donde se le acoten claramente las funciones, sus tiempos, y la forma de medirle su eficiencia, para ello seria necesario, que la CEDR, contratara los servicios de un despacho especialista en implantación sistemas de administración, para que sobre las base de las reglas de operación y la guía normativa del ciclo en cuestión, realizara estos manuales y posteriormente cada año se actualizara a la salida de los nuevas reglas de operación.

- Que sobre de ese manual de procedimientos, se genere un sistema de premios, estímulos y castigos sobre resultados obtenidos al final del ciclo.
- 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 se contemple un esquema de seguimiento “ex post”, el cual permita cuidar el proyecto apoyado hasta su total maduración, auto liquidez. (La CEDR, debe acordarlo en sesión plenaria)
- Que todo funcionario de reciente ingreso o incorporación a un nuevo puesto en el que cambien las responsabilidades que tenía anteriormente, tome un curso de inducción al puesto, donde se involucre al funcionario que esta dejando esa posición
- Que el sistema de pago de los apoyos mediante reembolso de inversiones previamente realizados, sea sustituido en apoyos vía proyecto, por el sistema de anticipos a comprobar con inversión propuesta
- Que los apoyos de los distintos programas de Desarrollo social tengan preferencia de apoyo a aquellos proyectos que complementen esfuerzos de los tres programas
- Buscar que las cadenas de valor apoyadas prioritariamente por los programas de desarrollo Rural, se complemente con otros apoyos institucionales como CAPITALIZA – PROCAMPO, PRODEP, FIRCO, ASERCA, etc.
- Buscar que las medidas de sanidad e inocuidad alimentaria, de los proyectos atendidos por el grupo de programas, descansen en las dependencias instruidas para ello, buscando un acercamiento con los respectivos funcionarios, cuando ya se han definido los apoyos.
- Que la Comisión Estatal de Desarrollo Rural, 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.

2. Una asignación más eficiente de los recursos

- Buscando el máximo impacto con la misma limitada cantidad de recursos, se debe de basar la asignación de beneficios en análisis de costos de oportunidad, entre las distintas solicitudes de apoyo, Para ello seria necesario que una variable mas decisión en el apoyo o no de un proyecto, se debe involucrar la relación-beneficio costo y/o la tasa de rentabilidad financiera (TIR).
- 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 se promueva en mayor grado la corresponsabilidad entre la Comisión Estatal de Desarrollo Rural y el Comité Técnico del FOFAE, para que las decisiones tomadas por uno y competen también al ámbito de otro, sean dialogadas

3. El mejoramiento de la eficiencia operativa

- Que la promoción de los programas se intensifique en las áreas del Estado que de antemano se sabe son de atención prioritaria.
- Que se programen viajes de identificación de proyectos viables, a las regiones de atención prioritaria, para generar un inventario de anteproyectos sustentables.

Estos viajes se definirían al interior de la CEDR y ellos mismos elegirían a la comitiva técnica que los haría, los tiempos y periodos en los que se realizarían.

- Que existan mecanismos de medición de eficiencia de todos los procesos que involucran la operativa, desde la recepción de la solicitud, hasta la verificación de entrega y funcionamiento del bien apoyado. (Este trabajo se realizaría por el mismo despacho contratado por la CEDR para elaborar los manuales, y establecería los mecanismos de medición mencionados)
- Que las evaluaciones internas tengan un apartado donde se evalúen durante la vigencia del programa, “los cuellos de botella” del Programa.
- Que dentro del Consejo Estatal de Desarrollo Rural Sustentable, como órgano rector de esta área, se comprometa y se acote la participación de todas las instancias involucradas en el Desarrollo Rural.
- Que el sistema de información SISER, realmente asuma su función en el seguimiento de cada proyecto apoyado, donde todos los involucrados, puedan estar enterados a través de él, de la situación que guarda determinado apoyo. (La CEDR debe acordar con todos los involucrados en los procesos operativos que vacíen diariamente sus avances en el sistema)
- Que el CECADER al igual que la UTOE, al amparo de las facultades que le confieren las reglas de operación, presenten un plan de trabajo anualizado, con metas trimestrales, que puedan ser evaluadas al interior de las evaluaciones internas globales que ya se tienen programadas.
- Que se programen mesas redondas de retroalimentación, entre PSP, donde se pongan en la mesa de discusión la problemática que vive cada uno de ellos, y se trate de resolverlas en un afán constructivo
- Que mediante un proceso de capacitación se le vayan adjudicando la administración de las funciones del CECADER a la UTOE.
- Que la Comisión Estatal de Desarrollo Rural, sea la responsable de la operación de los programas, con apoyo de la UTOE, CECADER y del INCA RURAL.

4. Una mejor adecuación del Programa al proceso de federalización y descentralización

- Que el arreglo institucional que opera los programas, se concientice de lo que implica federalizar con responsabilidad, acciones que antes estaban centralizadas, para evitar que se contaminen con políticas o intereses locales, que puedan sesgar los resultados, o generar un retroceso.
- Incrementar los niveles de conocimiento de las reglas de operación de los programas entre todos los funcionarios y organismos que lo administran. Para ello sería necesario promover mesas redondas entre los diferentes participantes del arreglo institucional, para analizar, discutir y los apartados que ha cada involucrado conciernen y posteriormente como impacta o se relaciona con los otros actores.
- Que al finalizar cada ciclo fiscal, se analicen imparcialmente, las limitantes que presentaron las reglas de operación para acelerar los procesos de federalización. Ello implicaría que se sistematizara un calendario de reuniones en el seno de la CEDR, donde cada etapa, proceso y organismo involucrado expusiera los “pros” y ‘contras”, del ciclo que esta cerrando. Desde la óptica del proceso que le tocó atender.

- Que la decisión centralizada, de definir las regiones de atención prioritaria, se dejen en poder de cada Estado, poniendo ciertos condiciones flexibles en cuanto a índices que genera CONAPO y otras variables que la entidad considere importantes.
- Que los esquemas de “mezcleo” de recursos de APC, no condicionen los términos de la Federalización, si no que sean mecanismos de ajuste excluyentes, donde uno no involucre a otro. Dicho de otra manera que las participaciones federales del APC, no estén condicionados a la aportación de la participación de los estados, en virtud de que se genera un círculo vicioso en el que los Estados mas capitalizados, disponen de mayores recursos de APC y los menos capitalizados se ven en la necesidad de prescindir de esos recursos cuando realmente mas se necesitan, debido a que no se pueden distraer esos recursos de participación Estatal.
- Que los gobierno estatales y municipales, dentro del papel que les toca “jugar” dentro del arreglo institucional, vayan generando las pautas para que el proceso de federalización se acelere.

5. Una mayor y mejor participación de los productores

- Concientizar a los productores apoyados y a los líderes natos, sobre los objetivos de los programas de Desarrollo Rural, y explicar diariamente en las ventanillas de recepción, porque si se le apoya un determinado proyecto o porque se le esta negando lo mismo. Para ello, se debe estimular y capacitar continuamente a los funcionarios que están en atención directa con ellos, para romper con inercias de apatía del pasado.
- Buscar mecanismos para que los razonamientos que se dan en los distintos órganos de los programas donde hay representación de productores, permeen hacia las bases. Probablemente, emitir boletines razonados de acuerdos de comité, dirigidos a ciertos sectores que se han visto afectados positiva o negativamente por decisiones tomadas ahí, por ejemplo,
- Promover la elección democrática de los representantes de los productores.
- Inducir talleres de planeación participativa y liderazgo. Estos talleres deberán ser impartidos por organismos capacitados y registrados en el INCA RURAL o en cualquier otro organismo de probada capacidad técnica definido por la CEDR

6. La introducción de reformas institucionales

- Las reformas institucionales deben nacer de una necesidad sentida de hacerla, por lo tanto, lo que se debe hacer es identificar bien los conductos que ya están definidas, en las leyes que nos rigen y acotar bien los pasos a seguir sin violentar ningún reglamento vigente, todo esto dirigido por los órganos de decisión que ya existen en el arreglo institucional.

7. Una mejor focalización de los beneficiarios o tipos de apoyo

- Las características y ubicación de la población objetivo, tiene que ser una decisión federalizada, tomada con responsabilidad por cada Estado. Dicho de otra manera, que la federación dicte solo los indicadores que se deben de considerar en la toma de decisiones de este aspecto, pero que la decisión de que y quien es prioritario se defina al interior de Comité Técnico del FOFAE y del CEDR

- Los tipos de apoyo con el nuevo esquema de subprogramas, apoya prácticamente todo el abanico de posibilidades de apoyo a la UPR, por lo que en este caso se debe de cuidar, que realmente atienda a las cadenas de valor prioritarias.
- Además de las variables de marginación, ubicación y pobreza es conveniente introducir la variable de “ingreso neto de la UPR”, para definir, su inclusión o no al programa y los términos de esta decisión. De tal manera que lo escaso de los recursos del grupo de programas busque impactar de mejor manera, en su relación beneficio-costos, o en TIR.
- Que en la determinación de los criterios de elegibilidad, las características de la población objetivo, la identificación de las regiones de atención prioritaria y los montos de apoyo, sean tomadas en cuenta las opiniones del Consejo Estatal de Desarrollo Rural Sustentable y de la Comisión Estatal de Desarrollo Rural

Bibliografía

FAO-SAGARPA/2001. Informes Nacionales. Evaluación de Alianza para el Campo. Programas de Desarrollo Rural. México 2002

Gobierno del Estado de Baja California Sur, Plan de Desarrollo del Estado de Baja California Sur 1999-2005, La Paz B.C.S. 1999

INEGI, Anuario Estadístico del Estado de Baja California Sur, edición 2001. Aguascalientes, Aguascalientes 2001.

INEGI, Cuaderno Estadístico Municipal, Los Cabos Estado de Baja California Sur, Aguascalientes, Aguascalientes 2000

INEGI, Cuaderno Estadístico Municipal, La Paz Estado de Baja California Sur, Aguascalientes, Aguascalientes 2000

INEGI, Cuaderno Estadístico Municipal, Mulegé Estado de Baja California Sur, Aguascalientes, Aguascalientes 2000

INEGI, Cuaderno Estadístico Municipal, Comondú Estado de Baja California Sur, Aguascalientes, Aguascalientes 2000

Presidencia de la República, Plan nacional de Desarrollo 2001-2006, México 2001.

SAGARPA, Delegación Baja California Sur, Cierres Físicos y Financieros de APC al 26 de Junio del 2003, Baja California Sur, 2003

SAGARPA, Delegación Baja California Sur, Primera Evaluación interna de los programas de Alianza para el Campo, Baja California Sur, 2003

SAGARPA, Delegación Baja California Sur, Segunda Evaluación interna de los programas de Alianza para el Campo, Baja California Sur, 2003

SAGARPA, Reglas de Operación de la Alianza para el Campo 2001. Diario Oficial de la Federación, 15 de marzo de 2001.

SAGARPA, Reglas de Operación de la Alianza para el Campo 2002. Diario Oficial de la Federación, 15 de marzo de 2002.

SAGARPA, Reglas de Operación de la Alianza para el Campo 2003. Diario Oficial de la Federación, 25 de julio de 2003.

A n e x o s

Anexo 1 Metodología de Evaluación

- **Diseño de la muestra de beneficiarios**

El Coordinador del CTEE proporcionó a Integra Soluciones Agroempresariales S.A. de C.V. el listado oficial de los beneficiarios de los programas en evaluación. El uso de este listado fue indispensable para integrar el marco muestral.

En cada programa existieron cinco tipos de beneficiarios:

- I. Beneficiarios que presentaron solicitud individual (ubicados generalmente con el componente de atención a la demanda de regiones y municipios no prioritarios de la entidad)
- II. Grupo de Beneficiarios que presentaron una solicitud grupal, cuyos integrantes hacen uso individual del componente otorgado.
- III. Grupo de Beneficiarios que presentaron una solicitud grupal, cuyos integrantes hacen uso colectivo del componente otorgado
- IV. 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
- V. 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.

Integra incluyó en el marco muestral, a todos los beneficiarios de los tipos I, II y III. En el caso de los beneficiarios tipo II y III se incluyó a cada uno de los miembros del grupo, tomando en cuenta que para los encuestados de estos últimos dos grupos las respuestas al cuestionario hicieron referencia a la situación individual del productor y no a la del grupo en general. Para los productores individuales que recibieron apoyos a través del tipo de beneficiarios IV, Integra se aseguró que en el marco muestral aparecieran los beneficiarios que individualmente están usando el apoyo y no el grupo u organización a través de los cuales recibieron el apoyo. Es decir, los cuestionarios hicieron referencia a la situación del productor individual.

Dado que los beneficiarios tipo V, generalmente representan organizaciones cuyo número es reducido (Uniones Ganaderas, Asociaciones de Productores, INIFAP, Fundaciones Produce, Universidades, etc.) quedaron fuera del marco muestral; no obstante, se entrevistaron y se reportan sus resultados como un tipo especial de beneficiarios en el informe de evaluación.

Una vez que el despacho integró la lista completa de beneficiarios (marco muestral) se procedió a la determinación del tamaño de la muestra por grupo de programas y por programa como se señala a continuación.

A. Evaluación de los programas de la Alianza para el Campo 2002

1. Procedimiento para calcular los tamaños de muestra

Paso 1 Cálculo del tamaño de muestra a nivel de grupo de programas.

Aplicar:

$$n_i = \frac{\theta_i}{1 + (\theta_i / N_i)}$$

Donde:

n_i : es el tamaño de la muestra inicial para el grupo de programas, $i=1,2,3$.

1. Fomento Agrícola,
2. Fomento Ganadero
3. Desarrollo Rural

N_i : es el número total de beneficiarios de cada grupo de programas en el estado

Θ_i : es una constante para cada grupo de programas. Los valores de esta constante son:

- $\Theta_1= 158.35$ para el grupo de programas de Fomento Agrícola
- $\Theta_2= 170.54$ para el grupo de programas de Fomento Ganadero
- $\Theta_3= 315.99$ para el grupo de programas de Desarrollo Rural

Paso 2 Cálculo el tamaño de muestra para cada programa del grupo empleando la siguiente formula:

$$n_{ij} = \phi_i + \rho_{ij}n_i$$

Donde:

n_{ij} = es el número de beneficiarios a encuestar en el programa j del grupo i

ρ_i = es una constante para cada grupo de programas

- $\rho_1= 20$ para Fomento Agrícola
- $\rho_2= 20$ para Fomento Ganadero
- $\rho_3= 0$ para Desarrollo Rural.

n_i = es el tamaño de muestra del grupo de programas i calculado en el paso 1

$$\rho_{ij} = \frac{N_{ij}}{N_i}$$

ρ_{ij} = factor de proporcionalidad del programa j en el grupo i :

donde a su vez,

N_{ij} es el número de beneficiarios del proyecto o programa j dentro del grupo de programas i , siendo $i=1,2,3$; $j=1, \dots,7$ para los proyectos de Fomento Agrícola y $j=1, \dots,6$ para los

programas de Fomento Ganadero y $j=1$ para el grupo de programas de Desarrollo Rural, ya que en este grupo se encuestará sólo a beneficiarios del Programa de Apoyo a los Proyectos de Inversión Rural (PAPIR).

Las siguientes notas aplican sólo para los grupos de Fomento Agrícola y Desarrollo Rural:

Nota 1: Si el número de beneficiarios del proyecto o programa es menor o igual a 20 ($N_{ij} \leq 20$), entonces se encuestará a todos los beneficiarios.

Nota 2: El número total de beneficiarios a encuestar por grupo de programas de Fomento Agrícola y Fomento Ganadero excederá el tamaño de muestra (n_i) obtenida en el paso 1 debido a la suma de la constante Θ_i

$$\text{Fomento Agrícola: } n_1 \neq \sum_{j=1}^7 n_{1j}$$

$$\text{, Fomento Ganadero: } n_2 \neq \sum_{j=1}^6 n_{2j}$$

2. Procedimiento para seleccionar a los beneficiarios a ser encuestados

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

Cada registro que integra el marco muestral contuvo los siguientes datos mínimos del beneficiario: programa en el que participó, número de expediente, nombre, domicilio del beneficiario, localización del predio, componente otorgado y monto de la inversión realizada con apoyo del programa (inversión federal, estatal, del productor y total).

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

- a) Como primer paso se ordena alfabéticamente la relación de beneficiarios por apellido; posteriormente se les numera de manera progresiva.
- b) A continuación se calculó el cociente " k ", resultante de dividir el total de beneficiarios del programa (N_{ij}) entre el tamaño de la muestra calculado (n_{ij}).
- c) Posteriormente se encuentra un número aleatorio " s " que se ubique dentro del rango de 0 (cero) a " k ", en este caso el rango es de cero a $k=2$ (con la ayuda de una hoja de cálculo que puede ser Excel), a partir del cual se inició la selección directa y sistemática de beneficiarios a encuestar del marco muestral; éstos son entonces $n_{ij}-1$ adicionales al aleatorio original " s " con el cual seleccionamos al primer beneficiario.
- d) En casos donde la lista ordenada alfabéticamente se agota antes de haber completado el tamaño de la muestra calculado debido al redondeo del valor k , la selección de beneficiarios se continuó reiniciando el recorrido de la lista hasta completar el tamaño de la muestra.

Bajo el mismo procedimiento se estableció además una lista adicional de reemplazos

equivalente al 10% de la muestra. Estos reemplazos fueron usados cuando se justificamos no poder aplicar el cuestionario al beneficiario originalmente incluido en la muestra, debiéndose incluir cada reemplazo estrictamente en el orden en que fueron seleccionados.

B. Evaluación de la permanencia, funcionalidad y aprovechamiento de las inversiones desarrolladas por los beneficiarios de la Alianza para el Campo 2000

Con el fin de evaluar la sostenibilidad de las inversiones e identificar los impactos relevantes de los diferentes grupos de programas de la Alianza para el Campo, la evaluación estatal 2002 incluye de manera obligatoria la aplicación de una encuesta a beneficiarios de programas seleccionados de inversión que operaron durante el año 2000, que para el caso del PAPIR se considera como su equivalente al Programa de Apoyo al Desarrollo Rural (PADER).

El objetivo principal de este componente de evaluación, es el de obtener información referente a la permanencia, funcionalidad y nivel de aprovechamiento de las inversiones realizadas por la Alianza y determinar en un análisis *ex post* los impactos más relevantes de esas inversiones en las unidades de producción. De esta manera se pudo definir la utilidad de los apoyos brindados por la Alianza para el Campo y con base en este análisis, determinar cursos de acción futuros para mejorar las acciones de los programas.

La muestra de beneficiarios 2000 a encuestar se diseñó a partir de los siguientes lineamientos:

1. Definición de programas a incluir en la muestra

Los programas a incluir en esta muestra se definieron a través de la equivalencia entre las inversiones llevadas a cabo por los programas que operaron en el 2000 y los que operaron en el 2002, considerando las reglas de operación de Alianza para el Campo.

Programas de Alianza 2000 a incluirse en la muestra de beneficiarios y su equivalente en el 2002

Programas y proyectos 2002	Programas 2000
Fomento Agrícola	
1. Proyecto de manejo integral de suelo y agua	1. Recuperación de suelos salinos 2. Ferti-irrigación 3. Tecnificación de la agricultura de riego por bombeo
2. Proyecto tecnificación de la producción	4. Mecanización 5. Agricultura bajo ambiente controlado.
3. Proyecto fomento a la producción hortícola y ornamental.	6. Desarrollo de la horticultura ornamental 7. Cultivos estratégicos
4. Proyecto fomento frutícola	8. Fomento cítrica
Fomento Ganadero	
1. Programa recuperación de tierras de Pastoreo	1. Programa establecimiento de praderas
2. Programa de mejoramiento genético	2. Programa ganado mejor 3. Programa mejoramiento genético

3. Programa lechero	4. Programa lechero
4. Programa apícola	5. Programa apícola
5. Fomento avícola y porcícola	6. Programa avícola y porcícola
Desarrollo Rural	
1. Programa de apoyo a proyectos de inversión rural (PAPIR)	1. Programa de apoyo al desarrollo rural (PADER)

Esta equivalencia se hace para determinar las muestras de beneficiarios del 2000 ya que en el periodo 2000-2002 los objetivos de los programas han sido redefinidos, y algunos programas reagrupados o redistribuidos. También se relacionan los programas existentes en el 2000 con los programas del 2002 para establecer comparaciones relevantes y así poder analizar la evolución de las inversiones desarrolladas por los beneficiarios en el periodo, e inferir sobre la pertinencia de los programas y grupos de programas vigentes de la Alianza para el Campo.

2. Determinación del tamaño de muestra

El tamaño de muestra de beneficiarios 2000 para cada grupo de programas fue el 20% del tamaño de muestra que se calculó para cada grupo de programas del 2002 y se determinó mediante la siguiente expresión,

$$n_{i2000} = 0.2 \sum n_{ij}, \quad i=1,2,3. \quad j=1,\dots,7 \quad \text{para Fomento Agrícola}; \quad j=1,\dots,6 \quad \text{para Fomento Ganadero}; \quad j=1 \quad \text{para Desarrollo Rural}$$

donde,

n_{i2000} es el número de beneficiarios 2000 del grupo de proyectos i a incluirse en la muestra
 $\sum_j n_{ij}$ es la sumatoria del tamaño de muestra de los proyectos j en el grupo de

programas i del 2002 $\left(\sum_{j=1}^7 n_{ij} \right)$ (en la sección 2).

3. Procedimiento para seleccionar a los beneficiarios a ser encuestados

Una vez determinado el tamaño de la muestra para cada programa, los beneficiarios a incluirse en la muestra se seleccionan del marco muestral 2000 de acuerdo con el procedimiento ya señalado anteriormente para la construcción de la muestra 2002.

C. Aprobación de los diseños muestrales

El Coordinador del CTEE emitió una aprobación oficial de los diseños muestrales (se anexa) que propuso la EEE. Cada diseño muestral incluyó el cálculo del tamaño de la muestra, la relación de beneficiarios incluidos en la muestra y los reemplazos. El despacho conserva la lista de los beneficiarios encuestados 2000 y 2002 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.

D. Procedimiento para la selección de los Prestadores de Servicios Profesionales, Coordinadores de los Consejos de Desarrollo Rural Sustentable y demás actores a quienes se aplicarán entrevistas.

El marco muestral de prestadores de servicios se integra tanto por los profesionales que participaron en el PRODESCA como quienes lo hicieron en el PROFEMOR y que fueron contratados por la UTOE (recursos federalizados). Para calcular el número de PSP a entrevistar en el Estado se procedió de la siguiente manera: donde hubieron operado hasta 10 profesionales en estos programas (que hayan apoyado a organizaciones económicas en la elaboración y puesta en marcha de un proyecto del PAPIR o del PRODESCA o que se encuentre apoyando a organizaciones de primer nivel apoyadas con el PROFEMOR), se realizaría un censo. Cuando hayan operado más de este número, se encuestaría adicionalmente al 10% de los que exceden el número base de 10.

El número de entrevistas se distribuyó proporcionalmente entre los PSP de cada programa (si de 100 PSP que participaron durante el 2002, 80 lo hicieron en el PRODESCA y 20 en el PROFEMOR, el 80% de las encuestas se aplicarán a los PSP del PRODESCA y 20% a los PSP del PROFEMOR).

Adicionalmente, se entrevistaron a los representantes de las organizaciones económicas de primer nivel que fueron apoyadas por los PSP del PROFEMOR y que fueron seleccionados en la muestra de PSP para ser encuestados (una entrevista por organización y por PSP-PROFEMOR).

El número de Coordinadores de los Consejos de Desarrollo Rural Sustentable a entrevistar se determinó siguiendo el mismo procedimiento que se aplicó para la selección de PSP de PRODESCA y PROFEMOR (considerando también la aplicación de recursos del banco Mundial). Donde hayan operado hasta 10 Coordinadores, se realizaría un censo. Cuando hubieran operado más de este número, se encuestaría adicionalmente al 10% de los que exceden el número base de 10.

Adicionalmente se aplicó una entrevista colectiva al Consejo de Desarrollo Rural Sustentable al que fue asignado cada coordinador seleccionado a ser encuestado.

Determinación del Tamaño de muestra

Grupo de Programas	Numero de Benef PAC 2002 ^(*)	Muestra Global (n _i)	Factor de Proporcionalidad (p _{ij})	Muestra por Programa 2002		Muestra por Programa 2000		Reemplazos		Constante K	
				Inicial	Ajustada	Inicial		Inicial	Ajustada	Inicial	Ajustada
Fomento Agrícola											
Proyecto Manejo integral de suelo y agua.	55		0.087719298	31.08964156	31			3.1	4	1.77419	2
Proyecto Tecnificación de la Producción	60		0.09569378	32.09779079	32			3.2	3	1.875	2
Proyecto Fomento de la Producción Hortícola y Ornamental.	11		0.01754386	22.21792831	11			1.1	0	1	1
Proyecto Fomento Frutícola.	501		0.799043062	121.0165531	121			12.1	11	4.1405	4
Subtotal	627	126.42191	1	206.4219138	195	39	39				
Fomento Ganadero											
Programa Recuperación de Tierras de Pastoreo	1		0.25	20.97708262	22			2.2	0	0.04545	1
Programa Mejoramiento Genético	1		0.25	20.97708262	61			6.1	6	0.01639	4
Programa Lechero	1		0.25	20.97708262	32			3.2	3	0.03125	2
Programa de desarrollo de Proyectos Agrocuarios Integrales	1		0.25	20.97708262	103			10.3	10	0.00971	5
Subtotal	4	3.9083305	1	83.90833047	218	43.6	44				
Desarrollo Rural	1296	254.04813	1	254.0481268	254	50.8	51	25.4	25	5.10236	
(Constante de Fomento Agrícola para calcular la muestra grupal) $\Theta_1 =$	158.35										
(Constante de Fomento Ganadero para calcular la muestra grupal) $\Theta_2 =$	170.54										
(Constante de Desarrollo Rural para calcular la muestra grupal) $\Theta_3 =$	315.99										
(Constante de Fomento Agrícola para calcular la Muestra por programa) $\emptyset_1 =$	20										
(Constante de Fomento ganadero para calcular la Muestra por Programa) $\emptyset_2 =$	20										
(Constante de Desarrollo Rural para calcular la Muestra por Programa) $\emptyset_3 =$	0										
(*) Datos con avance físico al 24/ Abril/ 2003											

Resultados del mecanismo aleatorio descrito anteriormente para seleccionar los integrantes de la muestra.

5	10	15	20	25	31	36	41	46	51	56
61	66	71	76	82	87	92	97	102	107	112
117	122	127	133	138	143	148	153	158	163	168
173	178	184	189	194	199	204	209	214	219	224
230	235	240	245	250	255	260	265	270	275	281
286	291	296	301	306	311	316	321	326	332	337
342	347	352	357	362	367	372	377	383	388	393
398	403	408	413	418	423	428	434	439	444	449
454	459	464	469	474	480	485	490	495	500	505
510	515	520	525	531	536	541	546	551	556	561
566	571	576	582	587	592	597	602	607	612	617
622	627	633	638	643	648	653	658	663	668	673
679	684	689	694	699	704	709	714	719	724	730
735	740	745	750	755	760	765	770	775	781	786
791	796	801	806	811	816	821	826	832	837	842
847	852	857	862	867	872	878	883	888	893	898
903	908	913	918	923	929	934	939	944	949	954
959	964	969	974	980	985	990	995	1000	1005	1010
1015	1020	1025	1031	1036	1041	1046	1051	1056	1061	1066
1071	1076	1082	1087	1092	1097	1102	1107	1112	1117	1122
1128	1133	1138	1143	1148	1153	1158	1163	1168	1173	1179
1184	1189	1194	1199	1204	1209	1214	1219	1224	1230	1235
1240	1245	1250	1255	1260	1265	1270	1275	1281	1286	1291
1296										

1.2- Fuentes de Información

Relación de beneficiarios encuestados

(Se anexan copias)

Relación de actores entrevistados

(Se anexan copias)

1.3. Métodos de análisis estadístico

La base de datos obtenida del Software “Lotus Notes”, se emigro a una página electrónica de Excel, y sobre ella se obtuvieron los cuadros de salida de las tres bases de datos:

- beneficiarios 2002
- Beneficiarios 2000
- Otros actores (Funcionarios, lideres, proveedores etc)

Para ello, mediante el uso de la pagina electrónica de Excel se trabajó sobre la base de datos, haciendo agrupaciones por programa, por tipo de productor, y por cadena productiva. Sobre esas agrupaciones y utilizando funciones matemáticas para sacar medias aritméticas, promedios, desviaciones estándar y otras, se obtuvieron los cuadros de salida con la información básica para conocer los indicadores de los programas.

**Anexo 2 Información, cuadros
complementarios al contenido de los
capítulos**

(se anexan copias)

Otros Anexos