



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

# Evaluación de la Alianza para el Campo 2002



## Informe de Evaluación Estatal Fomento Ganadero

**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 **Fomento Ganadero**

**Programa de Recuperación de Tierras de Pastoreo**  
**Programa de Mejoramiento Genético**  
**Programa Lechero**  
**Desarrollo de Proyectos Agropecuarios Integrales (DPAI)**

## Directorio

### GOBIERNO DEL ESTADO DE BAJA CALIFORNIA SUR

**C. Lic. Leonel Efrain Cota Montaña**  
Gobernador Constitucional del Estado

**Lic. Ernesto López Cinco**  
Secretario de Promoción y Desarrollo Económico.

**Ing. José De Jesús Gallo Ramírez**  
Subsecretario de Promoción y Desarrollo  
Agropecuario y Pesquero.

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

**C. Javier Bernardo Usabiaga Arroyo**  
Secretario

**MVZ. José Luis Gallardo Nieto**  
Coordinador General de Ganadería

**Ing. Joel Ávila Aguilar**  
Coordinador General de Enlace y  
Operación.

**MVZ. Renato Olvera Nevárez**  
Director General de Planeación y Evaluación.

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

### COMITÉ TECNICO ESTATAL DE EVALUACION

**Ing. José Alfredo Bermúdez Beltrán**  
Delegado Estatal de la SAGARPA en Baja California Sur

**Ing. José De Jesús Gallo Ramírez**  
Subsecretario de Desarrollo Económico en B. C. S:

**Ing. Ricardo Bermúdez Beltrán**  
Representante de los Productores

**Prof. Félix Ojeda González**  
Representante de Productores

**Ing. Jorge Luis Aguirre Lizarraga**  
Representante de Profesionistas y Académicos de la UABCS

**M. En C. Juan Manuel Ávila Sandoval**  
Representante de Profesionistas y Académicos de la UABCS

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

CONSULTORES TECNICOS Y SERVICIOS AGROPECUARIOS, S. C.

**Ing. Adán Neftali Cota Geraldo**  
Responsable de la Evaluación

## Tabla de contenido

Presentación.....	iv
Resumen Ejecutivo .....	1
Capítulo 1 Introducción	
1.1. Bases de la evaluación .....	8
1.2. Objetivos de la evaluación.....	8
1.2.1. Objetivo General .....	8
1.2.2. Objetivo Particular .....	9
1.3. Enfoque de la Evaluación .....	9
1.3.1. Utilidad y oportunidad de sus resultados .....	9
1.3.2. Análisis por grupo de programas .....	9
1.3.3. Evaluación de los procesos operativos 2002 y 2003 .....	9
1.3.4. Evaluación de los resultados e impactos 2000 y 2002 .....	9
1.3.5. Diagnostico subsectorial y análisis de correspondencia .....	10
1.4. Fuentes de información, diseño muestral y procesamiento de la información...	10
1.4.1. Método de muestreo .....	10
1.4.2. Método de análisis de la información .....	11
Capítulo 2 Características del grupo de programas	
2.1. Características del grupo de programas 2002 .....	12
2.1.1. Programas del grupo que operaron en el Estado .....	12
2.1.2. Objetivos comunes, sinergias y superposiciones entre programas .....	12
2.1.3. Población objetivo y criterios de elegibilidad .....	13
2.1.4. Componentes de apoyo .....	14
2.2. Evolución del grupo de programas de Fomento Ganadero 1996-2003 .....	14
2.2.1. Cambios relevantes en la composición, orientación y objetivos del grupo de programas .....	15
2.2.2. Evolución de la inversión total del grupo de programas .....	17
2.2.3. Evolución del número de beneficiarios .....	17
2.2.4. Inversión del grupo de programas en relación al total de la APC .....	19
2.2.5. Número de beneficiarios del grupo de programas en relación al total de la APC .....	20
2.3. Desempeño del grupo de programas de Fomento Ganadero 2002 .....	21
2.3.1. Cumplimiento de metas de beneficiarios y financieras .....	22
2.3.2. Distribución geográfica de los apoyos .....	22
2.3.3. Población beneficiada y tipología de beneficiarios .....	22
Capítulo 3 Diagnóstico del Subsector Pecuario	
3.1. Posición del sector agropecuario en el Estado .....	23
3.2. Posición del subsector pecuario en el Estado .....	24
3.3. Análisis de las principales cadenas pecuarias .....	26
3.4. Políticas Públicas e instituciones que inciden en la cadena pecuaria de la entidad .....	31
3.4.1. Financiamiento y capitalización .....	32
3.4.2. Comercialización e integración de mercados .....	32

3.4.3. Investigación, transferencia de tecnología, asistencia y capacitación ....	32
3.4.4. Conservación de los recursos naturales .....	32
3.4.5. Organización .....	32
3.4.6. Sanidad e inocuidad .....	33
3.5. Análisis de correspondencia .....	33
3.5.1. Principales cadenas pecuarias y cadenas atendidas por el grupo de programas .....	33
3.5.2. Congruencia entre los objetivos del grupo de programas con la situación de los problemas que busca solucionar.....	33
3.5.3. Problemática relevante de la cadena y problemática atendida por el grupo de programas.....	33
3.5.4. Dimensión de la problemática de la cadena y presupuestos destinados por el grupo de programas a la solución de dicha problemática.....	34
3.5.5. Tipo de productores prioritarios de apoyo y tipo de productores apoyados por el grupo de programas.....	34
3.5.6. Tipo de apoyo que requieren los productores de la cadena y tipo de apoyo otorgado por el grupo de programas.....	34
3.5.7. Regiones productoras estatales con potencial y en las que se tendría los mayores impactos y regiones apoyadas por el grupo de programas	34
3.5.8. Oportunidades detectadas en los eslabones de la cadena y posibilidades de atención del grupo de programas.....	35
Capítulo 4 Evaluación de procesos	
4.1. Diseño .....	37
4.1.1. Relación del diseño del grupo de programas con los planes estatales de desarrollo del subsector .....	37
4.1.2. Existencia y uso del diagnóstico del subsector en el diseño del grupo..	37
4.1.3. Vinculación del grupo de programas con otros programas estatales y federales .....	37
4.1.4. Articulación entre programas del grupo .....	38
4.1.5. Vinculación con los Programas de Salud Animal e Investigación y Transferencia de Tecnología .....	38
4.2. Planeación y Normatividad .....	39
4.2.1. Elementos de planeación del grupo de programas y su uso .....	39
4.2.2. Correspondencia entre objetivos, metas, plazos y presupuestos del grupo y de los diferentes programas .....	39
4.2.3. Pertinencia del marco normativo de la Alianza en el ámbito estatal.....	40
4.3. Arreglo Institucional .....	40
4.3.1. Desempeño de la estructura institucional .....	40
4.3.2. Participación de agentes sociales y productores en la estructura organizativa .....	41
4.3.3. Procesos de federalización – descentralización .....	41
4.3.4. Recursos humanos, técnicos, financieros y materiales para la operación del grupo de programas, capacidad organizacional de los actores participantes .....	42
4.3.5. Acciones de contraloría social y principales resultados .....	42
4.4. Operación .....	42
4.4.1. Consecución y disponibilidad de recursos para el desarrollo oportuno de las acciones del grupo de programas .....	42
4.4.2. Correspondencia de los apoyos con las demandas y necesidades de	

los productores .....	42
4.4.3. Mecánica operativa .....	43
4.4.4. Vinculación y sinergias en la operación de los programas .....	44
4.5. Seguimiento y evaluación .....	45
4.5.1. Disponibilidad y funcionalidad de sistemas de seguimiento .....	45
4.5.2. Procedimientos para dar seguimiento y control al grupo de programas.....	45
4.5.3. Resultados de las acciones de seguimiento y control .....	46
4.6. Cambios relevantes en los procesos 2003 .....	46
4.7. Conclusiones y recomendaciones del capítulo .....	47
Capítulo 5 Evaluación de resultados e impactos	
5.1. Principales resultados e impactos de los programas del grupo de fomento ganadero .....	49
5.2. Comportamiento de los indicadores de impacto ante diferentes categorías de análisis .....	54
5.3. Conclusiones y recomendaciones del capítulo .....	56
Capítulo 6 Conclusiones y recomendaciones	
6.1. Conclusiones .....	58
6.1.1. Principales resultados de la evaluación de procesos .....	58
6.1.2. Principales resultados e impactos .....	60
6.1.3. Correspondencia entre problemática y programas .....	61
6.2. Recomendaciones .....	62
Bibliografía	
Anexo 1 Metodología de la evaluación	
Diseño de la muestra	
Fuentes de información	
Métodos de análisis estadísticos	
Anexos complementarios.	

## Índice de cuadros

Cuadro 0.1.	Relación de indicadores.....	7
Cuadro 2.2.2.1	Porcentajes de participación de los programas de APC anuales	15
Cuadro 2.2.1.2	Variación año con año del porcentaje de participación del programa en el presupuesto anual.....	15
Cuadro 2.2.2.1.	Evolución de inversiones del grupo de programas de fomento Ganadero.	17
Cuadro 2.2.3.1	Evolución de numero de beneficiarios en los programas de fomento ganadero.....	15
Cuadro 2.2.3.3	Porcentaje anual de beneficiarios asignados a cada grupo de fomento ganadero.....	19
Cuadro 2.2.3.4.	Variación año con año del porcentaje de participación de los beneficiarios en el programa ganadero.....	19
Cuadro 2.2.4.1	Inversión del grupo de programas de fomento ganadero y APC Estatal.....	16
Cuadro 2.2.5.1.	Numero de beneficiarios del programa de fomento ganadero con respecto al total de la APC.....	16
Cuadro 2.3.3.	Tipología de productores.....	17
Cuadro 3.2.1	Matriz de identificación de prioridades.....	24
Cuadro 5.2.1.	Calificación a la calidad de los apoyos.....	45
Cuadro 5.2.2.	Difusión de los programas.....	46
Cuadro 5.2.3.	Elección de proveedores.....	46
Cuadro 1.4.1.	Tamaño de muestra del grupo de programas de Fomento Ganadero en Baja California Sur.....	60
Cuadro 2.1.4.1.	Componentes de apoyo de los programas de Fomento Ganadero 2002.....	62

## Índice de figuras.

Grafico 2.2.3.2.	Relación lineal de presupuestos-beneficiarios 1996-2002.....	18
Diagrama 4.4.3.1.	Mecánica operativa del programa.....	68



## Siglas

APC	Alianza para el Campo
CADER	Centro de Apoyo al Desarrollo Rural
CEA	Consejo Estatal Agropecuario
CGEO	Coordinación General de Enlace y Operación
CONAPO	Consejo Nacional de Población
COTEGAN	Comisión Técnica de Ganadería
CTA	Comité Técnico Agrícola
CTEE	Comité Técnico Estatal de Evaluación
DDR	Distrito de Desarrollo Rural
EEE	Entidad Evaluadora Estatal
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
FIRCO	Fideicomiso de Riesgo Compartido
FOFAE	Fideicomiso Estatal de Distribución de Fondos
INEGI	Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática
INIFAP	Instituto Nacional de investigación Forestales, Agrícolas y Pecuarias
PRODUCE	Fundación Produce
SAGARPA	Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación
SIAP	Sistema de Información y Estadística Agroalimentaria y Pesquera
SISER	Sistema de Información del Sector Rural

## **Presentación**

Conforme a lo establecido en las Reglas de Operación de los Programas de Alianza para el campo 2002, se realizó la evaluación del grupo de Programas de Fomento Ganadero, basándose para ello en la metodología proporcionada por la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO).

Esta evaluación busca conocer el desempeño de las acciones realizadas en la instrumentación del grupo de programas y su impacto socioeconómico, tecnológico y productivo al nivel de los beneficiarios y del Estado en su conjunto, proporcionando a los interesados una visión clara de su desarrollo, que permita evaluar la trascendencia, eficacia y eficiencia del grupo de programas de Fomento Ganadero para fortalecer la toma de decisiones y su planeación anual.

El Comité Técnico Estatal de Evaluación de Baja California Sur fue quien coordinó y condujo el proceso de la presente evaluación y a su vez fue el responsable de la contratación y supervisión de los trabajos realizados por la Entidad Evaluadora Estatal CONTECSA. S.C. y en este mismo sentido, el Comité Técnico Estatal de Evaluación, tuvo a bien revisar, calificar y emitir el dictamen de aprobación de ésta evaluación.

El contenido del documento de la evaluación inicia con un resumen ejecutivo, que contiene los principales indicadores, seguido de seis capítulos en los cuales se analiza el desempeño del programa respecto al cumplimiento de sus objetivos, la evolución que ha tenido durante el tiempo, así como el logro de sus metas e impactos generados, finalizando con las conclusiones y recomendaciones que coadyuven en la plataforma para la toma de decisiones en la instrumentación de los programas a futuro.

La evaluación de los programas de fomento ganadero en el Estado de Baja California Sur del ejercicio 2002 que comprende los programas de recuperación de tierras de pastoreos, fomento lechero, desarrollo de proyectos integrales y mejoramiento genético, esta evaluación fue realizada por la EEE denominada Consultores Técnicos y Servicios Agropecuarias S.C. quien responsable de la calidad y contenido del informe.

De manera especial la EEE, hace constar su agradecimiento al Comité Técnico Estatal de Evaluación, por las facilidades prestadas para la realización de esta evaluación así como a los funcionarios del gobierno del Estado de B.C.S., de la Delegación Estatal de la SAGARPA y demás instancias que brindaron su apoyo para la evaluación, en especial a los productores beneficiados del Grupo de Programas de Fomento Ganadero 2002.

## Resumen Ejecutivo

El objetivo de este resumen es presentar de forma sintética, clara y analítica un panorama completo de los principales resultados de evaluación y que ofrezca a los funcionarios tanto estatales como federales, elementos para mejorar los programas y en función de la motivación que despierte al lector para leer y analizar el resto del informe.

### 1. Síntesis de las características del grupo de programas en el Estado

Las **características del grupo de programas** de Fomento Ganadero que operaron en el Estado de Baja California Sur durante el ejercicio 2002 fueron cinco: Fomento Lechero, Mejoramiento Genético, Recuperación de Tierras de Pastoreo, Desarrollo de Proyectos Agropecuarios Integrales y Apícola, los cuales fueron operados bajo la modalidad de "Ejecución Federalizada", sin embargo, este último no fue considerado para su evaluación por determinación del Comité Técnico Estatal de Evaluación.

El propósito común de los cuatro programas que se evalúan es el de apoyar la capitalización de los ganaderos de la entidad, incrementar la producción y productividad de las unidades pecuarias mediante el fortalecimiento de la infraestructura y equipamiento productivo, tanto por unidad de superficie como por unidad animal, acelerar la adopción de tecnologías innovadoras por parte de los productores en aspectos como el mejoramiento genético de los hatos, la alimentación y la sanidad.

Respecto a su evolución, se observa, que durante los años que ha existido Alianza para el campo, el programa Lechero y Establecimiento de Praderas son los que han permanecido desde 1996 a 2001 y en el 2002 este último pasó a ser Recuperación de Tierras de Pastoreo. Los Programas de Mejoramiento Genético y Ganado Mejor en un inicio se operaron de manera separada hasta que en el 2000, Ganado Mejor pasó a formar parte de el de Mejoramiento Genético. Finalmente, el Programa Apícola ha operado en los últimos seis años, con una participación dentro de Alianza con un porcentaje poco significativo y DPAI se incorpora a partir del año 1999.

Como consecuencia directa de los cambios antes descritos, es posible afirmar que los programas del grupo de Fomento Ganadero, han pasado de ser programas que otorgaban apoyos orientados básicamente desde la atención a la demanda, a una modalidad dirigida a integrar al productor primario a los procesos de transformación, agregación de valor y a cadenas productivas locales o nacionales, a través de proyectos que le den justificación y pertinencia al apoyo solicitado.

**La evolución del grupo de programas** respecto a los montos de inversión de cada uno de ellos, se analizada en el periodo 1996 – 2002 dando como resultado que el programa de Establecimiento de Praderas, ahora Recuperación de Tierras de Pastoreo, a operado cerca del 30% del total del presupuesto del grupo de programas de Fomento Ganadero estimado en 18,370.26 miles de pesos; el programa lechero con el 34% con un monto de inversión de 21,244.25 miles de pesos y después el programa de Mejoramiento Genético y Ganado Mejor con un 33% del monto total, con una inversión de 20,433.19 miles de pesos; los programas Apícola y DPAI con montos menores al 5% con inversiones de

2,799.34 miles de pesos. Mencionando que la APC a superado las metas programadas en todas sus componentes.

Respecto al **cumplimiento de metas** del grupo de programas de Fomento Ganadero 2002 incluidos los cinco que considera el anexo técnico, se previó atender a un total de 963 productores, habiéndose apoyado según los datos globales provenientes de los avances físicos disponibles al mes de junio, a un total de 1033 beneficiarios, lo cual significó un nivel de cumplimiento del 107.30% para el conjunto del grupo cumpliendo las expectativas de los programas.

En cuanto a los avances financieros se encontró que al mismo mes de junio, el conjunto de programas de Fomento Ganadero registraron un avance de recursos comprometidos del 100% y del 91.64% pagado, sin embargo tomando en cuenta por un lado los apoyos gubernamentales y por otro, el aporte de los beneficiarios, estos porcentajes se modifican considerablemente, mientras que en los apoyos se planearon un total de 9,576.30 miles de pesos, habiéndose ya comprometido, y se han pagado 8,775.60 miles de pesos; los productores programaron una aportación de 7,976.30 miles de pesos, han comprometido 7,976.30 y han pagado 7,207.73 miles de pesos.

**La distribución geográfica** de los apoyos entregados por el grupo de programas, corresponde con las áreas de mayor potencial pecuario y a las cuales se ha estado orientando prioritariamente la atención a la demanda de los ganaderos, siendo el municipio de Comondú con el 61.2% del total del apoyo con una inversión de \$ 5,371,300.00, por todo el grupo de programas, los otros municipio están repartido en forma casi homogénea.

El programa de recuperación de tierras de pastoreo en cuanto a montos se distribuyo en mayor proporción en los municipio de Comondú y La Paz, el programa de mejoramiento genético reflejando mas apoyo para los productores del municipio de Comondú. El programa de Fomento Lechero se distribuyo en un 99% en el municipio de comondú y en el municipio de La Paz se concentro el 1% de los apoyos para fomento lechero El Programa de Desarrollo de Proyectos Integrales se distribuyo en los municipios de Comondú, La Paz y Los Cabos

Se determinó la tipología en base a la metodología proporcionada por la FAO. Tomando en cuenta Escolaridad, Superficie de riego, bovino equivalente, el valor de los activos y la orientación del mercado En base al análisis realizado se detecta que la mayor parte de la población de productores son de tipo III y IV representando un 45% y 29% respectivamente, los productores tipo V son pocos hacen un 3% únicamente; el tipo I y II representan un 5% y 18%.

## **2. Principales resultados del diagnóstico y su correspondencia con el grupo de programas**

Las estrategias de atención al sector agropecuario están muy claras tanto en el Plan Nacional de Desarrollo como en el Estatal. Por un lado, el primero puntualiza la promoción del desarrollo rural y el mejoramiento de las condiciones socioeconómicas del sector agropecuario apoyando la inversión, la integración de las cadenas productivas y el

desarrollo de nuevas capacidades. Por otro, el gobierno estatal busca incrementar los índices de producción y productividad, en las diferentes cadenas productivas, especie – producto, impulsar la diversificación productiva de los productores de subsistencia y de transición, elaborar programas integrales para el desarrollo sustentable de las diferentes regiones del Estado, entre otras cosas.

La aportación al Producto Interno Bruto de Baja California Sur al PBI nacional representa solamente el 0.58%, de la actividad del sector primario donde se incluye agropecuario, silvicultura y pesca en el 2001 tuvo una contribución al Producto Interno Bruto Nacional de 0.68%. La aportación de este sector dentro del Estado aporta 593.00 millones de pesos de un total de 7,905.00 millones de pesos, lo que representa el 7.50% en este sector según datos del II Informe presidencial.

**La problemática y las oportunidades** que se le presentan a las principales cadenas agroalimentarias en el Estado están circunscritas en gran medida a los mercados internacionales y nacionales de tal manera que se considera que los retos ante este escenario son, entre otros, incrementar la productividad, enfocar las decisiones para producir con calidad e inocuidad, lo que demanda emprender acciones para que se fortalezcan técnicamente las unidades de producción y éstas puedan ser competitivas.

En cuanto a **la correspondencia** de estas oportunidades con las acciones del grupo de programas, efectivamente se están atendiendo en la misma proporción de importancia que tienen para el Estado estos sistemas – producto como son Bovinos de Leche y de Carne y en menor medida a Caprinos, sin embargo este análisis muestra que se hace necesario dar mayor congruencia y acertividad a la orientación de los componentes de apoyo del grupo de programas, esto si contrastamos esta situación contra la que guardan las cadenas pecuarias analizadas y los objetivos planteados en las reglas de operación de la Alianza, en particular los objetivos que se orientan a promover el fortalecimiento de los distintos elementos de la misma, es decir al nivel del costo beneficio de los insumos, la producción, transformación y comercialización de los productos pecuarios generados.

### **3. Principales resultados de la evaluación de procesos y de la gestión del grupo de programas**

La operación del grupo de programas de Fomento Ganadero se llevó a cabo a partir de distintas etapas y procesos que de manera secuencial le imprimen congruencia a la instrumentación del mismo y que se relacionan de manera directa con los resultados que de éste se esperan.

Para **el diseño** del grupo de programas se ha tomado en cuenta principalmente el Plan Estatal de Desarrollo, sin embargo resulta indispensable también el diagnóstico del sector para orientar el diseño de los programas, de tal manera que si bien es cierto que la APC, desde su origen fue conformada a partir de las estrategias de gobierno y de la demanda de los productores, posteriormente se basó también en los diagnósticos existentes para modificar, incluso rediseñar algunos programas.

**La normatividad** de los programas surge en apego a lo establecido en el Decreto del Presupuesto de Egresos de la Federación y conforme a la normatividad específica y los

compromisos presupuestales y de metas por programa, un primer elemento de planeación para el ejercicio 2002 es la elaboración de anexos técnicos a partir de la integración de grupos de programas.

**La planeación** de las actividades de los programas del grupo no se realizó a partir de la utilización de un diagnóstico ex profeso para tal fin, toda vez que los sistemas-producto que atienden dichos programas se encuentran bien delimitadas en cuanto a sus necesidades y regiones, por tal motivo el elemento fundamental para este proceso lo determinó la atención a la demanda.

**La operación, supervisión y evaluación** interna se estableció como responsabilidad en la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural del Estado, la SAGARPA como instancia normativa emitió los lineamientos para la preparación de informes, por su parte los Distritos de Desarrollo Rural asumieron la coordinación operativa de los programas y la gerencia estatal del Fideicomiso de Riesgo Compartido actuando como agente técnico supervisor y verificando el 10 por ciento de las acciones realizadas.

**La eficacia del arreglo institucional** en el Estado de Baja California Sur es buena, calificada así por los propios actores, toda vez que el análisis, revisión y autorización de las demandas, problemáticas y generación de acuerdos se llevan a cabo con fluidez y periodicidad en el seno de las reuniones de los órganos colegiados como el COTEGAN y el FOFAE; sin embargo existen acciones que consideran necesarias para el mejor desempeño de las instancias como es el establecimiento de mejores instrumentos de información y la socialización de esta información.

Para **el proceso de seguimiento**, a partir del año 2001 se implementa en toda la república un sistema automatizado denominado Sistema de Información del Sector Rural (SISER), para registrar la información generada por la operación de los programas de la Alianza para el Campo, permitiendo así contar con una herramienta para el seguimiento de la operación de los programas.

### **Cambios relevantes en los procesos 2003.**

La principal **modificación** encontrada en las Reglas de Operación del 2003, es que el total de programas de Fomento Ganadero se integran en dos "Subprogramas", el "Subprograma de Desarrollo Ganadero" y el "Subprograma de Desarrollo de Proyectos Agropecuarios integrales (DPAI)" que se operan en las modalidades de "Ejecución Federalizada" y de "Ejecución Nacional", en donde el primero de manera general, aglutina las acciones que en lo particular venían desarrollándose con los programas instrumentados en los ejercicios anteriores.

Otra adecuación importante, es **la integración** de otra estratificación en la tipología de productores; en el 2002 además de los Productores de Bajos Ingresos en Zonas Marginadas, Productores de Bajos Ingresos en Transición y Resto de Productores se adicionan los Productores de Bajos Ingresos en Zonas **No** Marginadas.

#### 4. Principales resultados e impactos del grupo de programas (2002 vs. 2001)

Los indicadores de alto mediano impacto, el comportamiento de los indicadores según categorías de análisis (tipo de productores, montos de inversión, programas y componentes otorgados).

Para analizar el grupo de programas y los resultados obtenidos con su aplicación, se definieron dos categorías de indicadores: los que están relacionados con la operación y los que inciden directamente en la unidad de producción.

Los indicadores se analizaron bajo cuatro categorías que caracterizan de manera diferente a los productores beneficiarios. Estas categorías son: 1. por programas; 2. por tipo de productores; 3. por montos de inversión y 4. por componentes otorgados. Con el propósito de lograr una objetividad mayor se determinó utilizar los indicadores más relevantes y las categorías en que mayoritariamente se pueda apreciar el impacto, de tal manera que la estructura se desarrolla bajo el principio **indicador – categoría**.

Respecto a los indicadores referidos a la operación del programa, en general, los productores los calificaron muy bien. Primeramente el indicador de Satisfacción con el apoyo está dado con tres variantes: el 94.44% de los productores manifestaron haber recibido el apoyo; el 68.52% dijo que lo recibió con oportunidad y a la calidad le otorgaron calificaciones entre 8.3 y 9.26.

La gestión del apoyo se calcula a través de la opinión de los productores sobre las actividades que tuvieron que realizar para obtener los apoyos, calificando complejidad, disponibilidad del personal, tiempo invertido, etc. El resultado global del indicador, muestra que el proceso no representó dificultad alguna para la gran mayoría de los beneficiarios toda vez que la tendencia en la escala resultó hacia la excelencia.

Para otorgar los apoyos de la APC no se considero ninguna tipología de productores, La permanencia del apoyo y su nivel de utilización resultó por demás variado, dependiendo del programa y del tipo de productor, en este sentido, los productores lecheros son los que mayoritariamente conservan el apoyo y lo mantienen funcionando. Por tipo de productor el 77.0% del tipo I y el 82.0 del tipo III aún lo conservan, sin embargo, estos últimos, menos del 45% lo mantiene funcionando entre el 75 y 100%.

Los indicadores referidos a los impactos resultaron muy heterogéneos, incluso analizados dentro de la misma categoría. Inicialmente, el cambio tecnológico no es tan evidente para los productores por lo que no manifiestan dicho cambio, sin embargo este cambio se refleja desde el momento mismo del otorgamiento del apoyo, debido a la mejora en la calidad genética de los animales, en la infraestructura y equipo que se usa, en la mejor alimentación que se da a los animales y las labores sanitarias que se realizan.

Posiblemente en el aspecto que menor influye el grupo de programas es en el de desarrollo de capacidades gerenciales, de gestión y de innovación tecnológica, consideradas estas como el uso de registro productivos y contables, la identificación de

actividades productivas alternativas, la utilización de insumos, productos y servicios que genera, así como el conocimiento y acceso a programas, el conocimiento, y la aplicación de técnicas alternativas, en este sentido, la opinión de los entrevistados fue casi nula.

## **5. Recomendaciones relevantes**

Tomando como punto de partida el diagnóstico realizado en el capítulo tres, se aprecia que el potencial del Estado en el aspecto ganadero, contrastado con el bajo nivel de valor agregado de la producción pecuaria, caracterizada por incipientes procesos de transformación en el caso de los Bovinos de Carne y a la alta dependencia de los productores de Bovinos de Leche hacia la gran industria, así como a la baja significativa de porcinos y aves de los últimos años, sugiere la necesidad de dar mayor cobertura a alternativas diferenciadas de las actividades que en este momento se encuentran con un adecuado nivel de posicionamiento. A este esquema habría que agregar una mayor atención de los componentes de apoyo hacia los productores de bajos ingresos de zonas marginadas que requieren oportunidades para superar su situación de rezago social y económico.

Al respecto de la **eficiencia operativa**, si bien se reconoce la dedicación, profesionalismo y compromiso de los funcionarios públicos de los cuales depende este tipo de tareas se aprecia la necesidad de desarrollar permanentes esfuerzos para capacitar y profesionalizar a estos funcionarios en esquemas de que promuevan nuevas habilidades para analizar y reconocer las nuevas condiciones del entorno mundial y nacional, así como habilidades de planeación estratégica, mejora continua, eficiencia y eficacia en el aprovechamiento de recursos. Esto de tal forma que se superen algunas limitaciones operativas que muestra el programa.

El lo que respecta a **la asignación mas eficientes de los recursos públicos**, esto seria básicamente en tiempo, que los recursos por ambas partes llegaran en el primer tercio del año, para una mejor asignación a productores que realmente requieran y aprovechen el apoyo y no a productores que no lo aprovechen o hagan un mal uso del apoyo.

Para que **los Impactos del grupo de programas** se van realmente reflejados se requiere de un análisis por zonas donde se identifique la problemática y detectar puntos que sean claves tomando en cuenta principalmente los recursos naturales y el tipo de producción que se pueda tener en la zona, para esto existen dependencias en las que se puede apoyar como la misma SAGARPA, SEMARNAT, CNA, entre otras o instituciones privadas. Se deben considerar recursos para estudios más analíticos y tomar decisiones que realmente sean en beneficio de productores así como un seguimiento en sus proyectos e incluso sanciones a productores que desechen o no aprovechen el apoyo.

El **mejorar la correspondencia del grupo de programas con la problemática subsectorial** esta se debe dar una coordinación mayor entre las dependencias para que exista una mezcla de recursos públicos para empezar a crear y fortalecer las cadenas pecuarias, fomentando y haciendo una modernización de las unidades de producción en todos los aspectos, eficientar a los productores con tecnologías nuevas y que sean aplicables en el estado.



Los principales resultados e indicadores se presentan en el cuadro siguiente.

**Cuadro 0.1 Principales indicadores**

<b>Indicador</b>	<b>Programado</b>	<b>Ejercido</b>
Metas financieras (miles de pesos)	9,576.30	8,775.60
Beneficiarios	963	1,033
Monto programado para todos los programas de Alianza		62,699.70
% que representan los programas de FG respecto al monto total de la Alianza		17.90%
Subsidio promedio por beneficiario respecto a Alianza (pesos) (Aportación Alianza / beneficiarios del grupo de programas)		2,557.6
Subsidio promedio por beneficiario respecto al grupo (pesos) (Aportación grupo de programas / beneficiarios del grupo)		8,495.30
Recepción del apoyo		94.44%
Oportunidad del apoyo		68.52%
<b>Calidad del apoyo</b>		
Animales		8.83
Maquinaria y Equipo		9.18
Construcción e instalaciones		9.25
Asesoría y capacitación		8.23
<b>Difusión del programa (porcentaje)</b>		
Reuniones con funcionarios		49
Carteles o folletos		24
Ventanilla receptora SAGARPA		25
A través de compañeros		49
Representantes de las organizaciones		20
Visita de técnicos		18
Comunicación masiva		13
Proveedores		2

# Capítulo 1

## Introducción

El propósito de este capítulo es hacer una breve descripción de la base teórico – metodológica que sustenta el presente trabajo de evaluación, haciendo énfasis en los fundamentos, los objetivos, el enfoque y la metodología utilizada, así como en la importancia de la evaluación como herramienta útil en el diseño, planeación y ajuste, en su caso, de los programas de la Alianza.

### 1.1. Bases de la evaluación

A lo largo de sus siete años de operación, la Alianza para el Campo se ha convertido en el instrumento más importante de la política sectorial fomentando el desarrollo rural, operando bajo el esquema de federalización que implica la responsabilidad conjunta de los gobiernos federal, estatal y los propios beneficiarios en su ejecución; por esto el sustento fundamental del presente ejercicio de evaluación lo constituye el interés de los gobiernos federal y estatal por contar con elementos de información reciente y confiable que contribuya a mejorar la aplicación de los instrumentos de política de apoyo al sector, así como los mecanismos institucionales para la rendición de cuentas y fomentar la transparencia en el uso de los recursos.

Bajo esta perspectiva, la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA), firmó en diciembre de 2002 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 APC correspondiente al año 2002, a través del proyecto UTF/MEX/053/MEX, con la finalidad de garantizar la externalidad y objetividad de la evaluación.

Dicho acuerdo constituye el marco para el fundamento legal de la evaluación, establecido en el Decreto de Presupuesto de Egresos de la Federación y las Reglas de Operación correspondientes, publicadas en el Diario Oficial de la Federación el día 15 de marzo de 2002.

### 1.2. Objetivos de la Evaluación

#### 1.2.1. *Objetivo General*

El propósito fundamental de la evaluación es: Aportar al Gobierno Federal y a los gobiernos de los estados, elementos de juicio para la orientación de la política de desarrollo agropecuario y rural, de manera que responda de forma eficaz, en el marco de la Alianza para el Campo, a la problemática que enfrenta el país en un contexto competitivo de economía abierta.

### **1.2.2. Objetivo Particular**

Analizar los procesos operativos de la Alianza y determinar los resultados e impactos del grupo de programas de Fomento Ganadero desarrollados en el Estado de Baja California Sur durante el ejercicio 2002, en el contexto del cumplimiento de sus objetivos, con el fin de brindar elementos de juicio a los actores estatales para la toma de decisiones relacionadas con la ejecución de los programas.

### **1.3. Enfoque de la Evaluación**

Teniendo como marco los objetivos antes descritos, la evaluación del grupo de programas de Fomento Ganadero desarrollados en el Estado de Baja California Sur el año 2002, estuvo orientada por los siguientes ejes:

**1.3.1. Utilidad y Oportunidad de sus resultados.** Bajo esta vertiente, se planteó una evaluación orientada a brindar elementos de juicio oportunos a las instancias responsables de la toma de decisiones, en aspectos como el mejoramiento de la eficiencia operativa y los impactos derivados de la aplicación de los recursos invertidos en el desarrollo de las acciones del grupo de programas.

**1.3.2. Análisis por grupo de programas.** Se realizó un análisis integral del grupo de programas de Fomento Ganadero, observando la congruencia de sus objetivos con los impactos logrados en el desarrollo del subsector pecuario de la entidad, así como sus sinergias y las posibles superposiciones entre los programas del grupo. Con el fin de lograr un mayor acercamiento al nivel de interrelación entre los programas del grupo, se abordó el análisis considerando los siguientes criterios:

- Ubicación de resultados e impactos por subgrupos de programas, diferenciados en función del tipo de capital físico y humano que están destinados a desarrollar.
- Los resultados e impactos específicos de cada uno de los programas que integran el grupo, resaltando las diferencias significativas detectadas entre el resultado o desempeño de algún programa específico, respecto al promedio del grupo y explicando en forma clara el origen de tales diferencias.
- Determinar la complementariedad existente entre los programas del grupo y otros como los de Salud Animal y el de Investigación y Transferencia de Tecnología, considerando la estrecha interrelación de estos programas con todas las actividades del sector.

**1.3.3. Evaluación de los procesos operativos 2002 y 2003.** Un apartado de la evaluación se orienta a valorar los procesos operativos de los ejercicios 2002 y 2003 con el fin de analizar la continuidad de la Alianza y generar conclusiones y recomendaciones oportunas, con base en las debilidades y fortalezas detectadas en los procesos de la Alianza. De esta manera, poder identificar la forma en que la aplicación de las nuevas Reglas de Operación 2003 pueden contribuir a corregir o a agravar la problemática del subsector pecuario de la entidad.

**1.3.4. Evaluación de los resultados e impactos 2000 - 2002.** En el Capítulo 5 de la

evaluación, se analizan con amplitud los resultados e impactos del grupo de programas de Fomento Ganadero, teniendo como marco de referencia sus objetivos y metas plasmadas en los Anexos Técnicos correspondientes. Complementariamente, se examinan aspectos tales como la permanencia, funcionalidad y aprovechamiento de las inversiones, así como los impactos más relevantes detectados a tres años de su aplicación, a partir de una muestra representativa de beneficiarios de la APC 2000, habiéndose generado conclusiones y recomendaciones en relación con dichos aspectos para el período evaluado.

**1.3.5. Diagnóstico subsectorial y análisis de correspondencia.** Uno de los apartados esenciales de la evaluación lo constituye el desarrollo de un diagnóstico del subsector pecuario del Estado de Baja California Sur, que sirve de base para identificar la correspondencia de las acciones del grupo de programas de Fomento Ganadero con la problemática y las potencialidades de desarrollo de ese subsector.

#### **1.4. Fuentes de información, diseño muestral y procesamiento de la Información.**

Una de las actividades sustantivas de la evaluación es la recopilación y análisis de información, por lo cual se puso especial interés en consultar las diversas fuentes de información, entre las que pueden mencionarse las siguientes:

- Información documental relacionada con los programas de Fomento Ganadero.
- Estadísticas nacionales y estatales del sector y del subsector al que se refiere el grupo de programas de Fomento Ganadero.
- Bibliografía especializada referida a los temas que aborda el grupo de programas de Fomento Ganadero en evaluación.
- Entrevistas a funcionarios, operadores, técnicos, líderes de productores y expertos relacionados con el grupo de programas de Fomento Ganadero.
- Bases de datos de encuestas a beneficiarios 2002
- Bases de datos de entrevistas a otros actores del grupo de programas de Fomento Ganadero.
- Cierres físico financieros 1996-2001.
- Avance físico financiero 2002.

**1.4.1. Método de muestreo.** Para proceder al diseño muestral, se utilizó el método propuesto en el documento "Método de Muestreo para la Evaluación Estatal de la Alianza para el Campo 2002" elaborado por FAO, a partir del listado oficial de los beneficiarios del grupo de programas de Fomento Ganadero proporcionado por el Comité Técnico Estatal de Evaluación (CTEE), de los ejercicios 2000 y 2002.

El marco muestral quedó integrado por un total de 765 beneficiarios, considerando al total de los integrantes de las organizaciones registradas como beneficiarias, mismo que sirvió de base para proceder al cálculo del tamaño de muestra, siguiendo la metodología estadística propuesta por la FAO, cuyo detalle se describe en el Anexo Muestral.

En resumen, la aplicación del dicho procedimiento se encuestaron 216 beneficiarios del

ejercicio 2002 y 32 encuestas para el ejercicio 2000.

#### **1.4.2. Método de análisis de la información.**

Una vez capturada la información obtenida de las encuestas a beneficiarios y de las entrevistas a otros actores, se generaron cuadros de salida que permitieron el análisis por grupo de programas en conjunto, sin perder las especificaciones de cada programa.

Como resultado del análisis, en el último Capítulo del presente documento, se plantean conclusiones y recomendaciones objetivas sobre los aspectos relevantes del grupo de programas, con base en la información concentrada en los cuadros de resultados y en los valores obtenidos para los indicadores en estudio, explicando las razones de tales resultados y las implicaciones de los mismos.

## Capítulo 2

### Características del grupo de programas

El propósito fundamental de este Capítulo es que el lector llegue a comprender la estructura, dimensión y cambios registrados en el diseño del grupo de programas de Fomento Ganadero a partir del análisis de sus características, evolución y desempeño; y que sirva de base para un análisis posterior respecto a la correspondencia de dichos aspectos con los resultados del diagnóstico.

#### **2.1. Características del grupo de programas 2002.**

##### ***2.1.1. Programas del grupo que operaron en el Estado.***

Los programas de Fomento Ganadero que operaron en el Estado de Baja California Sur durante el ejercicio 2002 fueron cinco: Programa Lechero, Programa de Mejoramiento Genético, Programa de Recuperación de Tierras de Pastoreo, Programa de Desarrollo de Proyectos Integrales Agropecuarios y Programa Apícola los cuales fueron operados bajo la modalidad de "Ejecución Federalizada", sin embargo, este último no fue considerado para su evaluación por determinación del Comité Técnico Estatal de Evaluación, así mismo se operó el programa de apoyo a productores de bajos ingresos en la modalidad de ejecución nacional.

##### ***2.1.2. Objetivos comunes, sinergias y superposiciones entre programas.***

La ejecución del grupo de programas estuvo orientada con el propósito común de apoyar la capitalización de los ganaderos de la entidad; acelerar la adopción de tecnologías innovadoras por parte de ellos en aspectos como el mejoramiento genético de los hatos, la alimentación y la sanidad, incrementar la producción y productividad de las unidades pecuarias mediante el fortalecimiento de la infraestructura y equipamiento productivo, tanto por unidad de superficie como por unidad animal, además mejorar el desempeño y calidad de los recursos humanos en el campo.

Aún cuando los componentes y conceptos de apoyo son tan diversos, como variado es el grupo de programas y la actividad productiva que atienden, es posible identificar algunas sinergias y esquemas de complementariedad, entre las que se puede mencionar la del Programa de Recuperación de Tierras de Pastoreo con dos de los programas del grupo, ya que para incrementar la producción de leche así como para alcanzar una mayor rentabilidad del ganado mejorado es necesaria una buena alimentación a través de la disponibilidad de forraje de mejor calidad. Por otro lado, este Programa de Tierras de Pastoreo permite, a través de sus componentes, tecnificar las actividades agrícolas complementarias de las unidades de producción pecuarias.

Otra sinergia importante es la que se observa directamente entre el Programa Lechero, el de Recuperación de Tierras de Pastoreo y el de mejoramiento genético, por la complementariedad que se da entre la producción de leche en establos, combinada con el

pastoreo, ya sea en agostaderos o en praderas irrigadas además de la adquisición de ganado lechero mejorado genéticamente, pudiendo incorporar los apoyos de ambos programas a dicha actividad productiva.

No se encontraron duplicidades o superposiciones entre los programas del grupo, debido a que la orientación de los componentes de apoyo proporcionados por cada uno de ellos, así como los procedimientos de aplicación están bien definidos en las Reglas de Operación y están directamente relacionados con el tipo de sistema de producción o especie – producto al que se apoya en cada programa.

### **2.1.3. Población objetivo y criterios de elegibilidad.**

La ejecución de las acciones de los programas de Fomento Ganadero operados durante el 2002 en el Estado de Baja California Sur, se realizaron con apego a lo establecido en Reglas de Operación de Alianza para el Campo 2002 la cual tipifica como sujetos de apoyo a los productores de acuerdo a la tenencia de la tierra y su forma de organización. además de la heterogeneidad socioeconómica y cultural de los beneficiarios potenciales, los distintos tipos de productores en razón del tamaño de sus unidades de producción y su capacidad de producción o para autoconsumo.

En tal sentido, se acató lo estipulado las Reglas de Operación de Alianza para el Campo 2002 en el que se establece que deberá privilegiarse a la población de menores ingresos, y define la elegibilidad de los productores que serán beneficiados con la asignación de los recursos destinados a cada uno de los programas considerándose la misma tipología de productores definida por la SAGARPA a nivel nacional:

- Productores de bajos ingresos en zonas marginadas.
- Productores de bajos ingresos en transición
- Resto de productores.

En el Estado de Baja California Sur se atendieron dos esquemas que son los de bajos ingresos en transición y el esquema de resto de productores mientras que el esquema de productores de bajos ingresos en zonas marginadas no fue atendido por el programa. Respecto a la elegibilidad de los solicitantes de los apoyos, las Reglas de Operación de la APC establecen que, además de presentar la solicitud al programa de su interés, éstos deberán cumplir con las características definidas para alguna de las categorías arriba descritas; con los requerimientos específicos de capacitación y asistencia técnica, en materia sanitaria, seguros y compromisos de inversiones complementarias, en caso de proyectos; y entregar los convenios, constancias de acreditación y autorización que se soliciten en cada programa.

Específicamente, para los programas de Fomento Ganadero, los requisitos fundamentales aplicados durante el ejercicio 2002, son los siguientes:

- Acreditar ser productor pecuario, en el sistema especie-producto para el que está solicitando los apoyos, mediante constancia emitida por la autoridad competente o por la organización a la que pertenezca.
- Cumplir con las campañas zoonosanitarias que se lleven a cabo en el Estado, Normas Oficiales Mexicanas aplicables y con las disposiciones federales en

materia ambiental; así como participar en los programas de asistencia técnica que se desarrollen en la región.

- Presentar carta compromiso en la que se señale el compromiso del productor de la organización de productores, para efectuar las inversiones y los trabajos complementarios que requiera la propuesta del Proyecto de Desarrollo del Predio Ganadero; así como la información requerida para el seguimiento, control y evaluación del programa.
- Presentar carta compromiso para mantener en explotación al ganado apoyado con la APC, por la duración de su ciclo productivo y de los equipos, por su vida útil.
- Que todas las adquisiciones de materiales y equipos sean nuevos, con excepción de los tanques enfriadores de leche de acero inoxidable, los cuales podrán ser reconstruidos, siempre y cuando sean adquiridos a compañías proveedoras y que cuenten con garantía mínima de 1 año.

Los solicitantes que hayan obtenido beneficio de los programas en años anteriores, deberán: 1. Cumplir con los requisitos anteriores y 2. Obtener un dictamen del COTEGAN, donde se justifique el otorgamiento de los apoyos solicitados.

#### **2.1.4. Componentes de apoyo**

Los recursos federales que se asignan a los programas de la Alianza para el Campo, son subsidios complementarios a las inversiones de los productores rurales y grupos prioritarios, con mecanismos de programación, supervisión, evaluación y seguimiento, que tienen como finalidad hacerlos transparentes.

En lo general, las reglas de operación establecen dos tipos de apoyos: a la demanda libre y a la demanda vía proyectos productivos. En lo específico, se contemplan dos grupos de apoyos de acuerdo con el tipo de actividad o especie – producto a la que van dirigidos. Por un lado, están los destinados a fortalecer la capitalización de las unidades de producción, es decir, a la adquisición de activos fijos (inversión) con excepción de la compra de bienes inmuebles; otro de los programas es el mejoramiento genético de las especies y por el otro, se contemplan apoyos para el pago de servicios de asistencia técnica y capacitación a los productores para su mejor desempeño en sus actividades.

La mayoría de los componentes que integran este grupo de Fomento Ganadero, en su ejercicio 2002 en el Estado de Baja California Sur canalizan el 98 % del presupuesto de APC para el grupo de fomento ganadero y están orientados a impulsar la inversión en capital físico, a excepción del DPAI, que cuenta con el 2 % de este presupuesto y son recursos enfocados a complementar la inversión sobre el capital humano como se plantea en las reglas de operación. (ver cuadro 2.2.1.1.)

## **2.2. Evolución del grupo de programas de Fomento Ganadero 1996 - 2003**

Dada la vocación ganadera del Estado de Baja California Sur, a partir de 1996 año en que se implementó el Programa de APC. En el estado, ha sido una prioridad para el Gobierno Estatal la reactivación de esta actividad y según consta en el Plan Estatal de Desarrollo 1999-2005 del actual Gobierno con una perspectiva de desarrollo de mediano y largo plazo, para lo cual ha venido contribuyendo la operación del grupo de programas de



Fomento Ganadero, generando una amplia demanda de los productores por los diversos apoyos que ofrecen y cuyos efectos más importantes se reflejan en el mejoramiento de la capacidad productiva de las explotaciones pecuarias atendidas.

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

La **composición** del grupo de programas se puede constatar en el Cuadro 2.2.1.1. que ilustra como ha sido el porcentaje de participación de cada uno de los programas en el presupuesto anual de APC. durante los años que ha existido alianza, el programa praderas y recuperación de tierras de pastoreo ha participado en promedio con el 30% del presupuesto, Fomento Lechero con el 34% Los Programas de Mejoramiento Genético y Ganado Mejor en un inicio se operaron de manera separada hasta que en el 2000, este programa pasó a formar parte del de Mejoramiento Genético participaron con el 33% el programa Apícola que inicio en 1997 ha participado en promedio de estos a los con el 2% y el programa Desarrollo de Proyectos Integrales que empezó a operar en 1999 con 2%.

**Cuadro 2.2.1.1 Tabla de porcentajes de participación del programa en el presupuesto anual de APC. En B.C.S.**

Programa/año	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	PROMEDIO
Praderas y/o recuperación de tierras de pastoreo	39	16	34	37	43	17	20	30
Fomento lechero	29	41	35	37	30	37	26	34
Ganado Mejor Mejoramiento genético	32	41	31	21	22	39	42	33
Programa apícola	0	2	1	2	3	3	2	2
DPAI	0	0	0	3	2	3	9	2
<b>Suma al 100%</b>	100	100	100	100	100	100	100	100

Fuente: Cierres físicos financieros SAGARPA, elaboración CONTECSA

**Cuadro 2.2.1.2 Tabla de variación año con año del porcentaje de participación de los programas de fomento ganadero en el presupuesto anual de APC. En B.C.S.**

Fuente: Cierres físicos financieros SAGARPA, elaboración CONTECSA

En el Cuadro 2.2.1.2. se ilustra el porcentaje en que varían los montos presupuestados a cada programa por ejemplo Recuperación de tierras de pastoreo. el porcentaje que vario del año 96-97 fue una reducción del 35% sin embargo en los siete años analizados se observa un promedio de cambio de 6% reduciéndose en su presupuesto a promedio de 39% y en otros años aumentos del 51% siendo este el programa que a tenido los presupuestos mas “estables” en comparación con el DPAI. el cual tiene el promedio mas alto con el 71% lo que significa que ha tenido variaciones importantes en su presupuesto debido a que se ha buscado reforzar los apoyos físicos con asistencia técnica.

Es importante señalar los cambios que sufren los programas en sus presupuestos de la Alianza para el Campo, se deben al monto que se les asigna al inicio del ejercicio, en la actualidad como resultado de la entrada en vigor de la Ley de Desarrollo Rural Sustentable en el 2001, se busca que los procedimientos de aplicación de los recursos sean sobre la base de consensos en los consejos de desarrollo rural sean Estatal y Municipal en los cuales sean consideradas y tomadas en cuenta las opiniones de los productores y demás actores del desarrollo del sector rural buscando usar herramientas adecuadas para la toma de decisiones como diagnósticos del subsector, trabajos de investigación de determinación de prioridades de investigación, prioridades del plan Estatal y municipal de desarrollo así como los objetivos plasmados en las Reglas de Operación de la Alianza para el Campo, en lo general y de cada grupo de programas en lo particular. Sin embargo los Consejos de Desarrollo Rural no han podido operar en la amplitud de sus capacidades y alcances ya que la operación de los Consejos Estatales y Municipales de Desarrollo Rural en B.C.S. están en una etapa de consolidación y fortalecimiento.

**Los objetivos** del grupo de programas de Fomento Ganadero se han enfocado en parte al mantenimiento y mejoramiento productivo de la cuenca lechera de la entidad, toda vez que el programa Lechero es un eje principal de operación del APC, con la importante participación del Programa de Mejoramiento Genético y Establecimiento de Praderas, como se ilustra en la Tabla 2.2.1.1. donde se observa que el promedio de participación de los principales programas son Recuperación de tierras de pastoreo 30% Fomento

Programa/año	% de variación años						PROM	DESV. STD.	Prom Menos desvstd	Prom Mas desvstd
	96-97	97-98	98-99	99-00	00-01	01-02				
Praderas recuperación de tierras de pastoreo	-35	17	64	41	-69	20	6	45	-39	51
Fomento lechero	120	-52	61	-2	-2	-31	16	58	-42	74
Ganado Mejor mejoramiento genético	98	-57	2	25	40	5	19	47	-28	65
Programa Apícola		-83	295	100	0	-34	56	134	-78	189
DPAI				0	0	212	71	100	-29	171
<b>Totales</b>	55	-43	49	21	-22	-1	10	36	-26	46

lechero 34% Mejoramiento genético 33% los cuales no han tenido grandes variaciones en los promedios, lo cual brinda estabilidad en la planeación y proporciona elementos que permiten la continuidad en la consecución de los objetivos.

Asimismo, otro objetivo es el fortalecimiento de la infraestructura productiva y equipamiento, que permite fomentar la transformación de los productos primarios dándoles un valor agregado toda vez que cuenta con un nivel competitivo en la producción de leche, por lo que es importante el impulso de los pequeños productores a través de la capacitación.

**La orientación** de los programas de fomento ganadero como consecuencia directa de los cambios antes descritos, es posible afirmar que los programas del grupo de Fomento Ganadero, han pasado de ser programas que otorgaban apoyos orientados básicamente desde la atención a la demanda, a una modalidad dirigida a integrar al productor primario a los procesos de transformación, agregación de valor y a cadenas productivas locales o nacionales, a través de proyectos que le den justificación y pertinencia al apoyo solicitado.

Los programas también se han reorientado, teniendo como perspectiva fundamental el impulso al establecimiento de agronegocios en el medio rural y el fortalecimiento de las cadenas agroalimentarias, con el propósito de incrementar el ingreso de los productores y diversificar las fuentes de empleo en el medio rural, considerando dos líneas de acción fundamentales, como es el fomento a la inversión rural, principalmente a través de proyectos que les permitan incrementar su productividad y rentabilidad mediante el otorgamiento de apoyos para la capitalización de sus unidades de producción y la otra, el establecimiento de esquemas de desarrollo de capacidades en la población rural, para el mejoramiento de los procesos productivos, organizativos, comerciales y empresariales.

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

La evolución de los programas de Fomento Ganadero tienen una sustancial variación de un año a otro en cuanto a los montos asignados, debido a que los tipos de apoyo de cada componente varían de acuerdo al presupuesto y al número de productores solicitantes.

#### **Cuadro 2.2.2.1. Evolución de inversiones del grupo de programas de fomento ganadero aportación federal y estatal.(miles de pesos)**

<b>Programa/año</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>
Praderas y/o recuperación de tierras de pastoreo	2,792.43	1,813.03	2,120.80	3,468.00	4,879.00	1,500.00	1797.00
Fomento lechero	2,039.22	4,491.53	2,167.10	3,488.00	3,414.00	3,335.00	2309.60
Ganado Mejor y/o mejoramiento genético	2,287.22	4,534.27	1,953.00	2,000.00	2,500.00	3,500.00	3658.70
Programa Apícola		221.04	38.00	150.00	300.00	300.00	199.00
DPAI				260.00	260.00	260.00	811.30
<b>Totales</b>	<b>7,118.87</b>	<b>11,059.87</b>	<b>6,279.90</b>	<b>9,336.00</b>	<b>11,353.00</b>	<b>8,895.00</b>	<b>8,775.60</b>

Fuente: Sagarpa. Finiquitos anuales de los programas de APC en B.C.S.

Como se menciona en los cuadros 2.2.1.1. y 2.2.1.2 los cambios en presupuestos del

cuadro 2.2.2.1 registra los cambios en los montos de los programas ganaderos y aunque se aprecian la variación que tiene los montos y objeto de apoyo, estos cambios no responden a un plan estratégico o plan de largo alcance sino simplemente se ajustan y lo que se recomienda con el presente análisis es que se considere la evolución de los impactos por grupo de programas y donde estos impactos sean mayores. Como lo es el hecho que se este dando un impulso al programa DPAI. Ya que se observa en los cuadros que ha tenido un incremento del a un promedio del 71% en el ejercicio de los años en que se ha estado aplicando no obstante que solo represente un monto del 2% representando en los primeros años de su implementación montos de 260.00 y el significativo incremento en el Año 2002 de 811.00

### 2.2.3. Evolución del número de beneficiarios.

El comportamiento que han presentado el número de beneficiarios atendidos respecto a los programas de Fomento Ganadero, difiere de las inversiones, en este sentido, al analizar cada uno de los programas se observa que el Programa Lechero atendió en el año de 1996 de la Alianza, a un número significativo de productores comparado con los años siguientes con el presupuesto menor de todos los años para dicho programa; en los años siguientes, se ha mantenido con el promedio de productores atendidos. En el cuadro siguiente se muestra la evolución en cuanto al número de beneficiarios:

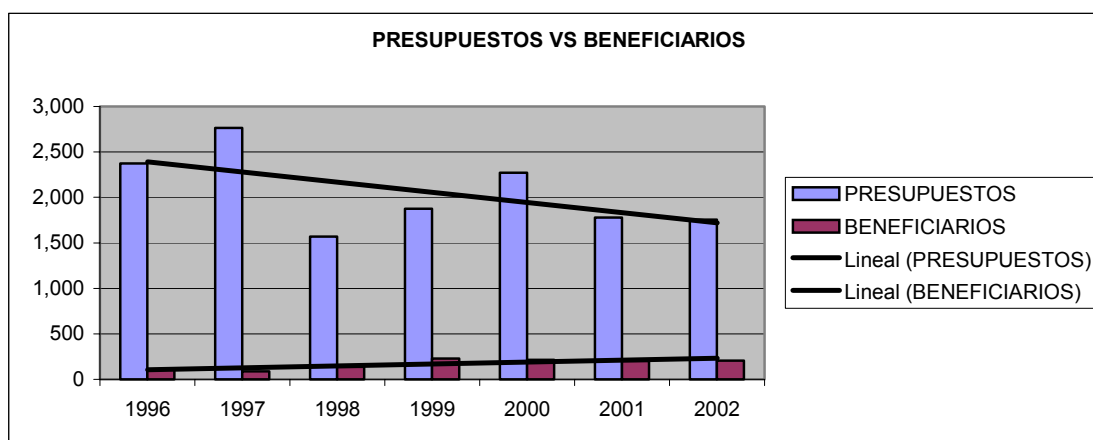
**Cuadro 2.2.3.1 Evolución de número de beneficiarios en los programas de fomento ganadero.**

Programa/año	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Praderas y/o recuperación de tierras de pastoreo	61	30	163	331	299	70	24
Fomento lechero	211	124	167	264	294	173	416
Ganado Mejor y/o mejoramiento genético	167	168	171	163	195	284	108
Programa Apícola		28	49	198	66	101	13
DPAI				189	227	374	472
<b>Totales</b>	<b>439</b>	<b>350</b>	<b>550</b>	<b>1145</b>	<b>1081</b>	<b>1002</b>	<b>1033</b>

Fuente: Sagarpa. cierres anuales de los programas de APC en B.C.S.

En el gráfico 2.2.3.2. se observa como la tendencia de los presupuestos asignados a los programas del campo va a la baja en comparación al número de beneficiarios que tiene una ligera tendencia a la alza, lo que apremia a aumentar los montos económicos a los programas ganaderos y mejorar la asignación de los escasos recursos financieros a las prioridades que se detectan en los estudios, evaluaciones y diagnósticos con que cuenta la SAGARPA así como las prioridades que se señalen en los Consejos de desarrollo rural.

### Grafico 2.2.3.2. Relación Lineal Presupuestos – Beneficiarios años 1996-2002



el programa Fomento Lechero tiene el mayor numero de beneficiarios con un porcentaje promedio de 32% sobresale en el análisis el porcentaje de beneficiarios de DPAI ya que en cuatro años de operación tiene un promedio igual de beneficiarios que el programa recuperación de tierras de pastoreo el cual cuenta con un porcentaje mas elevado de recursos económicos

**Cuadro 2.2.3.3. porcentaje anual de beneficiarios asignados a cada grupo de programa de fomento ganadero.**

Programa/año	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	PROMEDIO
Praderas y/o recuperación de tierras de pastoreo	14	9	30	29	28	7	2	17
Fomento lechero	48	35	30	23	27	17	40	32
Ganado Mejor mejoramiento genético	38	48	31	14	18	28	10	27
Programa apícola	0	8	9	17	6	10	1	7
DPAI	0	0	0	17	21	37	46	17
<b>Suma al 100%</b>	100	100	100	100	100	100	100	100

Fuente: Cierres físicos financieros SAGARPA, elaboración CONTECSA

En el cuadro 2.2.3.4. se aprecia que el programa Fomento lechero y DPAI. son los que tienen porcentajes de variación positivos lo que significa que aumento su participación de beneficiarios en los programas, a diferencia de los otros programas Recuperación de tierras de pastoreo, mejoramiento genético y programa Apícola. Que vieron reducida la participación de los beneficiarios en los componentes de sus programa.

**Cuadro 2.2.3.4. Tabla de variación año con año del porcentaje de participación de**

**los Beneficiarios del grupo de programas ganaderos de APC. En B.C.S.**

Programa/año	% de variación años					
	96-97	97-98	98-99	99-00	00-01	01-02
Praderas y/o recuperación de tierras de pastoreo	-51	443	103	-10	-77	-66
Fomento lechero	-41	35	58	11	-41	140
Ganado Mejor y/o mejoramiento genético	1	2	-5	20	46	-62
Programa Apícola		75	304	-67	53	-87
DPAI				20	65	26
<b>Total</b>	-20	57	108	-6	-7	3

Fuente: Cierres físicos financieros SAGARPA, elaboración CONTECSA

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

El comportamiento de la inversión del grupo de programas en relación al total de la APC estatal se muestra en el cuadro siguiente:

**Cuadro 2.2.4.1. Inversión del grupo de programa de fomento Ganadero y APC. Estatal y Subsidio promedio real e inversión total por beneficiario del grupo en relación al total de APC.**

(miles de pesos)

Año	Inversión APC Estatal Federal *	Inversión programas * Fomento ganadero.	% del Prog. Ganadero del total de APC.	Num. Beneficiarios del Prog. Ganadero por año	%por Beneficiario en relación al total de APC	Subsidio por Beneficiario en relación al total de APC.
1996	22,222.80	7,118.87	32.03	439	0.07	1,621
1997	25,274.70	11,059.87	43.75	350	0.13	3,159
1998	25,298.90	6,279.90	24.82	550	0.05	1,142
1999	33,143.00	9,336.00	28.16	1145	0.02	815
2000	36,599.00	11,353.00	31.01	1081	0.03	1,050
2001	49,353.80	8,895.00	18.02	1002	0.02	888
2002 **	49,001.60	8,775.60	17.9	1033	0.02	849
<b>TOTAL</b>	<b>240,893.80</b>	<b>62,818.24</b>		<b>5600</b>		

Fuente: información en base a cierres físicos financieros

\* Inversión federal y estatal.

El programa ganadero aplica el mayor recurso económico a través del fomento lechero, mejoramiento genético y recuperación de tierras de pastoreo con el 34, 33, y 30% respectivamente representando en promedio el 27% de los recursos del total de APC.(4ta

columna) con un promedio de 170 beneficiarios en los siete años de análisis, en las dos últimas columnas se ilustra el porcentaje que representa el número de beneficiarios del programa lechero del total de los beneficiarios del APC. En este caso la primera lectura de 0.07 % significa que en ese año los beneficiarios del programa lechero recibieron \$1,621 cada uno, por lo que se aprecia que los beneficiarios del programa ganadero han tenido una disminución en el monto de los apoyos asignados al conjunto del programa ganadero.

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

Dado que la posibilidad de entregar el mayor número de apoyos depende de la disponibilidad de recursos, el número de beneficiarios varía año tras año en forma proporcional al volumen de recursos asignados a cada programa; sin embargo, según los registros históricos consultados, el número de beneficiarios atendidos por el grupo de programas no ha decrecido comparativamente con los atendidos por Alianza, por el contrario, el porcentaje de participación aumentó en los últimos años

**Cuadro 2.2.5.1. Número de beneficiarios del programa de fomento ganadero con respecto al total de la APC.**

Programa/año	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	Total Productores por Programa	Num. Promedio de Productores por Programa	PROM.
Beneficiario fomento ganadero.	439	350	550	1,145	1,081	1,002	1,033	5,600	800	
Beneficiarios APC	21268	20068	15558	25593	29502	26325	19159	157473	22496	
Beneficiario fomento ganadero.	2.06	1.74	3.54	4.47	3.66	3.81	5.39			3.53

Fuente: información en base a cierres físicos financieros

Atendiendo a un promedio de 3.53% de beneficiarios del programa ganadero en relación al total de beneficiarios del APC. Con un promedio anual de 800 productores.

### **2.3. Desempeño del grupo de programas de Fomento Ganadero 2002**

### **2.3.1. Cumplimiento de metas de beneficiarios y financieras**

El grupo de programas de Fomento Ganadero 2002 en el Estado de Baja California Sur estuvo integrado, según los anexos técnicos por 5 programas, a través de los cuales, se previó atender a un total de 963 productores, habiéndose apoyado según los datos globales provenientes de los avances físicos disponibles al mes de junio, a un total de 1,033 beneficiarios, lo cual significó un nivel de cumplimiento del 107.30% para el conjunto del grupo, con respecto a las metas financieras al 26 de junio de 2003, se presenta un avance del 91.60% ya que de un monto de 9,576.30 (miles de pesos) se pagaron 8,775.60 (miles de pesos).

### **2.3.2. Distribución geográfica de los apoyos**

La distribución geográfica de los apoyos entregados por el grupo de programas, corresponde con las áreas de mayor potencial pecuario y a las cuales se ha estado orientando prioritariamente la atención a la demanda de los ganaderos, siendo el municipio de Comondú con el 61.2% del total del apoyo con una inversión de \$ 5,371,300.00, por todo el grupo de programas, los otros municipios están repartido en forma casi homogénea.

El programa de recuperación de tierras de pastoreo en cuanto a montos se distribuyó en mayor proporción en los municipios de Comondú y La Paz, el programa de mejoramiento genético reflejando más apoyo para los productores del municipio de Comondú con un 53.20% con una inversión de \$1,947,800.00. El programa de Fomento Lechero se distribuyó en un 99% en el municipio de Comondú con una inversión de \$ 2,289,900.00, donde se obtiene la mayor producción y se concentra el mayor número de productores, en el municipio de La Paz se concentró el 1% de los apoyos para fomento lechero con una inversión de \$19,700.00 pesos. El Programa de Desarrollo de Proyectos Integrales se distribuyó en los municipios de Comondú, La Paz y Los Cabos, en un 36.36%, 54.54% y 9.0% respectivamente.

### **2.3.3. Población beneficiada y tipología de beneficiarios**

Se determinó la tipología en base a la metodología proporcionada por la FAO. Tomando en cuenta **Escolaridad, Superficie de riego, bovino equivalente, el valor de los activos y la orientación del mercado** En base al análisis realizado se detecta que la mayor parte de la población de productores son de tipo III y IV representando un 45% y 29% respectivamente, los productores tipo V son pocos hacen un 3% únicamente; el tipo I y II representan un 5% y 18%.

**Cuadro 2.3.3. Tipología de productores**

Tipo de productor	Cantidad
I	10
II	39
III	98
IV	63
V	6



total	216
-------	-----

Fuente: Elaboración CONTECSA con metodología proporcionada por FAO.

Dada la naturaleza de las actividades apoyadas por el grupo de programas Fomento Ganadero, resulta lógica esta distribución, ya que los ganaderos son en su mayoría pequeños propietarios, con un nivel económico e infraestructura productiva de mediano a alto y con cierto nivel económico para realizar oportuna y suficientemente las aportaciones que exige la APC para obtener los apoyos.

Por su parte, la participación de los ejidatarios y comuneros, cuya actividad principal es por lo general la agricultura u otras actividades primarias, aún cuando ha ido en aumento, sigue siendo minoritaria, para este grupo de programas.

## Capítulo 3

### Diagnóstico del subsector pecuario

En este capítulo se hace un análisis muy sintético de las principales cadenas productivas del subsector pecuario en el Estado, identificando su situación actual y sus oportunidades, a partir de lo cual se establecerá un marco de referencia para evaluar la correspondencia con los objetivos, planeación y operación del grupo de programas.

#### 3.1. Posición del sector agropecuario en el Estado.

El Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006 puntualiza la promoción del desarrollo rural y el mejoramiento de las condiciones socioeconómicas del sector agropecuario apoyando la inversión, la integración de las cadenas productivas y el desarrollo de nuevas capacidades.

En este contexto la política sectorial del Estado, contenida en el Plan Estatal de Desarrollo 1999 – 2005, se plantea nuevos retos como es revertir el deterioro ecológico; promover

actividades económicas productivas, competitivas y sustentables; mejorar la calidad de los apoyos y servicios, qué dependencias públicas y privadas les otorgan a los campesinos; fortalecer las organizaciones de productores, para su activa participación en los mercados; tener acceso a recursos financieros y avances científicos y tecnológicos aplicados al campo; y particularmente, alcanzar el desarrollo económico y el bienestar de sus habitantes.

En este sentido, el gobierno estatal busca incrementar los índices de producción y productividad, en las diferentes cadenas productivas, especie – producto, impulsar la diversificación productiva de los productores de subsistencia y de transición, elaborar programas integrales para el desarrollo sustentable de las diferentes regiones del Estado, entre otras cosas.

La aportación al Producto Interno Bruto de Baja California Sur al PBI nacional representa solamente el 0.58%, de la actividad del sector primario donde se incluye agropecuario, silvicultura y pesca en el 2001 tuvo una contribución al Producto Interno Bruto Nacional de 0.68%. La aportación de este sector dentro del Estado aporta 593.00 millones de pesos de un total de 7,905.00 millones de pesos, lo que representa el 7.50% en este sector según datos del II Informe presidencial.

Con lo que respecta a la población del Estado, ésta alcanza 424,041 habitantes con una población económicamente activa del 40% o sea 169,616 personas de las cuales 20,354 se dedican a la actividad agropecuaria.

La apertura comercial con los países del Norte, genera nuevas realidades, plantea retos y oportunidades a las diferentes cadenas productivas agropecuarias. Se considera que los retos ante este escenario son, entre otros, incrementar la productividad, enfocar las decisiones para producir con calidad e inocuidad, lo que demanda emprender acciones para que se fortalezcan técnicamente las unidades de producción y éstas puedan ser competitivas.

Bajo este contexto, el Gobierno del Estado, siguiendo con lo señalado por el Gobierno Federal, establece como meta desarrollar nuevas formas de organización y trabajo en el campo, en las que se consideren aspectos como la modernización tecnológica, la eficiencia productiva, el cuidado y conservación del medio ambiente, el aprovechamiento racional de los recursos naturales, la planeación participativa y la generación de bienestar y tranquilidad social, para lograr la articulación de un sector agropecuario consistente y altamente productivo, con bases técnicas viables que promuevan un desarrollo sustentable, que derive en mayores ingresos para mejorar los niveles de vida de las familias del campo , para la consecución de estos fines se ha estado trabajando en la implementación de La Ley de Desarrollo Rural la cual fomenta y define como conseguir estos objetivos y ya en B.C.S. están operando los Consejos Estatal y Municipales de Desarrollo Rural lo que se debe de atender es que operen de acuerdo a lo que plantea la Ley de Desarrollo Rural, específicamente en lo referente a la concurrencia y la participación de actores, para este caso los organizaciones campesinas y grupos de productores y en consenso con el uso de herramientas como el tema expuesto en el capítulo siguiente 3.2. se puedan contar con elementos que favorezcan la planificación y la acertada toma de decisiones que beneficien al sector.

### 3.2. Posición del subsector pecuario en el Estado

Esta Matriz contiene a cada uno de los productos los cuales según Importancia Socio/Económica y Competitividad nos ilustra el posicionamiento estratégico para las cadenas productivas, de estos productos en el Estado de B.C.S.

#### Cuadro 3.2.1. Matriz de identificación de prioridades

1er cuadrante:  Reconversión productiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• frijol</li> <li>• trigo</li> <li>• sorgo</li> <li>• garbanzo</li> <li>• cartamo</li> <li>• naranja</li> <li>• alfalfa</li> <li>• pastos</li> <li>• aves-carne</li> <li>• aves-huevo</li> <li>• abejas-miel</li> </ul>
2do cuadrante:  De impulso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Espárrago</li> </ul>
3er cuadrante:  Por eficientar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maíz</li> <li>• Jitomate</li> <li>• Melón</li> <li>• Orgánicos</li> <li>• Bovinos-leche</li> <li>• Caprinos-carne</li> </ul>
4to cuadrante:  Prioridad estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chile</li> <li>• bovinos-carne.</li> </ul>

#### ANALISIS.

En esta matriz se encuentran registradas y posicionadas todas las cadenas que fueron analizadas en el Plan Estratégico de Identificación de Necesidades de Investigación del INIFAP. Estos resultados se obtuvieron de cada una de la de las Matrices, presentando los valores correspondientes a los criterios de Tamaño, Dinamismo, Especialización, Productividad, Sostenibilidad y desempeño comercial usando para ello la metodología ISNAR/FAO/INIFAP

En el Estado de Baja California Sur, se identificaron 20 cadenas productivas iniciales siendo éstas: maíz, frijol, trigo, sorgo, garbanzo, cártamo, chile, jitomate, espárrago, melón, naranja, alfalfa, orgánicos, pastos, bovinos-carne, bovinos-leche, caprinos-carne, aves-carne, aves-huevo, abejas- miel.

Los resultados con esta investigación en su primera etapa permitieron la identificación de las cadenas de reconversión productiva, para eficientar las que se deben impulsar y las de alta prioridad estratégica para el Estado, lográndose el objetivo principal de identificar y jerarquizar las cadenas productivas iniciales, según su importancia socio-económica y su nivel de competitividad, para que esta información sirva en la definición y acertividad en la

aplicación de los escasos recursos financieros de apoyo al campo.

Respecto al potencial productivo relacionado con el sector pecuario, se establece que los cinco sistemas - producto pecuarios que se explotan con mayor importancia en la entidad son: Bovinos Carne, Bovinos Leche, Caprinos, Ovinos y en menor proporción abejas.

La evolución del inventario ganadero de 1994 al 2001 en el Estado, se ha manifestado de manera por demás interesante. Por un lado, los bovinos de carne se mantuvieron en un promedio de 141,214 cabezas por año con una tasa de incremento de tan solo el .5% anual. Los bovinos de leche por otro lado tuvieron mayor variación, alcanzando una tasa media anual de crecimiento del 50%, con un total de 11,670 cabezas en el año 2002.<sup>3</sup>

Por su parte, los ovinos tuvieron un resultado negativo de la tasa media anual de crecimiento en este mismo periodo, los porcinos de 116,138 cabezas en el año 1994, disminuyeron a 101,968 en el 2001.<sup>3</sup>

Aun cuando el resto de las ramas pecuarias tiene aportaciones en menor proporción a la economía del Estado, no dejan de ser importantes para reforzar su desarrollo ya que unas no son excluyentes de las otras.

En el Estado se cuenta con 4.7 millones de has de agostadero que es donde se practica la ganadería de tipo extensiva con bajos índices productivos debido a las condiciones que presentan los agostaderos debido a la baja precipitación que se ha venido presentando año con año, se tiene un padrón de 4,521 productores, en 21 asociaciones ganaderas.

1. Fuente INEGI, tabladros básicos por municipios.
2. Publicaciones de INIFAP.
3. SIAP. SAGARPA.

Otro eje de análisis es la producción forrajera y la situación que guardan los agostaderos; dos escenarios fundamentales para el desarrollo de la ganadería en el Estado, la producción de maíz forrajero, alfalfa verde y achicalada, sorgo forrajero y grano, y praderas perennes y anuales, que se complementan con esquilmos de cosechas como rastrojos, y subproductos agroindustriales como: grasas, melazas, harinas, que son el soporte alimenticio de la ganadería estatal.

El mejoramiento del agostadero, juega un papel importante junto con los forrajes para la nutrición y alimentación de la ganadería de los productores de carne. Generalmente el recurso forrajero ha sido sometido a cargas animales excesivas causando deterioros alarmantes y requiriendo rehabilitación en gran parte de la superficie.

El objetivo principal de la ganadería bovino de carne es la producción de becerros para exportación a los Estados Unidos, sin embargo, en los últimos años, las restricciones sanitarias y de precio han obligado a comercializarlos en el mercado nacional.

La lechería semiestabulada o semitecnificada especializada tiene su base genética en el ganado Holstein, el ganado se mantiene en condiciones de semiestabulación, en

pequeñas extensiones de terreno, las instalaciones se acondicionan para las explotaciones lecheras. El ordeño es en forma manual o con ordeñadoras individuales; la gran mayoría no cuenta con equipo propio de enfriamiento y conservación de leche, por lo que se considera un nivel medio de incorporación tecnológica en infraestructura y equipo. Cabe mencionar que en el Estado se cuenta con dos cuencas principales productoras de leche ubicadas en el Valle de Vizcaíno y otra en el Valle de Santo domingo.

El nivel tecnológico de las explotaciones se ubica en el medio y bajo, con problemas que limitan su desarrollo como son los bajos índices productivos y reproductivos debido a su baja calidad genética del pie de cría, escasas prácticas zootécnicas en el manejo del ganado y del agostadero al practicar un sistema de pastoreo extensivo y por lo general de tipo continuo.

### **3.3. Análisis de las principales cadenas pecuarias**

Para llevar a efecto este análisis, se seleccionaron las seis cadenas principales pecuarias de mayor importancia en el Estado: Bovinos Leche, Bovinos Carne, Caprinos, Ovinos y Apícola, de estas cadenas se examinó la situación prevaleciente en cada uno de los siguientes eslabones: insumos, producción, transformación y comercialización. (ver anexo Metodológico num. 4)

Es importante señalar que la Cadena es la integración de los agentes y actividades económicas que intervienen en un proceso productivo, desde la actividad primaria hasta la oferta al consumidor final, incorporando procesos de empaque, industrialización o transformación que sean necesarios para su comercialización en mercados internos y externos.

#### **Bovinos Carne**

**Disponibilidad y acceso a Insumos:** En el marco de la conformación de la estructura de costos de producción de la cadena bovinos carne, destacan los insumos relacionados con la alimentación del ganado, que oscilan entre el 29 y el 36% (sin considerar los costos del agostadero), mientras que el costo de la mano de obra representa entre el 18 y 23%, los costos de maquinaria, equipo, medicamentos y vehículos van del 10 al 26%, lo que representa más de la mitad de los costos de producción sólo en estos rubros.

Esta estructura refleja elevados costos de alimentación suplementaria en apoyo a la pobre condición del agostadero, el elevado uso relativo de mano de obra debido a lo pequeño de los hatos, asimismo el abastecimiento del agua representa una erogación importante por la escasez de las precipitaciones y el abatimiento de los mantos freáticos y desproporcionados costos en mantenimiento de vehículos, originados porque los productores generalmente viven a grandes distancias de la unidad productiva.

Por su parte el acceso a los insumos como forrajes, suplementos minerales y medicamentos, se da mediante compras en forma individual generalmente por lo que esto

encarece los productos. Para esto una solución a este rubro insumo-producto son las compras consolidadas a través de las Uniones Ganaderas y las Asociaciones Ganaderas Locales o en forma individual en casas comerciales ubicadas en el área de residencia o en la región.

Entre los problemas más sobresalientes de la relación insumo – producto, la falta de organización de los mismo productores y sobre todo una buena asistencia técnica que controle los aspectos productivos, reproductivos y sobre todo la administración de las unidades de producción hará que esto se vea reducido fuertemente. En el Estado existen diversas fuentes para el abastecimiento de insumos por lo que no se considera realmente un problema para el abasto de los mismos, así como el tipo de productores que dependen principalmente del agostadero.

**Producción:** Los ejemplares que se explotan son principalmente del tipo cebuino, criollo y cruza con razas europeas, consecuentemente, el principal producto de exportación es becerro tipo II que son becerros con cruza de ganado especializado en la producción de carne y con peso promedio de 180-220 kg caracterizado precisamente por genotipos cebuinos.

En este Estado se encuentran una diversidad de razas para la producción de carne como son charoláis, brangus, simmental y sus diferentes cruza además de ganado cebuino como son gyr, guzerat, brahmán, etc.. que son excelentes razas para las condiciones climáticas del Estado.

Uno de los problemas fuertes que se encuentran en el Estado son las condiciones desfavorables como son los fenómenos naturales y uno de ellos son las sequías recurrentes que afectan a los productores ganaderos principalmente. Donde hay que alimentar el ganado por largos periodos de estiaje, incluso afecta en épocas de pariciones disminuyendo considerablemente el hato y afectando la repoblación de ganado, además infraestructura ganadera que minimice la falta de lluvias y por consiguiente la de forrajes. Una solución al problema viene a ser la organización de los productores para hacer compras consolidadas, así como el utilizar las formas de conservación de forrajes mediante técnicas aplicadas como son los ensilajes.

El sobrepastoreo y la dificultad para la captación de agua para la producción de forrajes, constituyen una limitante para la expansión de esta cadena productiva.

**Transformación:** El 45% del inventario bovino carne del Estado se moviliza a otras entidades y el extranjero, en este sentido, la finalidad principal de esta cadena productiva es la venta de animales en pie, por lo que la mayor proporción de la carne bovina producida bajo este sistema – producto se comercializa sin ningún proceso de transformación.<sup>4</sup>

Sin embargo para el sacrificio y producción en canal de este ganado se cuentan en la entidad un rastro por municipio, encontrándose en condiciones regulares de trabajo, la carne sacrificada pasa a los tablajeros y a los diversos centros de abastos donde se vende como carne no clasificada directo a los consumidores.

**Comercialización y consumo:** En el país, el consumo aparente de carne bovina había mostrado un incremento moderado pero importante hasta 1993, debido al mejoramiento de las condiciones económicas nacionales. Sin embargo a partir de 1994-95 a la fecha, la capacidad de compra de los consumidores con ingresos medios ha disminuido en términos reales, lo cual seguirá siendo una restricción para la expansión rápida en el consumo de carne bovina y sus derivados.

En el estado, el principal canal de comercialización de la carne se representa como Productor – Intermediario – Consumidor, entendiéndose por intermediario a los Acopiadores, Mayoristas (de origen y de destino) y minorista o detallista. El tipo de demanda que atiende el productor primario es de “Tomador de Precios”, dado que el volumen de oferta es relativamente pequeño y ofrece productos no diferenciados, por lo que no puede influir en el precio, pero tampoco tiene dificultades para introducir su producto al mercado.

El sistema orientado a la exportación enfrenta diversos problemas como la falta de canales de comercialización más eficientes.

### **Bovinos Leche**

**Disponibilidad y acceso a Insumos:** Una proporción importante de los costos de producción son consumidos por los insumos relacionados con la alimentación, mantenimiento y sanidad de los animales en producción, similar que el caso de los bovinos de carne, sin embargo más acentuado en el caso de la producción lechera.

Es muy común que los productores de leche produzcan sus propios forrajes, no tanto así los alimentos balanceados y las sales mineralizadas, los productores dedicados a la producción lechera sufren principalmente de equipos tanto para ordeñar como para el manejo de sus forrajes, por lo que se ha visto disminuido por los efectos de los apoyos como APC, todos los insumos para la producción lechera se localizan en la región, no siendo así para los equipos especializados, así como químicos y jabones que no se producen en el Estado, siendo insumos que finalmente llegan con precios elevados, la mano de obra es otro de los insumos mas costosos en la producción lechera, esto debido a que debe ser semicalificada o con experiencia para el mejor funcionamiento de la unidad de producción.

Una solución para el abasto de insumos son compras consolidadas para la disminución de precios a través de organizaciones ganaderas o entre pequeños grupo de productores.

**Producción:** La producción de leche en Baja California Sur se localiza en la parte media y norte donde se encuentran dos cuencas lecheras, una planta que produce su producto (leche) y lo comercializa a todo el Estado, la otra adquiere el producto principal a ejidatarios de los N.C.P.E. Ley Federal de Aguas, donde se cuenta con unidades de producción que requieren de eficientar su infraestructura debiendo modernizar las unidades de producción.

El tipo de ganado en producción es principalmente de la raza Holstein y en menor proporción el Pardo Suizo. La alimentación se basa en el uso de forrajes verdes como son la alfalfa achicalada y cultivos anuales, complementados con alimentos balanceados (de 5

a 6 Kg./vaca) y esquilmos agrícolas mezclados con maíz molido. La producción de leche por período de lactancia va, en los sistemas semitecnificados, de 4,000 a 4,500 litros por vaca y en los tecnificados de 4,500 a 6,100. La ordeña en su mayoría se realiza de manera mecanizada localizándose establos con sistemas altamente tecnificados

**Transformación:** La producción leche se transforma en productos derivados como son quesos principalmente queso tipo regional o panela, con tendencias muy especiales a transformar en quesos tipo asaderos. Las plantas procesadoras de leche como son Lácteos La Jolla y Unión de Ejidos 20 de Noviembre llevan la leche a un proceso de transformación donde se especializan en quesos con leches pasteurizadas de mejor calidad.

Sin embargo, existe otro sector productivo que no cuenta con las mismas facilidades de transformación como son los productores semitecnificados y de traspatio quienes tienen como única oportunidad de transformación los talleres informales que producen básicamente queso fresco y añejo para el mercado local y que se caracterizan por la baja capacidad de producción, pobre control de higiene y calidad, vulnerables a los vaivenes estacionales de la materia prima y carencia de equipo y tecnologías apropiadas.

**Comercialización y consumo:** La leche pasteurizada tiene una cobertura de comercialización estatal y regional en establecimientos como tiendas de autoservicio y en una gran gama de pequeños negocios lo que hace fácil su adquisición como coadyuvante en la dieta básica de la alimentación humana, la distribución se realiza a través de distribuidores instalados en todos los municipios del Estado, contando con equipo de transporte de distribución de camionetas equipadas.

El resto de productos industrializados como son yogurt, quesos, y otros, además de contar con una distribución estatal, tienen un destino nacional principalmente, que realiza directamente con compradores de negocios ya establecidos o a través de mayoristas comercializadores.

Es evidente que la dinámica de producción y comercialización lechera de la entidad se encuentra en niveles competitivos, reafirmando la vocación de los productores de leche El Caracol y Unión de Ejidos, este escenario se podrá mantener y elevar en la medida en que continúen sumándose esfuerzos en la vinculación de actores participantes en los eslabones de la cadena productiva.

No sucede lo mismo con los productores semitecnificados y de traspatio de algunas zonas del estado, en las que su canal de comercialización depende del esfuerzo desarticulado de comercializar su producción de derivados de la leche en su propia comunidad o pequeños establecimientos de mercados tradicional o bien tiendas de la esquina de las zonas urbanas.

## Caprinos

**Disponibilidad y acceso a insumos:** Dado que el sistema de producción predominante es el de pastoreo extensivo, el principal insumo para la producción es el escaso forraje de las regiones áridas y semiáridas del Estado donde se explota esta especie.



La alimentación de las cabras se compone principalmente de arbustos y plantas xerófilas en terrenos áridos y accidentados, no es común la suplementación alimenticia en la época de escasez de forraje, ni la aplicación de programas de medicina preventiva.

**Producción:** La producción caprina en el Estado toma dos vertientes: primero la producción de derivados como son quesos regionales y la producción de carne como son cabritos y animales de desecho principalmente. La mayor producción de derivados caprinos se localiza en los municipios de Comondú, Loreto Mulege casi en un 75% del total estatal Producción de carne: Esta representada básicamente por cabritos en pie mercadeo entre productor y broker principalmente con un peso al mercado de 8 a 12 kgs con un precio aproximado de 25 pesos el kilogramo, el mercadeo de broker a comerciante directo es de 5 a 6 kgs en canal. esto además la producción de animales de desecho como son vientres y sementales se comercializan a un menor precio a compradores foráneos, sin existir contratos de venta o ligaduras de ningún tipo.

No obstante la importancia económica y social de esta especie en el Estado, su explotación sigue siendo precaria, de tipo extensivo, con aplicación tecnológica mínima y desarrollada en terrenos accidentados con suelos pobres y agostaderos sobrepastoreados y con indicadores productivos muy bajos.

En cuanto a la producción de leche, existen muy pocas explotaciones lecheras de cabras y las que hay funcionan en condiciones semi-intensivas. El número de criadores de razas puras (pie de cría) es muy limitado, por lo que constantemente se están importando sementales de otros estados con problemas de adaptación y subalimentados.

**Transformación:** Al igual que en el caso del ganado bovino la finalidad principal de esta cadena productiva es la venta de animales en pie, por lo que la mayor proporción de la carne caprina producida bajo este sistema-producto se comercializa sin ningún proceso de transformación por parte del productor.

El proceso de transformación que siguen los animales que se destinan al consumo en restaurantes es básicamente el sacrificio, desviscerado y limpieza del canal, para su posterior preparación en birria principalmente. La leche de cabra en transformada en queso de tipo regional que se comercializa a compradores foráneos.

**Comercialización y consumo:** Como se mencionó anteriormente, los hábitos de consumo regionales determinan dos tipos diferentes de productos a comercializar: por un lado el producto más demandado son los cabritos de corta edad que solo han consumido leche y son vendidos al destete con un peso de 5-6 Kgs en canal a los 45 días de edad y su principal mercado son las ciudades de Saltillo, Monterrey así como la parte central del país. Por el otro, la demanda se centra en animales jóvenes o adultos para su consumo a nivel familiar o en restaurantes en el platillo típico birria o barbacoa.

La venta de los animales al igual que los derivados lácteos se hace por lo regular en forma individual a acopiadores externos o intermediarios locales. No existen organizaciones de productores o formas de asociación para la comercialización en volumen, por lo cual dependen de las condiciones de precio y formas de pago que establezca el intermediario.

## **Abejas-miel.**

**Disponibilidad y acceso a Insumos:** Los insumos necesarios para la producción de miel y cera realmente son pocos y son adquiridos en la región, la infraestructura como son colmenas, bastidores y todo tipo de insumos son fabricados en el Estado, la mayor parte de la apicultura se localiza en la parte sur de la península. La apicultura se maneja de forma semiintensiva con dependencia completamente de las precipitaciones pluviales que es la encargada de la florescencia en el agostadero o zonas destinada a la producción de miel.

**Producción:** La producción de miel y cera derivadas de las abejas se ha visto mermada debido a una enfermedad por parasitosis que disminuyo considerablemente la producción, en 1998 una producción de miel de 188 toneladas en 1999 de 175 toneladas y se recupera en el año 2000 con una producción de 204 toneladas. Al contrario la producción de cera ha tenido un incremento lineal pasando de 5 toneladas en 1998 a 10 en el año 2000. Otra de las funciones que se les da a la apicultura es el de polinización en los campos agrícolas ayudando de esta forma a los productores agrícolas aunque esto es en menor proporción. En el Estado es posible producir o criar abejas reinas debido a que estamos libres de abejas africanizadas.

**Transformación:** Los productos de las abejas no cuentan con un proceso de transformación, son comercializados directamente al consumidor., esto debido a la demanda que existe.

**Comercialización y consumo:** La comercialización es directa al consumidor o en tiendas de auto servicio, para consumo directo o para la preparación de platillos, también utilizada para el tratamiento de enfermedades menores.

## **3.4. Políticas públicas e instituciones que inciden en la cadena pecuaria de la Entidad.**

**3.4.1. Financiamiento y capitalización:** El aparato gubernamental en sus tres niveles establece dentro de sus políticas de desarrollo el apoyo financiero y la capitalización para el trabajo, específicamente para el sector agropecuario y más aún para el subsector ganadero, este ejercicio no es ajeno para la necesidad de sus actores, es por eso que uno de los ejes principales de la Alianza para el Campo se concentra en la capitalización de las unidades de producción.

Adicionalmente a los esfuerzos de las instituciones gubernamentales por fortalecer las derramas financieras al sector, éstos son todavía insuficientes, es por eso que otra alternativa la representa la banca comercial, aunque por los índices inflacionarios del país estos son muy escasos y onerosos.

**3.4.2. Comercialización e integración de mercados:** Existen programas de desarrollo de mercado y fomento a la comercialización, operados por la SAGARPA, ASERCA y la propia SAGARPA, el fomento al comercio exterior es promovido por BANCOMEXT, además existen programas de apoyo para la comercialización que el FIRA canaliza a la banca de desarrollo y a la comercial. Si bien existen estos programas como tales para el

desarrollo comercial y de mercados, los productores tienen todavía complicaciones para participar en escenarios comerciales de competencia.

**3.4.3. Investigación, Transferencia de Tecnología, Asistencia y Capacitación:** Las políticas públicas de formación de capital humano y de asistencia técnica, mejoramiento de alimentos (forrajes), de mejoramiento genético en los hatos y de adquisición de equipo y otros implementos pecuarios para el desarrollo de las unidades de producción se encuentran establecidas en los objetivos y acciones que desarrollan el INIFAP, Fundación PRODUCE, la SAGARPA si bien es cierto que todas ellas inciden en los **cuatro** eslabones de la cadena, su participación es limitada, por lo tanto es importante aumentar el apoyo presupuestal y reforzar las estrategias para la adopción de tecnología por parte de los productores.

**3.4.4. Conservación de los recursos naturales:** El Gobierno del Estado a través de la SAGARPA y las instituciones como SEMARNAT, PROFEPA, CNA tienen implementados programas de apoyo al mejoramiento y la conservación del medio ambiente y sus recursos naturales, por lo que son responsables de vigilar el buen aprovechamiento de los recursos naturales que se utilizan para la producción animal, así como en la industria la manipulación correcta de los residuos tóxicos.

Las instituciones de investigación y transferencia de tecnología anteriormente citadas también contribuyen a la conservación de los recursos naturales, con la generación de paquetes tecnológicos que induzcan a producir con principios de sustentabilidad.

**3.4.5. Organización:** Realizar el trabajo en común es una primicia de fortalecimiento, por lo que las instituciones gubernamentales han contemplado en sus procesos de operación, el estímulo de la organización de productores, sin embargo esta práctica ha adoptado matices protocolarios para la obtención de los apoyos exclusivamente, es por eso que esta forma de participación enfrenta grandes retos en el país.

Los productores pecuarios cuentan con organizaciones gremiales como la Unión Ganadera regional y Las Asociaciones Locales Ganaderas, fuera de estas, la organización de los productores se presenta en pequeños grupos, que en la gran mayoría están integrados por familiares para cubrir el requisito de la formalización de la figura jurídica.

**3.4.6. Sanidad e Inocuidad:** La sanidad vegetal juega un papel importante en el combate de plagas y enfermedades de los productos que son utilizados como insumos para la alimentación del ganado, así como el establecimiento de políticas para la manipulación genética de los granos. Las acciones para la salud animal son de carácter obligatorio para todo tipo de productor pecuario con el propósito de producir animales sanos.

La gran ventaja que presenta el Estado de Baja California Sur en la exportación ganado es debido a que este se encuentra libre de enfermedades, como tuberculosis, y brucelosis entre otras, debido a las campañas zoonosanitarias existentes para la erradicación y mantenimiento de un Estado libre de enfermedades.

Éstos programas son operados por la SAGARPA por conducto del Comité Estatal de Fomento y Protección Pecuaria, quien además de operar las campañas zoonosanitarias de las diferentes especies pecuarias, supervisa el tránsito de animales para la

comercialización y verifica la sanidad de los rastros y los productos que procesa.

En el ámbito de la transformación de productos y la comercialización de éstos, la SENASICA certifica en base a las Normas Oficiales Mexicanas la inocuidad de los alimentos para consumo humano.

### **3.5. Análisis de correspondencia**

#### **3.5.1. Principales cadenas pecuarias y cadenas atendidas por el grupo de programas.**

De las seis cadenas pecuarias existentes en el Estado, las cuatro seleccionadas para este diagnóstico son las de mayor importancia: Bovinos de Leche, Bovinos de Carne, Caprinos, y abejas. Los apoyos de los programas se orientaron fundamentalmente a las cadenas de Bovinos de Leche, de Carne, Caprinos en menor proporción abejas-miel.

#### **3.5.2. Congruencia entre los objetivos del grupo de programas con la situación de los problemas que busca solucionar**

La congruencia entre acertividad, continuidad y orientación del grupo de programas en relación a los incipientes procesos de transformación en el caso de los Bovinos de Carne y a la alta dependencia de los productores de Bovinos de Leche hacia la gran industria, así como la baja significativa de aves y abejas de los últimos años sugiere la necesidad de dar mayor cobertura a alternativas diferenciadas de actividades que se encuentran con un adecuado nivel de competitividad u desempeño económico, por esto es necesario recurrir a herramientas y metodologías como lo es el estudio del INIFAP (cuadro 3.2.1.) para que sean usados en los Consejos de Desarrollo Rural.

A este esquema habría que continuar con una mayor atención de los componentes de apoyo hacia los productores de bajos ingresos y de zonas marginadas que requieren alternativas y apoyos para superar su situación de rezago social y económico.

#### **3.5.3. Problemática relevante de la cadena y problemática atendida por el grupo de programas.**

**Problemática de la cadena.** Uno de los principales problemas que enfrentan las cadenas es la falta de organización entre los productores, la falta de infraestructura para darle el valor agregado al producto, así como los altos costos de producción para el Estado debido a su aislamiento del resto del país, además la falta de capacitación en el aspecto administrativo y organizativo.

**Problemática atendida.** El grupo de programas apoyo los conceptos de infraestructura básica y de transformación, así como el de capacitación y asistencia técnica, debiendo estar más enfocada a lo empresarial y no tanto al aspecto técnico. Esto se debe a que el

productor no cuenta con una administración adecuada, ni control sobre sus gastos se debe enseñar a los productores a optimizar sus recursos para hacer cada vez mas eficiente sus explotación.

**3.5.4. Dimensión de la problemática de la cadena y presupuestos destinados por el grupo de programas a la solución de dicha problemática.**

Los recursos destinados al grupo de programas por parte de la APC no es suficiente para cubrir la problemática, esto se observa en los cierres anuales de la SAGARPA al quedar solicitudes sin atenderse.

**3.5.5 Tipo de productores prioritarios de apoyo y tipo de productores apoyados por el grupo de programas.**

Para el caso del grupo de programas de fomento ganadero no se aplico ninguna tipología para el otorgamiento de los apoyos.

**3.5.6. Tipo de apoyo que requieren los productores de la cadena y tipo de apoyo otorgado por el grupo de programas.**

*Requerido:* Los productores requieren del financiamiento para sus unidades de producción, de la infraestructura necesaria para la transformación de los productos pecuarios así como capacitación en los aspectos técnicos y administrativos.

*Otorgado:* El grupo de programas proporciona todos los apoyos requeridos por los productores como es infraestructura básica y de transformación así como el mejoramiento en sus hatos ganadero, el apoyo que se expresa solicitado no lo otorga la alianza para el campo

**3.5.7. Regiones productoras estatales con potencial y en las que se tendría los mayores impactos y regiones apoyadas por el grupo de programas.**

Para las actividades ganaderas en el estado se cuentan con regiones delimitas para la producción de especies como la producción de leche de razas especializadas donde se observan los grandes productores es la zona de valles agrícolas donde se establecen cultivos forrajeros siendo la zona de Vizcaíno y Valle de Santo Domingo en los municipios de comondú y mulegé donde se destina la mayor parte del apoyo de fomento lechero, para la producción de carne se cuenta con dos zonas de cultivos anuales y de agostadero con grandes diferencias en cuanto a parámetros productivos, siendo todo el estado el que cuenta con agostadero donde se tiene una ganadería extensiva. Para caprinos se utiliza principalmente el agostadero en las zonas serranas existiendo una zona caracterizada con es la parte norte del municipio de Comondú y sur de Mulegé donde se destina gran parte de los apoyos, la parte de apicultores se localiza en la parte sur de la península.

**3.5.8. Oportunidades detectadas en los eslabones de la cadena y posibilidades de atención del grupo de programas.**

Una de las oportunidades que se tiene en las cadenas es la calidad de los productos obtenidos, y para potenciarlo se plantea que el grupo de programas atienda estas oportunidades detectadas otorgándole al productor ampliaciones o nuevos apoyos del grupo de programas o buscar la concurrencia o mezcla de recursos con otros Programas de fomento para apoyar estas oportunidades

Si la oportunidad detectada es una de las identificadas en la Matriz de prioridades estratégicas del INIFAP o de las prioridades enunciadas en el plan Estatal o municipal de desarrollo se buscara que por eso hecho reciba apoyos preferenciales o que al realizarlos bajo un esquema de coparticipación o concurrencia los porcentajes de aportación del productor se vean sustancialmente reducidos estimulando así el desarrollo de la actividad.

## Capítulo 4

### Evaluación de procesos

En este apartado se analizan los procesos operativos del grupo de programas de Fomento Ganadero, para detectar, en caso de que los hubiera, los problemas más relevantes y poder plantear medidas concretas que coadyuven a mejorar la eficacia de su operación así como el desempeño de las instancias participantes.

La operación del grupo de programas de Fomento Ganadero se llevó a cabo a partir de distintas etapas y procesos que de manera secuencial le imprimen congruencia a la instrumentación del mismo y que se relacionan de manera directa con los resultados que de éste se esperan.

Primeramente, el proceso de definición de prioridades de gasto se dio utilizando el criterio de la atención a cadenas agroalimentarias más importantes en la entidad, toda vez que forma parte de una estrategia estatal de mediano plazo, así como la amplia inclusión de la actividad y las potencialidades de crecimiento en el mercado. Los criterios de selección de beneficiarios se realizaron a partir de la congruencia del perfil de los solicitantes de acuerdo con los criterios de elegibilidad establecidos en las reglas de operación.

Una de las actividades del Gobierno del Estado por conducto del Gobierno Federal por medio de la Delegación Estatal de la SAGARPA, fue establecer una amplia difusión de todos los programas de APC, a través de los Distritos de Desarrollo Rural, los CADER's, así como publicaciones en medios escritos (periódicos, gaceta oficial, posters) y reuniones públicas de funcionarios y técnicos con potenciales beneficiarios.

La autorización del monto del subsidio se da una vez hecho el análisis de las solicitudes recibidas por las ventanillas y que se proponen por los CADER's y/o DDR ante el COTEGAN quien verifica que cumplan con los requisitos establecidos, analiza su viabilidad y emite un dictamen, las que resultan positivas son autorizadas por el FOFAE.

Una vez autorizada la solicitud, el proceso de pago se da a partir de que el productor acude con el proveedor a solicitarle los bienes o servicios comprometidos, independientemente los términos en que convengan ambas partes, se realiza la notificación al COTEGAN para que levante el acta de entrega – recepción, misma que es remitida al Comité Técnico del FOFAE para que genere la autorización de la liberación de los recursos, notificando al BANRURAL para que proceda al pago del subsidio correspondiente.

Las actividades de seguimiento realizadas por el Gobierno del Estado y la Delegación Estatal de la SAGARPA, están determinadas principalmente en la elaboración de informes mensuales del avance físico y financiero de los programas, así como la verificación de que se haya cumplido con la recepción satisfactoria por parte de los beneficiarios de los bienes o servicios solicitados.

## **4.1. Diseño**

### **4.1.1. Relación del diseño del grupo de programas con los planes estatales de desarrollo del subsector.**

Como se ha mencionado anteriormente, la orientación de los programas de Fomento Ganadero de la APC, tienen como objetivo apoyar la capitalización de los productores, incrementar la modernización de la infraestructura productiva a través de la adopción de tecnologías en las unidades de producción en lo relativo a alimentación, mejoramiento genético y sanidad, todo ello complementándolo con la asistencia técnica.

Lo anterior tiene concordancia con las políticas establecidas en el Plan Estatal de Desarrollo 1999 –2005, en donde se establece como uno de sus objetivos estratégicos, promover actividades económicas, productivas, competitivas y sustentables; fortalecer las organizaciones de productores, para su activa participación en los mercados; tener acceso a recursos financieros y avances tecnológicos aplicables al campo; y particularmente, alcanzar el desarrollo económico y el bienestar de los productores.

Adicional a éstas analogías, los funcionarios entrevistados coinciden en que la normatividad contenida en las reglas de operación de la APC brinda la posibilidad para que el Gobierno del Estado adapte los programas en cuanto al tipo de componentes a considerar, montos máximos de apoyo, estratificación de productores, apoyos diferenciados, entre otros, de acuerdo a las necesidades y prioridades de la política del sector en la entidad.

### **4.1.2. Existencia y uso del diagnóstico del subsector en el diseño del grupo**

Si bien es cierto que el diseño de los programas de la APC desde su origen fueron conformados a partir de las estrategias de gobierno y de la demanda de los productores, tuvo que elaborarse un diagnóstico que mostrara la situación real de campo y sus necesidades. Sin embargo, en el transcurso de los años, esto ya no es muy vigente, el diseño de los programas ha sufrido modificación, incluso algunos se han rediseñado casi en su totalidad con el fin de adecuarlos a necesidades actuales y de orientarlos a alcanzar objetivos concretos en el mediano plazo que incidan en una mayor rentabilidad.

En este sentido se puede mencionar por ejemplo el programa de Mejoramiento Genético, que tiene sus antecedentes como cambio de Sementales y que posteriormente absorbe los componentes del de Ganado Mejor. El programa de Recuperación de Tierras de Pastoreo que anteriormente se denominaba Establecimiento de Praderas. Sin embargo estos sucesos no se generan a partir de la existencia y uso del diagnóstico del subsector sino mas bien recae sobre la atención a la demanda por un lado y por otro a la necesidad de fortalecer la misma operación de los programas con el factor humano.

### **4.1.3. Vinculación del grupo de programas con otros programas estatales y federales**

La vinculación del grupo de programas de Fomento Ganadero con otros programas



federales se deben apegar a lo que marca la ley de desarrollo rural sustentable que se marcan en título segundo de la planeación y coordinación de la política para el desarrollo rural sustentable en su Capítulo I de la planeación del desarrollo sustentable, Capítulo II de la coordinación para el desarrollo rural sustentable y Capítulo III de la federalización y centralización donde se menciona que es el consejo de desarrollo rural Municipal y Estatal donde se debe buscar la vinculación con los diferentes programas de las diferentes dependencias, ya que a mediados del año 2002 se establecieron los consejos de desarrollo rural sustentables municipales y a finales del 2002 se formó el consejo estatal donde ha sido pocas las ocasiones de reuniones para tomar determinaciones de vinculación. Ha existido la vinculación de los programas con programas de fomento ganadero del gobierno del estado.

#### **4.1.4. Articulación entre programas del grupo.**

Como se mencionó en párrafos anteriores, en la entidad se ha instrumentado el programa DPAI, por tal motivo en la práctica se expresa la articulación o complementariedad de los programas de inversión física y los de fomento al capital humano entre el grupo, este aspecto se visualiza en los programas de Desarrollo Rural.

La interrelación entre los de inversión física es importante, no obstante que existen programas con apoyos específicos para una determinada especie pecuaria, también es cierto que hay otros que su orientación impacta a varias especies como lo es el programa de Mejoramiento Genético con el apoyo a elevar el nivel genético de las especies o el de Recuperación de Tierras de Pastoreo que impulsa la regeneración e implantación de pastos y forrajes para la alimentación de las especies pecuarias.

#### **4.1.5. Vinculación con los programas de Salud Animal e Investigación y Transferencia de Tecnología.**

En virtud de que la mayoría de las campañas que integran al programa de Salud Animal son de aplicación nacional y de carácter obligatorio, el grupo de programas de Fomento Ganadero está directa o indirectamente vinculado con la sanidad, toda vez que ésta es un factor determinante para la compra – venta, la fijación del precio y la conservación de la salud humana.

Por su parte el programa de Investigación y Transferencia de Tecnología, normativamente cuenta con las posibilidades de incursionar en la generación de investigación y la adopción de paquetes tecnológicos para todos los programas del grupo de Fomento Ganadero sin embargo en el programa de Recuperación de Tierras de Pastoreo es donde mayormente se apoya la Transferencia de Tecnología, pues constantemente se está generando información sobre nuevas variedades de pastos que tienen un mayor rendimiento de forraje, que requieran menos agua y que proporcionan mayores nutrientes, estas investigaciones son realizadas por el INIFAP así como investigaciones del CIBNOR y UABCS.

Es importante resaltar la opinión de los funcionarios entrevistados que dicen que la vinculación con el de sanidad ha sido positiva debiéndose reforzar, mientras que para el segundo, resaltan que es de gran beneficio para los productores, contribuyendo al

fortalecimiento de las cadenas productivas y que su escenario mas común son los proyectos integrales, observándose serias limitantes geográficas en la cobertura de productores que participen y adopten nuevas tecnologías.

## **4.2. Planeación y normatividad**

### **4.2.1. Elementos de planeación del grupo de programas y su uso**

En apego a lo establecido en el Decreto del Presupuesto de Egresos de la Federación y conforme a la normatividad específica y los compromisos presupuestales y de metas por programa, un primer elemento de planeación para el ejercicio 2002 es la elaboración de anexos técnicos a partir de la integración de grupos de programas, que para el caso de Baja California Sur este documento en Fomento Ganadero 2002, reúne a los programas de Lechero, Mejoramiento Genético, Recuperación de Tierras de Pastoreo, DPAI y Apícola, aunque este último no es considerado para la Evaluación.

El criterio utilizado para la conformación de la tipología de productores fue enfocar la atención de la demanda de los Productores de Bajos Ingresos en Transición, después al grupo denominado Resto de Productores, no atendiendo a productores de bajos ingresos en Zonas Marginadas.

La definición de prioridades para la orientación de las actividades de los programas del grupo no se realizó a partir de la utilización de un diagnóstico ex profeso para tal fin, toda vez que los sistemas - producto que atienden dichos programas se encuentran bien delimitadas en cuanto a sus necesidades y regiones, por tal motivo el elemento fundamental para este proceso lo determinó la atención a la demanda.

Las respuestas obtenidas de los funcionarios entrevistados muestran que tanto las instancias de gobierno Federal como las estatales tienen participación en la toma de decisiones para la planeación, mientras que los jefes de CADER y los representantes de organizaciones de productores entrevistados, manifiestan que ellos no participan en éste proceso.

Sin embargo la totalidad de los funcionarios, manifiestan que existen los canales apropiados para incidir en la planeación de los programas, situación con la que los representantes de organizaciones de productores no coinciden, argumentando que no son invitados a participar.

### **4.2.2 Correspondencia entre objetivos, metas, plazos y presupuestos del grupo y de los diferentes programas**

Uno de los aspectos mas relevantes de la evaluación es conocer el nivel de puntualidad, eficiencia y eficacia con los que se generan los apoyos de los programas, para tal efecto se toman en cuenta el Anexo Técnico y los avances del grupo de programas de Fomento Ganadero.

Respecto a la puntualidad, en el Anexo Técnico se establece como fecha de inicio de actividades del grupo de programas el día 8 de mayo del 2002, día en que se firmó dicho documento, con una terminación al 31 de diciembre del mismo año, por lo menos en

cuanto a tener comprometidos los recursos y concluir el proceso de pago en el mes de abril del 2003. Esta situación ha tenido un retraso considerable ya que a la fecha de la elaboración de este estudio (julio del 2003) no se ha finiquitado el ejercicio del grupo de programas registrándose un retraso al respecto de 3 meses en dos de sus programas. La eficacia expresada operacionalmente se traduce en el grado en que los objetivos y metas del programa son alcanzados en un periodo de tiempo determinado. Este concepto de eficacia relaciona metas y tiempo de tal manera que para el programa lechero se obtuvo un valor de 0.59, para Mejoramiento Genético 0.51 y para Recuperación de Tierras de Pastoreo 0.99, el programa de DPAI obtuvo un valor de 1. Tomando como parámetro de referencia la unidad. Se determino que para los programas con eficacia baja como el de fomento lechero y mejoramiento genético esto se debe a que cuentan con recursos disponibles y no ejercidos.

#### **4.2.3. Pertinencia del marco normativo de la Alianza en el ámbito estatal**

El planteamiento genérico de las reglas de operación tienen correspondencia con la problemática del sector agropecuario de la entidad y ofrece la posibilidad de adecuarlas a las condiciones y necesidades que demande el Estado, sin embargo en la práctica se presentan serias limitaciones con la disponibilidad de los recursos.

La flexibilidad que brindan las reglas de operación se ve mermada debido a lo heterogéneo que es el país y el propio Estado, en cuanto a las condiciones climáticas, productivas, de desarrollo, culturales, económicas etc. Por tal motivo es importante que las instancias estatales pongan mayor énfasis en la adecuación de la norma y la planeación, toda vez que el proceso de federalización lo permita.

En opinión de los funcionarios entrevistados la elaboración de las reglas de operación se hacen sin tomar en cuenta las opiniones de los Estados y sus condiciones, es por eso que se eleva su grado de rigidez. La proyección a mediano plazo que pudieran plantear los instrumentos normativos vigentes, se encuentran limitados en virtud de que son diseñados para ser operados y concluidos anualmente, requiriendo una vinculación de planeación a mediano y largo plazo.

### **4.3. Arreglo institucional**

El propósito de este apartado es evaluar el funcionamiento, la complementariedad y las limitaciones que en la práctica se presentan entre las instancias y actores relacionados con la operación del grupo de programas.

#### **4.3.1. Desempeño de la estructura institucional**

El Gobierno del Estado llevó a cabo la ejecución de los programas operativos con base en el convenio de participación conjunta con la SAGARPA, a través de la firma del Anexo Técnico para el grupo de programas de Fomento Ganadero. Con la participación de organizaciones de los productores agropecuarios del Estado se consolida el Consejo Estatal Agropecuario cuyos acuerdos se instrumentan con el auxilio del Comité Técnico del Fideicomiso y de la SAGARPA.

La operación, supervisión y evaluación interna se estableció como responsabilidad en la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural del Estado, la SAGARPA como instancia normativa emitió los lineamientos para la preparación de informes, por su parte los Distritos de Desarrollo Rural asumieron la coordinación operativa de los programas y la gerencia estatal del Fideicomiso de Riesgo Compartido actuando como agente técnico supervisor y verificando el 10 por ciento de las acciones realizadas.

La eficacia del arreglo institucional en el Estado de Baja California Sur es buena, calificada así por los propios actores, toda vez que el análisis, revisión y autorización de las demandas, problemáticas y generación de acuerdos se llevan a cabo con fluidez y periodicidad en el seno de las reuniones de los órganos colegiados como el COTEGAN y el FOFAE; sin embargo existen acciones que consideran necesarias para el mejor desempeño de las instancias como es el establecimiento de mejores instrumentos de información y la socialización de esta información.

#### **4.3.2. Participación de agentes sociales y productores en la estructura organizativa**

La participación de este tipo de actores en la estructura organizativa de la APC se da solamente a partir de la representación que tienen en el Consejo Estatal de Desarrollo Rural y en las instancias creadas para instrumentar los programas de sanidad agropecuaria. No obstante que los productores cuentan con varias estructuras organizativas como las asociaciones regional y locales y por especie producto, se observa la poca participación de éstos en espacios de toma de decisiones como el FOFAE y el COTEGAN y a decir de los mismos directivos, es necesario un mayor involucramiento de los productores en los Órganos Auxiliares del Consejo Estatal y Consejos Municipales y Distritales.

Con base en el Capítulo III artículo 24 de la Ley de Desarrollo Rural, aclara que una vez integrado los consejos de desarrollo municipal y estatal deberán participar los productores o agrupaciones para la planeación y distribución de los recursos de la federación, así como también en el Acuerdo Nacional para el Campo, se establecen las reformas estructurales para establecer un pacto entre el gobierno y las organizaciones de productores contemplando una política de fomento productivo y desarrollo económico y una política social para el desarrollo rural sustentable donde las organizaciones campesinas y de productores pueden tomar decisiones estratégicas, de operación, ejecución evaluación y modificación de políticas, ya que las organizaciones no han participado porque expresan no ser invitados a los actos de tomas de decisiones para el campo.

#### **4.3.3. Proceso de Federalización – Descentralización.**

En opinión de los funcionarios entrevistados el proceso de federalización en los hechos no cuenta con los avances suficientes debido a que la normatividad para operar los programas es diseñada a nivel nacional, así que en la medida en que ésta se realice en los estados será cuando se lleve a cabo una descentralización real.

Sin embargo algunos de estos actores interpretan la generación de algunos avances sobre todo en los programas de Sanidad Agropecuaria y Transferencia de Tecnología.

En la medida en que los productores del sector rural intervengan de manera directa o a través de sus organizaciones a las que pertenecen, así como la participación de la estructura de los ayuntamientos el proceso de federalización y descentralización se verá fortalecido, ya que el verdadero federalismo se establece cuando a partir del diseño y la generación de esquemas que emanen de los estados, sirvan para conformar las estrategias de desarrollo nacional.

#### ***4.3.4. Recursos humanos, técnicos, financieros y materiales para la operación del grupo de programas, capacidad organizacional de los actores participantes.***

El adelgazamiento de la estructura burocrática de las instituciones, representa una limitante para mantener los niveles de eficiencia en la operación de los programas, toda vez que este proceso, no ha sido acompañado de eventos formativos que estimulen la profesionalización gubernamental, por lo que es frecuente que se presenten omisiones de actividades previstas y no realizadas.

Lo anterior tiene repercusiones adversas en la operación, sin embargo resulta más importante la que está directamente relacionada con los productores, debido a que ellos mismos manifestaron su confusión al respecto de los técnicos, si este servicio es de una u otra institución o de uno u otro programa ya que la atención que se les brinda la realizan las mismas personas.

En términos mayoritarios los funcionarios entrevistados, manifestaron que los recursos financieros y materiales para la operación de los programas son insuficientes debido a que no están acordes a las cargas de trabajo. La realización de las actividades inherentes al grupo de programas demanda un gran esfuerzo de organización del trabajo por parte de los diferentes actores participantes, para tal fin se desarrollan reuniones semanales que facilitan desarrollar los programas de trabajo.

#### ***4.3.5. Acciones de contraloría social y principales resultados.***

En la entidad se encuentra constituido el consejo consultivo para la transparencia y el combate a la corrupción de la contraloría social, y se han realizado diversas acciones tales como, la distribución de carteles alusivos, notas de pie de pagina en documentación oficial, entre otras, que difunden los procesos de auditorias a nivel documental o de campo, sin embargo se observa que este organismo no ha operado de acuerdo a su concepción prevista.

### **4.4. Operación.**

#### ***4.4.1. Consecución y disponibilidad de recursos para el desarrollo oportuno de las acciones del grupo de programas.***

A partir del mes de mayo con la firma del Anexo Técnico, se da inicio a las acciones de promoción, registro y operación del Programa, así que la oportunidad en la radicación de los recursos federal y estatal se realizó dentro de los tiempos establecidos para dar inicio a la operación de los programas.

#### **4.4.2. Correspondencia de los apoyos con las demandas y necesidades de los productores**

Como se mencionó anteriormente, el diseño y la planeación también se elaboran con base en atención a la demanda, siendo esto una correspondencia importante entre los apoyos y las demandas y necesidades de los productores. Éstas se enfocan a la rentabilidad de la actividad a la que se dedican en sus unidades de producción, incrementando el mejoramiento genético, ampliando la infraestructura y el equipamiento productivo así como la elevación de los inventarios de los hatos ganaderos, aunado a la utilización integral y sostenible de los recursos para incrementar la producción de alimentos, todo ello contemplado a su vez en el Plan Estatal y Nacional de Desarrollo.

Lo anterior muestra la gama de necesidades de los productores, en donde tienen cabida estos y otros apoyos más, ya sean de Alianza para el Campo o de otros programas, lo que permite inferir que no existe incongruencia respecto al tipo de apoyo que se otorga sino a la búsqueda de la integralidad de ellos.

#### **4.4.3. Mecánica operativa**

**Difusión.-** El proceso de difusión de las acciones del Programa se operó a través de la Delegación Estatal de la SAGARPA, quienes conjuntamente con el personal técnico, se encargaron de distribuir información impresa, reuniones presenciales con productores, entre otros, que permitieron difundir los beneficios, alcances, y requisitos de elegibilidad, componentes y montos de apoyo, mismos que se publicaron en los diarios de mayor circulación en el Estado y en la Gaceta Oficial, acciones orientadas a lograr la mayor cobertura informativa posible.

De acuerdo con las respuestas de los otros actores, el medio por el cual la mayor proporción de los productores se enteran de los beneficios del Programa fue principalmente a través de ellos mismos y en segundo término por medio de las reuniones con funcionarios y la información que obtuvieron al visitar las ventanillas de atención instaladas en el DDR o CADER's.

La mayor difusión de los programas se encuentra en las reuniones efectuadas por las autoridades competentes de SAGARPA y Gobierno del Estado, además la información entre compañeros productores es uno de los medios mas eficaces para recibir la información, esto a que en muchas comunidades no cuentan con medios de comunicación electrónicos.

**Gestión de solicitudes.-** De acuerdo a los lineamientos normativos y con el propósito de simplificar los tramites administrativos y de gestión para el acceso a los apoyos de los programas de Fomento Ganadero se contempla la elaboración y presentación de un proyecto de desarrollo del predio ganadero, en este sentido se diseñó una cedula de autodiagnóstico, que sustituye en la mayoría de los casos al proyecto en cuestión, que recaba información mínima indispensable que requiere el productor pecuario para conocer la situación actual de su unidad de producción.

Es así que los productores a iniciativa propia, recopilan y presentan los documentos que

acreditan su solicitud ante las ventanillas del DDR o CADER que le corresponde y en el menor de los casos, directamente en las oficinas del Gobierno del Estado o en la delegación de la SAGARPA donde se turna para su revisión, análisis y dictaminación al COTEGAN, quien a su vez turna al FOFAE para obtener su autorización de aquellas que como resultado del análisis resultaron positivas.

El productor, también libremente selecciona al proveedor que satisfaga sus necesidades de materiales, servicios y equipos y una vez convenidos los términos de compra – venta el personal técnico del DDR o CADER's o en el caso del muestreo FIRCO verifican físicamente la recepción satisfactoria del bien por parte del productor para proceder al la formulación del acta de entrega – recepción.

Por su parte la gran mayoría de los funcionarios entrevistados manifestaron que el trabajo que representó el acopio de la documentación fue fácil, de igual manera lo fue el llenado de la solicitud, además de rápido; además manifestaron que la mayor parte de los productores tomaron a un tercero o sus asesores para el llenado de la documentación.

**Selección de beneficiarios.-** Tomando en consideración que desde la normatividad misma se va acotando la tipología de productores a beneficiar (en este grupo de programas no se aplicó ninguna tipología de productores), éstos al momento de presentar su solicitud de apoyo deberán reunir los requisitos de elegibilidad marcados en las reglas de operación para los productores pecuarios.

**Otorgamiento de los apoyos.-** Una vez elaborada el acta de entrega – recepción, en la que se especifica el tipo de apoyo o servicio, las especificaciones técnicas y los montos convenidos, el COTEGAN informa al FOFAE y éste a su vez envía la autorización correspondiente al fiduciario (BANRURAL) quien basándose en la acta del acuerdo de autorización, libera el recurso al productor beneficiario o en su caso, al proveedor por cuenta y orden de éste, no sin antes solicitarles la acreditación. Cabe señalar, que el tiempo que transcurre desde la presentación de la solicitud hasta el aviso del dictamen favorable al productor por parte del Comité Técnico del FOFAE, es considerablemente dilatado, impactando negativamente la relación comercial entre el productor y el proveedor.

En síntesis y para una mejor interpretación de este proceso se elaboró un diagrama de flujo que muestra la participación que tiene cada una de las instancias involucradas. Ver diagrama 4.4.3.1.

**Proceso de selección de técnicos y coordinadores del DPAI.** Para la selección de profesionistas y técnicos deben presentar los requisitos que son solicitados por las reglas de operación los cuales si cumplieron con la normatividad establecida.

#### **4.4.4. Vinculación y sinergias en la operación de los programas.**

La correlación que existe en la operación de los programas del grupo de Fomento Ganadero presentan una total similitud toda vez que la instrumentación de sus acciones tuvieron el mismo tratamiento en el ejercicio 2002, solo el DPAI, por sus características de capacitación, opera de manera diferente, además que se está adecuando en estos

primeros años de su implementación.

#### **4.5. Seguimiento y evaluación.**

El propósito de este apartado es analizar los procedimientos estructurados para dar seguimiento al grupo de programas de Fomento Ganadero.

##### ***4.5.1. Disponibilidad y funcionalidad de sistemas de seguimiento***

A partir del año 2001 en toda la República se implementa un sistema automatizado denominado Sistema de Información del Sector Rural (SISER), para registrar la información generada por la operación de los programas de la Alianza para el Campo, permitiendo así contar con una herramienta para el seguimiento de la operación de los programas. Adicional a éste se cuenta en la entidad con un sistema alternativo para tal fin.

El SISER, según opinión de los propios actores, es una herramienta informática que cuenta con la infraestructura necesaria para su operación con ciertas bondades para su desempeño, la cual es acompañada con el soporte técnico por parte del área responsable. La referencia de los DDR y los CADER's presenta algunas limitantes en oportunidad, sin embargo la información que aporta es de gran valía aunque debe complementarse con alguna otra de carácter interno.

##### ***4.5.2. Procedimientos para dar seguimiento y control al grupo de programas***

El seguimiento y control de la operación de los programas del grupo de Fomento Ganadero que se establece a partir de la entrega de los apoyos, se genera principalmente a través de reportes mensuales del avance físico y financiero, permitiendo observar en periodos de tiempo y en la base de lo programado, los recursos comprometidos federales y estatales contra actas debidamente autorizadas y relación de beneficiarios, que formula el comité técnico de FOFAE; así mismo, se le solicita al fiduciario (BANRURAL) la entrega trimestral de los estados financieros del fideicomiso.

El registro y control de las solicitudes así como de los apoyos otorgados de los ejercicios pasados y el corriente, se realiza a partir de la información del SISER, que es alimentado con la información proporcionada por los productores solicitantes y los reportes proporcionados por el personal técnico de las instituciones, además es una base de datos fundamental que permite identificar, en cuantos programas de Alianza ha participado un mismo productor, el monto otorgado, igualmente si recibieron o no los componentes solicitados y otros aspectos derivados del mismo.

La verificación de la entrega – recepción del apoyo se hace por conducto del personal técnico del DDR y la delegación de SAGARPA y Gobierno del Estado complementándose con la verificación muestral por parte de FIRCO, esto se lleva a cabo una vez emitida la notificación de la autorización de los recursos oficiales y los del productor. Sin embargo en muchos de los casos hay negociaciones del productor con el proveedor (crédito, anticipo o pago total) y en estos casos se dan tres situaciones principalmente: cuando el productor paga el total del apoyo y después rescata la parte que le corresponde del programa; cuando el productor espera la autorización y entrega del apoyo, él aporta su parte y le



entregan el bien, y por ultimo cuando consigue financiamiento para su aportación y espera o no la entrega del dinero del programa. El uso y funcionamiento de los equipos comprados con los apoyos, se ha reportado en buenas condiciones.

Sí existe un padrón de proveedores, sin embargo no existe un registro obligatorio oficial, lo anterior sirve únicamente como control interno del FOFAE ya que el productor tiene la libertad de comprar o negociar su producto con el proveedor que mas le acomode, este puede ser local, regional o nacional.

Las evaluaciones internas y externas sin duda representan un instrumento más de seguimiento ya que una de sus finalidades es la de contar con elementos de juicio que permitan identificar el cumplimiento de su operación, resultados e impactos así como la emisión de recomendaciones que permitan el fortalecimiento o corrección de los procesos, sin embargo fue evidente que su utilización es todavía limitada.

#### **4.5.3. Resultados de las acciones de seguimiento y control**

Los resultados de las acciones de seguimiento se pueden identificar en términos generales como adecuados toda vez que se dan con apego a la normatividad establecida para ello, un elemento que merece resaltar es la instrumentación del sistema electrónico del SISER que ha contribuido en gran medida a la sistematización de la información y representar una base de información confiable.

La supervisión de campo queda con ciertas limitaciones en virtud de que la única intervención que se tiene es en el momento del registro de la entrega - recepción sin contar con un seguimiento sobre la permanencia y desarrollo del apoyo en las unidades de producción, aspecto que deberá considerarse a resolver en los siguientes ejercicios.

Respecto a las evaluaciones externas de los programas presentan un desfase en su ejecución, producto del mismo retraso de la operación de los programas, provocando que el uso de los resultados de éstas se vean limitados toda vez que no se obtienen con oportunidad y no es posible considerarlos en la planeación del ejercicio siguiente, situación en la que las autoridades están tomando las providencias procedentes.

#### **4.6. Cambios relevantes en los procesos 2003.**

Atendiendo la normatividad nacional y las políticas establecidas en el proceso de federalización, tanto en sus niveles de decisión como en su mecánica operativa, las Reglas de Operación de los Programas de Alianza para el Campo, se han venido adecuando a la dinámica de la demanda, tratando de responder a ésta de una manera más eficaz y eficiente.

La principal modificación encontrada en las reglas de operación del 2003, respecto a los programas de Fomento Ganadero se refiere a que en este ejercicio se integran los programas que de manera particular se operaron en el ejercicio 2002 en dos subprogramas que son "Subprograma de Desarrollo Ganadero" y "Subprograma de Desarrollo de Proyectos Agropecuarios integrales (DPAI)" que se operan en las modalidades de "Ejecución Federalizada" y de "Ejecución Nacional" en donde el primero

de manera general, aglutina las acciones que en lo particular venían desarrollándose con los programas instrumentados en el ejercicio 2002.

Otra adecuación importante, es la integración de otra estratificación en la tipología de productores; en el 2002 además de los Productores de Bajos Ingresos en Zonas Marginadas, Productores de Bajos Ingresos en Transición y Resto de Productores se adicionan los Productores de Bajos Ingresos en Zonas No Marginadas.

## **4.7. Conclusiones y recomendaciones del capítulo.**

### **4.7.1. Conclusiones.**

La evolución de los procesos operativos de la APC en los diferentes programas en la entidad, tienen particular relevancia dado el peso significativo que tiene el sector, de acuerdo a las condiciones zoonosanitarias favorables del Estado, de tal forma que esta dinámica impacta directamente en el quehacer ganadero en términos productivos. La importancia de las organizaciones en la participación de toma de decisiones para planear y distribuir los apoyos así como dar un seguimiento a las unidades de producción beneficiadas, se deben vincular los programas de alianza para el campo con los diferentes programas de las diferentes dependencias dándole seguimiento y organizándose en los diferentes consejos de desarrollo rural.

### **4.7.2. Recomendaciones.**

Sobre **el diseño** de los programas, independientemente de la denominación de éstos, los órganos competentes han venido adecuándolos a los requerimientos del sector, en función del Plan Estatal de Desarrollo 1999 – 2005, en donde sería requerido un Diagnóstico del sector, elemento que no se dispone a cabalidad, siendo sustituido por información histórica tanto cuantitativa como cualitativa así como las demandas de los productores, lo cual facilita elementos de juicio consistentes sobre las acciones a realizar.

En **la planeación** se conjuntan la disponibilidad de recursos, demandas de los productores y las Reglas de operación procedentes, faltando complementar una mayor participación de las Organizaciones que permitiría inducir una visión de mediano y largo plazo en el productor, ingrediente indispensable en esta nueva economía de mercado que hoy prevalece.

Respecto a **la difusión**, es un hecho que el factor determinante es el personal operativo de las instancias gubernamentales Estatal y Federal, quienes actúan con un efecto multiplicador en el medio rural, apoyado con los medios impresos de carteles y folletos; la prensa, radio y televisión resultan onerosos para estos propósitos.

**La articulación de programas y vinculación con los programas** Sanitarios y Transferencia de Tecnología, se practican en la entidad de tiempo atrás, con resultados positivos, faltando complementarlos en lo referente al capital humano, mediante la capacitación y formación empresarial que los haga mas competitivos, un cambio relevante en las reglas de operación del 2003 que facilita la respuesta a la estratificación de los

productores, donde se adiciona al productor de Bajos Ingresos en Zonas No Marginadas, factor coadyuvante de justicia social.

**El seguimiento** del desempeño de los programas se realiza en una proporción restringida a cargo de FIRCO, quien verifica el 10% de las acciones, válido en términos de muestreo, pero no como medio inductor en la generación de una nueva mentalidad mercantil del productor, situación análoga con la contraloría social, que a pesar de su instrumentación y difusión realizada, no ha permeado en la población de los productores y en casos del propio aparato gubernamental.

En términos generales el obstáculo principal es el desfasamiento de la disponibilidad de los recursos asignados a la Alianza, en relación al calendario natural del sector, resultando las serias limitaciones que esto conlleva, observándose la necesidad de plantear, negociar y obtener un ejercicio multianual, referido a un plazo mínimo de un trienio, en congruencia con los Ejercicios Federal y Estatal.

## Capítulo 5

### Evaluación de resultados e impactos

El trabajo desarrollado en éste capítulo, tiene el propósito de examinar los resultados e impactos del grupos de programas de Fomento Ganadero, en el contexto del cumplimiento de sus objetivos. El análisis se desenvuelve comparando el desempeño obtenido en el tiempo transcurrido en dos años, fundamentándolos en la sostenibilidad de las inversiones y del cálculo de los indicadores de impacto más importantes.

#### 5.1. Principales resultados e impactos de los programas del grupo de Fomento Ganadero.

Para obtener la información de los principales resultados e impactos del grupo de programas de Fomento Ganadero, se desarrollaron como parte de la guía metodológica, una serie de indicadores que permiten evaluar la respuesta del grupo de programas durante los ejercicios 2000 y 2002..

Primeramente se hará la evaluación de los indicadores sobre la operación de la Alianza y después se hará el análisis de los indicadores de impacto, que son los que directamente influyen en la economía del productor, en el desarrollo de las unidades de producción, en la interrelación de sistemas productivos y en los recursos naturales.

**Permanencia, funcionalidad y grado de aprovechamiento de las inversiones.** El indicador **Satisfacción con el apoyo** tiene tres variantes: recepción, oportunidad y calidad del apoyo. En la primera, **Recepción del Apoyo (RA)** se identifica que el 6% de los 216 productores que integraron la muestra manifestaron no haber recibido el apoyo, Esto resulta comprensible debido a que la mayoría de los productores que manifestaron no haber recibido el apoyo, pertenecían a una organización y la metodología para el diseño de muestra señala que era necesario incluir a todos los miembros de la organización, sin identificar si eran beneficiarios o no.

Los productores que no recibieron el apoyo son productores que se entregó el apoyo a la organización a través de documentación y no directamente al beneficiario. Además de haber productores que no ven beneficio tangible y dicen que no recibieron el apoyo.

La segunda variante denominada **Oportunidad del Apoyo (OA)** alcanzó un valor de 88%; de igual manera, los productores del programa de Recuperación de Tierras fueron los que mayormente recibieron tarde el apoyo debido a que están sujetos al los ciclos climáticos y los recursos de la Alianza llegan en la segunda mitad del año.

Para la tercer opción de éste indicador, menciona la **Calidad del Apoyo (CA)** el análisis se desarrolla considerando las categorías de programa, componente y monto de inversión quedando de la forma siguiente:

**Cuadro 5.2.1. Calificación a la calidad de los apoyos.**

Concepto	Calificación
Animales	8.83
Maquinaria y Equipo	9.18
Construcción e instalaciones	9.25
Asesoría y capacitación	8.23

Fuente: elaboración CONTECSA información encuestas a beneficiarios.

El análisis por monto de inversión, permite identificar que la mayor insatisfacción en cuanto a la calidad de los bienes adquiridos estuvo en animales y asesoría técnica, destacando en este sentido las opiniones de los productores clasificados con menor cantidad de inversión, siendo construcciones e instalaciones los que representaron mayor satisfacción en la calidad.

El indicador de **Difusión del Programa** analizado desde las cuatro categorías fue variado pero se logra establecer que a través de las reuniones con funcionarios y la comunicación de los compañeros, es como los productores se enteran principalmente de los apoyos de la Alianza. Este análisis nos permite inferir que las acciones de difusión por medio de los electrónicos no están logrando resultados importantes por lo que es conveniente que las instituciones revisen las inversiones que se realizan en estos rubros para valorar su futura erogación.

**Cuadro 5.2.2. Medio de difusión del grupo de programas**

Concepto o medio	%
Reuniones con funcionarios	49
Carteles o folletos	24
Ventanilla receptora SAGARPA	25
A través de compañeros	49
Representantes de las organizaciones	20
Visita de técnicos	18
Comunicación masiva	13
Proveedores	2

Fuente: elaboración CONTECSA información encuestas a beneficiarios.

El indicador de **Gestión del apoyo** se calcula a través de la opinión de los productores sobre las actividades que tuvieron que realizar para obtener los apoyos, calificando complejidad, disponibilidad del personal, tiempo invertido, etc. Los productores del programa lechero y los que están en la categoría de haber recibido maquinaria, son los que mayor dificultad manifestaron debido a que los proveedores no contaban con el equipo. Por el contrario los que más facilidades manifestaron fueron los del programa de Mejoramiento Genético, los que están en la categoría de recibir materiales y los productores que obtuvieron la mayor inversión. Por parte de los técnicos del DPAI mostraron inconformidad en el retraso de sus remuneraciones, mientras que los productores estuvieron de acuerdo con los técnicos en su manejo.

En cuanto a la selección del proveedor se registro lo siguiente:

**Cuadro 5.2.3. Elección de proveedores**

Concepto	%
Usted o un miembro de la unidad	89
Un funcionario	4
La organización a la que pertenece	12
Un técnico del programa	3
No sabe quien lo selecciono	6

Fuente: elaboración CONTECSA información encuestas a beneficiarios.

Adicional al análisis realizado, para conocer que tan complejo resultó el trámite para recibir el apoyo, se calculó un indicador global utilizando para ello los valores medios de los conceptos, el resultado global del indicador, muestra que el proceso no represento dificultad para la gran mayoría de los beneficiarios toda vez que la tendencia en la escala resulto hacia la excelencia.

En cuanto a las razones que tuvieron los beneficiarios para seleccionar a los proveedores destacan: para el programa de Mejoramiento Genético la mejor calidad, mientras que para los otros dos programas el motivo es tanto la calidad como el mejor precio. En cuanto al tipo de componente, los de infraestructura eligieron al proveedor por sus precios, los de maquinaria y equipo prefirieron la calidad seguidos del precio. La selección de técnicos DPAI hacia los productores fue asignado por la institución

Lo anterior permite inferir que para los programas Lechero y Recuperación de Tierras los componentes (maquinaria y equipo) presentan mayor oferta, con una calidad estandarizada, por lo que es reconocible que se indague como abaratar costos; sin embargo para la adquisición de semovientes el productor pone mayor énfasis a la calidad, toda vez que en la medida en que ésta sea mejor, existirá mayor posibilidad de elevar el nivel genético del ganado así como la productividad de la especie.

En general, cerca del 78% de los entrevistados manifestaron no haber recibido algún servicio adicional por parte de los proveedores, los que lo hicieron se enfocaron básicamente a la asesoría y/o capacitación y crédito sobre su aportación, solo unos cuantos proveedores ofrecieron gestionar la solicitud y elaborar el proyecto, tendencia que no se ha modificado desde el análisis del 2000.

Respecto al indicador de **Permanencia del apoyo** los productores lecheros son los que mayoritariamente conservan el apoyo y lo mantienen funcionando. En este mismo sentido, solo el 51% de los productores del tipo I y el 75% del tipo III, lo conservan, sin embargo, estos últimos, lo mantiene funcionando entre el 75 y 100%. Los componentes menos utilizados están en la clasificación de infraestructura seguida de materiales; respecto al monto de inversión son los del rango establecidos entre 1000 a 5,000 y de 5000 a 20,000 pesos con el 90% los que aún lo conservan.

En contraste con todo lo anterior, los productores beneficiarios del ejercicio 2000 entrevistados, manifestaron en un bajo porcentaje mantener todavía el apoyo y

productores funcionando a una capacidad aproximada del 45%. Esto principalmente en mejoramiento genético donde se ha comercializado el apoyo e incluso se lo han comido.

No siendo así la infraestructura básica que se conservan funcionando casi en un 90% mientras que los equipos ya han sufrido sus depreciaciones y se encuentran funcionando en un 80%.

Hasta aquí corresponden los indicadores referidos a la operación del programa y que pretenden ser una herramienta de análisis para los ejercicios siguiente. Enseguida se analizarán los indicadores de impacto, que como se dijo anteriormente, manifiestan en cierta medida la influencia que ha tenido el grupo de programas en las unidades de producción y en los demás actores que están vinculados con la misma.

El **Cambio tecnológico**, en un sentido estricto como tal, se da desde el momento en que se otorgan los apoyos, debido a que este cambio está dado por la calidad genética de los animales, la infraestructura y equipo que se usa, la alimentación mejorada que se da a los animales y las labores sanitarias que se realizan. Un aspecto importante a considerar es la valoración que los productores deben de imprimir a la utilización de estos apoyos al interior de sus sistemas financiero de tal forma que repercutan esta oportunidad de imprimir ahorros de recursos a sus unidades productivas; si estos beneficios a final de cuentas no se reflejan en mejoras económicas el impacto puede reducirse.

El cambio tecnológico detectado de acuerdo a las categorías establecidas, los apoyos impacta mayormente en los productores del tipo II y III porque ya cuentan con una infraestructura complementaria para hacer mejor uso del apoyo; no impacta tanto en los productores tipo III porque ellos ya contaban con un mejor nivel tecnológico.

No obstante que el tiempo es un elemento aliado para fundamentar si los apoyos de Fomento Ganadero, sobre todo de semovientes, han generado un cambio tecnológico en las UPR, los datos obtenidos de las encuestas de los beneficiarios 2000 no reflejaron tal situación, por un lado porque los productores no identifican los cambios relacionados con los apoyos otorgados y por otro porque los productores ya no realizan algunas actividades que determinan el nivel tecnológico como son las prácticas sanitarias y la infraestructura ya está mas deteriorada, entre otras cosas.

Otro indicador importante para determinar en que medida la inversión generada por programa tuvo repercusión en la **Capitalización de la unidad productiva**. Para esto se desarrollaron dos variantes del indicador: el primero se denomina Participación del apoyo en el capital de la unidad de producción (PVAP) el cual se obtiene de los montos totales de apoyo incluyendo el del productor y el valor total de los activos. Para los productores clasificados según su monto de inversión en el tipo III y IV la participación fue mayor en su unidad, registrando valores hasta del 30% y para los del grupo 5 fue menor con tan solo el 10%. Para los productores según su tipología, el comportamiento fue similar debido a que para clasificarlos de esta manera, también se toma en cuenta su capital.

Para la evaluación de la Alianza, resulta relevante medir el grado de incidencia de los programas en el desarrollo de capacidades gerenciales, de gestión y de innovación

tecnológica. Estas capacidades se miden a través del uso de registro productivos y de registros contables o la identificación de actividades productivas alternativas, también con la utilización de insumos, productos y servicios que genera, así como el conocimiento y acceso a programas y finalmente la búsqueda, el conocimiento, y la aplicación de técnicas alternativas.

En este sentido, el **Índice general de desarrollo de capacidades (DC)** obtenido por el grupo de programas fue bastante bajo de 0.033, casi nulo, debido a que tan solo se encontraron poco productores de Mejoramiento Genético y de Recuperación de Tierras de Pastoreo que manifestaron haber desarrollado por lo menos una capacidad. Este resultado debe tomarse con las reservas del caso hasta que se pueda hacer un análisis mas a profundidad ya que es de conocimiento general que los productores de leche deben elaborar registros constantemente, ya sea de producción, de fertilidad, de consumo de alimento, etc., sin embargo no lo manifestaron.

La incidencia en la **Conversión o diversificación productiva** resulta muy importante en la medida que el programa sea un factor para que el productor cambie su orientación de producción ya sea porque no era de su entera satisfacción o porque ya no le era rentable. Los programas en los que hubo variabilidad fue en el de Mejoramiento Genético y en el de Recuperación de Tierras, sin embargo estos cambios están referidos a especie animal o cultivo, no a la actividad.

El indicador de **Cambio en ingresos** se mide a partir de los cambios registrados en productividad y/o producción. Respecto a productividad, los principales cambios registrados como consecuencia de la aplicación del apoyo se registran en el programa de Mejoramiento Genético al tener animales que incrementan más rápidamente su peso. En lo que se refiere a la producción, la mayor diferencia se presenta con los lecheros al incrementar su hato en un 10% habiendo una sobreproducción respecto al año anterior.

En la información obtenida de los beneficiarios del 2000, se observa que la mayor producción y productividad que se presenta como consecuencia del apoyo se da en el programa de mejoramiento genético, específicamente con los bovinos de carne y los caprinos aunado al impulso por parte del gobierno del Estado.

Los efectos de los programas sobre el empleo es muy poco debido a que los apoyos otorgados se orientan principalmente a la identificación de actividades y al reemplazo de los animales por otros de mejor calidad.

Para conocer el impacto del programa, en el **Desarrollo y fortalecimiento de las organizaciones** de productores en torno a las actividades económicas, se elaboraron tres variantes a saber:

La primera, **Frecuencia de beneficiarios organizados**, refleja la proporción de la población beneficiaria que pertenece a una organización, el valor para el grupo de programas es de 23%, destacando el programa lechero. Esto viene a comprobar que las organizaciones de productores de leche son un mayor número pero que además están más vigentes y en constante relación con el productor, mientras que las organizaciones de ganaderos tienen menos cohesión.



Otro aspecto de este indicador es el de *Variación en la organización*, con el cual se determina en que medida la presencia de los programas ha influido para que los productores se integren a una organización; esta variante no es ajena a la anterior y se observa en los resultados, anteriormente se dijo que las organizaciones de lecheros están mas consolidadas, este subindicador lo reafirma al mostrar que en los programas de Mejoramiento Genético y Recuperación de Tierras tienen un nivel decreciente, es decir, los productores paulatinamente se van desintegrando de sus organizaciones.

La última variante de este indicador, el de *Desarrollo de las organizaciones*, ratifica todo lo anterior al obtener como resultado que algunos de los productores lecheros manifestaran que su participación en el programa benefició de alguna manera a la organización a la que pertenecen, mientras que los productores de los otros programas ninguno lo mencionó.

La preservación del ecosistema demanda la participación conciente de las actividades desarrolladas por el hombre y en el caso que nos ocupa por la explotación de especies animal, es por ello que uno de los propósitos fundamentales de los programas gubernamentales es la conservación y sustentabilidad de los recursos naturales.

Por lo anterior, el presente trabajo de evaluación busca conocer el grado de incidencia que tiene la aplicación de los apoyos en el uso y protección de los **Recursos naturales** a partir de las prácticas de conservación, es por esto que las preguntas incluidas en el cuestionario de beneficiarios incluyen un apartado para este fin.

En este sentido, solo el 7.30%, en promedio, de los productores del grupo de programas manifestaron realizar actividades de conservación. Los productores dentro del programa DPAI se les hace recomendación del cuidado y manejo de los agostaderos para soportar la carga animal correspondiente y evitar así el sobrepastoreo elevando los parámetros productivos.

## ➤ 5.2. Comportamiento de los indicadores de impacto ante diferentes categorías de análisis

En éste apartado se evalúa el comportamiento de los indicadores de impacto ante cuatro categorías de análisis y que caracterizan de manera diferente a los productores beneficiarios. Estas categorías son: 1. por programas que integran el grupo; 2. por tipo de productores; 3. por montos de inversión y 4. por componentes otorgados.

Para el análisis de la mencionada evaluación se utilizo como herramienta el cuadro No 3 del Capitulo No 5 de la Metodología Proporcionada por la FAO

En relación a los indicadores impactos con las diferentes categorías de análisis se puede determinar que los **programas que integran el grupo** se encuentran estructurados para el fomento al capital físico y humano, destacando principalmente los programas de recuperación de tierras de pastoreo y fomento lechero los programas que mas inciden en la capitalización de las UPR al realizar inversiones en infraestructura ganadera y equipo además que son las componentes que mas apoyo otorgan así como propiciar el cambio

tecnológico principalmente el fomento lechero esto por el manejo que se tiene que proporcionar tanto al ganado como al equipo y herramienta de trabajo, los programas no inciden de gran manera en el desarrollo de capacidades deben de darse capacitación sobre la importancia de realizar tramites y gestión de los apoyos para que los realice el mismo productor, así como participación en eventos que generen perspectivas de desarrollo; se denoto que no hay cambios en a conversión productiva pero que existe una diversificación en cuanto a producción de las diferentes especies ganaderas esto se denota al dirigir los apoyos a infraestructura para ganado lechero, bovinos de carne y caprinos principalmente así como apoyo a la adquisición de cabezas de estas especies. El indicador La producción, la productividad y el ingreso, gran parte de los beneficios fue dirigida hacia el apoyo recibido por la alianza para el campo donde se lleva a las unidades de producción a hacer cada vez mas productivas; en cuanto al empleo se puede determinar que existe en las unidades una gran dependencia de mano de obra familiar, que no llevan ninguna remuneración económica, se debe considerar un apoyo mínimo para estimular la mano de obra familiar además se fomentaría el arraigo en el campo. En estos indicadores los programas de capital físico y humano deben estar vinculados con programas de la secretaria del trabajo. La mayor parte de los beneficiarios se encuentran agremiados a asociaciones ganaderas o uniones de ejidos, donde son dirigidos principalmente por los apoyos en cuanto a mejoramiento genético.

En cuanto los indicadores por **tipo de productores** podemos denotar que los apoyos otorgados a la capitalización de las unidades se reflejo en los productores del tipo I y II donde por sus condiciones, un apoyo refleja un gran impulso a su actividad mientras que el tipo V no se ve reflejado realmente el apoyo mas sin embargo los tipos III y IV el apoyo a sus unidades son necesarios, en cuanto al desarrollo de capacidades se determino que todo tipo de productores realiza tramites de gestión a través de un tercero y que el tipo IV y V son los que asisten a eventos de demostraciones y son los participantes cooperantes, en cuanto a conversión productiva realmente no existe pero si la diversificación principalmente en tipo III y IV. Gran parte de los ingresos en los productores I y II son directamente de sus unidades de producción, mientras que los demás tipo de productores tienen otras entradas por otras actividades diferentes a las agropecuarias, el empleo se ve generado por productores III, IV y V que son productores que requieren de mano de obra fuera de la familia, además por las características de ellos requieren mano de obra especializada, los tipos I y II tienen mano de obra familiar principalmente. A través de la organización los productores han recibido información para el otorgamiento de apoyos en cuanto a cabezas de ganado e infraestructura y en ocasiones para integración de grupos para recibir la asistencia técnica.

El análisis realizado por **montos de inversión** se ve que la mayor parte del presupuesto esta enfocado al capital físico como son infraestructura ganadera y la adquisición de pie de cría, llevando la mayor parte de los apoyos los productores tipo III, IV y V, determinando que la mayor parte de los apoyos se encuentran entre los 20,000.00 y 100,000.00 pesos

El análisis por **categoría de componentes** se observa la asistencia técnica no es proporcionada al tipo V y que se ve mas reflejada en los tipos II, III y IV mientras que la maquinaria y equipo se ve reflejada en los tipos III y IV, la construcción de infraestructura la realizan los productores tipo III y IV, la adquisición de material biológico fue adquirida

por los productores tipo III y IV.

Mediante análisis se denoto que la mayor parte de los apoyos fueron a productores tipo III y IV tanto en conceptos de apoyos como en montos de inversión.

### **5.3. Conclusiones y Recomendaciones del capítulo**

#### ***Conclusiones***

En términos generales la satisfacción del apoyo desde la perspectiva de los beneficiarios encuestados es muy buena considerando la recepción, oportunidad y calidad de este, toda vez que los valores obtenidos para las tres variantes que lo conforman está por el 94%.

La difusión del programa se dio mayoritariamente a través de la comunicación que mantienen entre sí los productores sobre los beneficios o apoyos que ofrece la Alianza para el Campo. Otra fuente importante de divulgación fueron las reuniones con los funcionarios lo que muestra el interés de los productores por mantenerse informados, y no tan solo de los apoyos sino también de las actividades de los funcionarios.

Lo anterior nos permite inferir que los otros medios de difusión del programa como son los carteles, folletos, spots, etc., implican gastos onerosos por no lograr los resultados esperados para tal fin.

La operación del programa cuenta con elementos adecuados que permiten ofrecer a los productores solicitantes, las condiciones para que el proceso de tramite para recibir el apoyo, se lleve a cabo con mayor facilidad, claridad y rapidez, en virtud de que las frecuencias de las respuestas obtenidas sitúan a este proceso en niveles de excelencia.

La gran mayoría de los productores beneficiados, seleccionaron directamente al proveedor de bienes y servicios, considerando las razones para ello, la calidad en los semovientes y el precio en la maquinaria y equipo principalmente. Sin embargo los servicios adicionales proporcionados por los proveedores son relacionados con la capacitación y en el otorgamiento de créditos para la compra.

Los apoyos otorgados por el grupo de programas de Fomento Ganadero, han propiciado la generación de un cambio tecnológico en el tiempo inmediato en las unidades de producción rural, debido a las características propias de los componentes adquiridos, sin embargo, al revisar el comportamiento de este proceso en el transcurso de dos años, el cambio se presenta a la baja, lo que permite inferir un problema de sostenibilidad de los elementos tecnológicos.

Las inversiones generadas por la presencia del grupo de programas del Fomento Ganadero, han generado un incremento en la capitalización de las unidades de producción rural de los beneficiarios, lo cual representa una alternativa favorable para los productores pecuarios.

El desarrollo de capacidades de los productores pecuario, respecto a la innovación, administración y gestión, deja mucho que desear en virtud de que estos manifestaron, casi en su totalidad, que este tipo de prácticas no las realizan, presumiblemente por la falta de capacitación, formación y orientación que coadyuve el fortalecimiento del capital humano.

En relación a los efectos sobre los recursos naturales, se concluye que los apoyos otorgados por los programas, comienzan a ser estimulantes para la generación de prácticas de conservación por parte de los productores, sin embargo se infiere que éstos, por sí solos no tienen la cultura de realizarlas.

### **Recomendaciones**

Se recomienda que las instituciones gubernamentales promuevan, que los proveedores registrados en el padrón de Alianza para el Campo como oferentes, adquieran compromisos en el otorgamiento de servicios adicionales al productor beneficiario toda vez que estos representan una clientela cautiva, propiciando así, la suma de esfuerzos de las diferentes instancias concurrentes, en el fortalecimiento de la integralidad de insumos para la actividad ganadera.

Con el propósito de fortalecer y/o mantener el cambio tecnológico de las unidades de producción rural, se recomienda monitorear el comportamiento del desarrollo de las actividades de los productores beneficiarios con los programas de la APC, a partir de un seguimiento que permita estimular a los productores, la búsqueda de la integralidad de sus actividades, esto se puede llevar a cabo a partir del apego irrestricto de proyectos productivos estructurados con visión a mediano y largo plazo.

Para que los productores agropecuarios adopten prácticas de auto gestión y realicen con mayor eficacia, actividades de administración e innovación se recomienda vincular más estos programas con el DPAI, el cual también no debe orientarse tan solo a los aspectos productivos, sino al fortalecimiento del capital humano.

Se recomienda planear los apoyos con base en una tipología de productores como la que se apega esta evaluación así como su porcentaje de apoyo, debiendo considerar que los productores del tipo uno no se debe restringir ningún concepto, siendo este para beneficio de las unidades de producción.

Se recomienda tener más reuniones con grupos de productores para una mejor difusión de los programas de apoyo y sus conceptos, así como su trámite de gestión.

Encaminar la asistencia técnica y capacitación a tener mas enfoque hacia el aspecto empresarial por parte de los técnicos sin dejar el aspecto productivo y técnico, además de dar capacitación sobre el manejo de los recursos naturales.



## Capítulo 6

### Conclusiones y recomendaciones

Como sugiere el esquema metodológico de la evaluación, el punto central de la presente evaluación radica en el contraste entre el diagnóstico estatal del sector agropecuario y en especial el subsector pecuario y la evaluación global de los procesos e impactos de los programas y sus características principales en términos de objetivos y alcances de las Normas de Operación 2002.

Sobre el particular algunos elementos concluyentes de dicho diagnóstico muestran que de 20 cadenas productivas, seis cadenas pecuarias existentes en el Estado, las cuatro seleccionadas para este diagnóstico son las de mayor importancia: Bovinos de Leche, Bovinos de Carne, Caprinos, y Apícola. Los apoyos de los programas se orientaron fundamentalmente a las cadenas de Bovinos de Leche y de Carne, Caprinos y en menor proporción Apícola.

El análisis efectuado indica que se hace necesario dar mayor congruencia y acertividad a la orientación de los componentes de apoyos del grupo de programas que ocupa esta evaluación, esto si contrastamos esta situación contra la que guardan las cadenas pecuarias analizadas y los objetivos planteados en las reglas de operación de la Alianza, en particular los objetivos que se orientan a promover el fortalecimiento de los distintos elementos de la misma, es decir al nivel del costo beneficio de los insumos, la producción, transformación y comercialización de los productos pecuarios generados.

#### 6.1. Conclusiones.

En función del marco de referencia que ofrecen los aspectos concluyentes del diagnóstico se presentan las principales conclusiones de la evaluación.

##### 6.1.1. Principales resultados de la evaluación de procesos.

Sobre **el diseño** de los programas, independientemente de la denominación de éstos, los órganos competentes han venido adecuándolos a los requerimientos del sector, en función del Plan Estatal de Desarrollo 1999 – 2005, en donde sería requerido un Diagnóstico del sector, elemento que no se dispone a cabalidad, siendo sustituido por información histórica tanto cuantitativa como cualitativa así como las demandas de los productores, lo cual facilita elementos de juicio consistentes sobre las acciones a realizar. Se hace énfasis en la necesidad de llevar a cabo un diagnóstico integral sobre la situación del sector en la entidad.

En **la planeación** se conjuntan la disponibilidad de recursos, demandas de los productores y las reglas de operación procedentes, faltando complementar una mayor participación de las Organizaciones que permitiría inducir una visión de mediano y largo plazo en el productor, ingrediente indispensable en esta nueva economía de mercado que hoy prevalece. Sobre el particular se hace énfasis en que este proceso es determinado a

partir de un peso específico que se le da a la demanda, sin embargo en este sentido habría que valorar donde quedan aquellos segmentos de productores que actualmente no participan de la Alianza y que en su conjunto representan un área de oportunidad de gran potencial.

Otro aspecto no menos importante es el relacionado con la orientación de esfuerzos a favor del fortalecimiento de la cadena productiva, en donde se hace necesario revisar el impacto concreto del programa en procesos tan importantes como lo son la transformación y comercialización de sus productos.

**El arreglo institucional** en La eficacia del arreglo institucional en el Estado de Baja California Sur es buena, calificada así por los propios actores, toda vez que el análisis, revisión y autorización de las demandas, problemáticas y generación de acuerdos se llevan a cabo con fluidez y periodicidad en el seno de las reuniones de los órganos colegiados como el COTEGAN y el FOFAE; sin embargo existen acciones que consideran necesarias para el mejor desempeño de las instancias como es el establecimiento de mejores instrumentos de información y la socialización de esta información.

**La operación de los programas** con respecto a la difusión, es importante agregar componentes informativos que den mayor relevancia a la necesidad de fortalecer la organización, el asociacionismo y el desarrollo de proyectos productivos a favor de la cadena productiva, estableciendo la correlación necesaria con otros apoyos de la alianza orientados al desarrollo de proyectos productivos. Es un hecho que el factor determinante es el personal operativo de las instancias gubernamentales Estatal y Federal, quienes actúan con un efecto multiplicador en el medio rural, apoyado con los medios impresos de carteles y folletos; la prensa, radio y televisión resultan onerosos para estos propósitos. La gestión de los apoyos a través de una cedula de autodiagnóstico simplifica mucho los tramites en los aspectos administrativos, por lo que lo productores manifiestan su conformidad con este tipo de tramites. La articulación de programas y vinculación con los programas Sanitarios y Transferencia de Tecnología, se practican en la entidad de tiempo atrás, con resultados positivos, al igual que programas de capacitación así como se asistencia técnica así como y formación empresarial que los haga mas competitivos, un cambio relevante en las reglas de operación del 2003 que facilita la respuesta a la estratificación de los productores, donde se adiciona al productor de Bajos Ingresos en Zonas No Marginadas, factor coadyuvante de justicia social.

**El seguimiento y evaluación** del desempeño de los programas se realiza en una proporción restringida a cargo de FIRCO, quien verifica el 10% de las acciones, válido en términos de muestreo, pero no como medio inductor en la generación de una nueva mentalidad mercantil del productor, situación análoga con la contraloría social, que a pesar de su instrumentación y difusión realizada, no ha introducido en la población de los productores y en casos del propio aparato gubernamental. La información obtenida con la evaluación muestra que en este nivel el esfuerzo se concentra con un sentido fiscalizador y no formativo, lo cual reduce el alcance de este tipo de actividades.

En términos generales el obstáculo principal es el desfase de la disponibilidad de los recursos asignados a la Alianza, en relación al calendario natural del sector, resultando las serias limitaciones que esto conlleva, observándose la necesidad de

plantear, negociar y obtener un ejercicio multianual, referido a un plazo mínimo de un trienio, en congruencia con los ejercicios Federal y Estatal.

### **6.1.2. Principales resultados e impactos.**

En términos generales la satisfacción del apoyo desde la perspectiva de los beneficiarios encuestados es muy buena considerando la recepción, oportunidad y calidad de este, toda vez que los valores obtenidos para las tres variantes que lo conforman es del 94%.

El indicador de **Difusión del Programa**, analizado desde las cuatro categorías fue variado pero se logra establecer que a través de las reuniones con funcionarios y la comunicación de los compañeros, es como los productores se enteran principalmente de los apoyos de la Alianza. Destaca la opinión de los productores lecheros que mencionan haberse enterado también a través de sus organizaciones. Este análisis nos permite inferir que las acciones de difusión por medio de carteles y folletos y los electrónicos no están logrando resultados importantes por lo que es conveniente que las instituciones revisen las inversiones que se realizan en estos rubros para valorar su futura erogación.

La operación del programa cuenta con elementos adecuados que permiten ofrecer a los productores solicitantes, las condiciones para que el proceso de trámite para recibir el apoyo, se lleve a cabo con mayor facilidad, claridad y rapidez, en virtud de que las frecuencias de las respuestas obtenidas sitúan a este proceso en niveles de excelencia.

En cuanto a **la selección del proveedor** la mayor parte de los productores se encuentran en acuerdo con sus proveedores, esto debido a que eligen libremente de acuerdo a sus posibilidades y de acuerdo a la calidad de los productos. En general, cerca del 78% de los entrevistados manifestaron no haber recibido algún servicio adicional por parte de los proveedores, los que lo hicieron se enfocaron básicamente a la asesoría y/o capacitación y crédito sobre su aportación.

Los apoyos otorgados por el grupo de programas de Fomento Ganadero, han propiciado la generación de un cambio tecnológico en el tiempo inmediato en las unidades de producción rural, debido a las características propias de los componentes adquiridos, sin embargo, al revisar el comportamiento de este proceso en el transcurso de dos años, el cambio se presenta a la baja, lo que permite inferir un problema de sostenibilidad de los elementos de cambio tecnológicos.

Se concluye que las inversiones generadas por la presencia del grupo de programas del Fomento Ganadero, han generado un incremento en la capitalización de las unidades de producción rural de los beneficiarios, sin embargo en una visión de mediano y largo plazo este beneficio tiende a diluirse al no estar inserta la actividad productiva en un esquema de mayor valor agregado, situación que en tiempo tiende a estancar o bien hacer decrecer estas actividades económicas.

El desarrollo de capacidades de los productores pecuario, respecto a la innovación, administración y gestión, deja mucho que desear en virtud de que estos manifestaron, casi en su totalidad, que este tipo de prácticas no las realizan, presumiblemente por la falta de capacitación, formación y orientación que coadyuve el fortalecimiento del capital humano. Esta situación se presenta como uno de los mayores retos por asumir,



esperándose esfuerzos más concretos en este sentido.

En relación a los efectos sobre los recursos naturales, se concluye que los apoyos otorgados por los programas, comienzan a ser estimulantes para la generación de prácticas de conservación por parte de los productores, sin embargo se infiere que éstos, por sí solos no tienen la cultura de realizarlas en el corto plazo mientras no se valide por ellos mismos el tipo de beneficios que les traerá en el futuro una práctica de este tipo. Para ello la asesoría y capacitación a través del DPAI, con técnicos y especialistas en el manejo de agostadero.

### **6.1.3. Correspondencia entre problemática y programas**

Se concluye que la principal **problemática subsectorial identificada** es la referida al poco impacto que los programas ofrecen en términos de sugerir o bien generar valor agregado para el fortalecimiento de la cadena productiva, ya que si bien son aspectos planteados en la normatividad y reglas de operación vigentes los resultados no muestran mayor impacto. En este sentido la respuesta del gobierno se aprecia con limitaciones para responder a este reto.

Debido a que los apoyos se sustentan de manera importante en la **demanda de los productores**, por lo general se aprecia que estos responden de manera adecuada al tipo de necesidades manifestadas por los mismos. Sin embargo en términos de identificación de necesidades y rezagos que podría mostrar un diagnóstico integral de esta situación, se requiere valorar si lo que demandan los productores es a final de cuentas lo que necesita el desarrollo de una política sectorial, como la que proponen las reglas de operación.

Lo anterior es congruente con la **distribución geográfica de los apoyos y el potencial productivo de las regiones** atendidas a partir de la demanda manifiesta. Sobre el particular la amplia disponibilidad de recursos y zonas potenciales habría que contrastarla bajo un enfoque de desarrollo regional contra áreas actuales de desarrollo productivo en explotación, desarrollo de polos urbanos, mercados demandantes, vías de comunicación, entre otras variables.

El diagnóstico del capítulo dos, muestra en el análisis de las cadenas productivas, que los beneficiados del programa no se orientan hacia **el tipo de productor III y IV**, las posibilidades de aprovechamiento de los apoyos no se diferencian según la tipología del productor ni su influencia en cada una de las etapas del proceso productivo que involucra la cadena pecuaria, insumos, producción, transformación, comercialización, por lo que los apoyos deben de responder a la situación que guardan estos procesos en el caso del productor o sociedad de productores demandante, exigiendo esto la diferenciación en el **tipos de apoyos**.

**Las oportunidades detectadas en el diagnóstico** se aprecian en distintos niveles: la primera esta referida al potencial agroecológico y zoonosanitario de la entidad y la posibilidad de establecer estrategias zonales o bien regionales para el desarrollo productivo eficiente.

También en el aprovechamiento de aquel potencial de nivel tecnológico avanzado de

algunos productores que en los últimos años se han fortalecido por su inserción en la cadena productiva de alto valor agregado, como lo es el caso de los proveedores de la gran industria lechera, esto a través del efecto demostrativo orientado a otros productores de desarrollo incipiente.

Se aprecia una oportunidad para los productores de Bovinos de Carne, en el establecimiento y desarrollo de proyectos que generen valor agregado a su producto, facilitando así la posibilidad de incursionar en mercados diferenciados, en el ámbito regional, nacional, o bien internacional.

## **6.2. Recomendaciones.**

Tomando como punto de partida el diagnóstico realizado en el capítulo tres, se aprecia que el potencial zoonosanitario del Estado, contrastado con el bajo nivel de valor agregado de la producción pecuaria, caracterizada por incipientes procesos de transformación en el caso de los Bovinos de Carne y a la alta dependencia de los productores de Bovinos de Leche hacia la gran industria, así como la baja significativa de porcinos y ovinos de los últimos años, sugiere la necesidad de dar mayor cobertura a alternativas diferenciadas de las actividades que en este momento se encuentran con un adecuado nivel de posicionamiento. A este esquema habría que agregar una mayor atención de los componentes de apoyo hacia los productores de bajos ingresos de zonas marginadas que requieren oportunidades para superar su situación de rezago social y económico.

**La focalización del grupo de programas** se presenta la alternativa para plantear el objetivo de encaminar apoyos con esquemas que de origen propongan su eslabonamiento productivo contemplando actividades y apoyos que en el mediano plazo incorporen valor agregado a la actividad productiva, por lo que los productores deben estar en forma organizada con creación de empresas de transformación de los productos, empezando por pequeños grupos para un trabajo de forma compartida así como el contar con una administración totalmente externa, esto para que el productor se dedique a producir con calidad en cada una de las unidades de producción.

Los apoyos del grupo de fomento ganadero deberían ser mayores para grupos organizados y que estén dando un valor agregado a sus productos colaborando en las cadenas agroalimentarias, que además cumplan con todos los requerimientos de las dependencias correspondientes (SAGARPA, SSA, SEMARNAT entre otras).

La importancia del PIB sectorial, en especial del subsector pecuario, el número de productores asimilados a esta actividad y el papel sociocultural de esta importante vocación productiva estatal, muestra la necesidad de canalizar acciones a favor de la cadena productiva en sus distintas etapas. La orientación de mayores recursos de los que se han canalizado a la fecha resulta un aspecto a tomar en cuenta, sin embargo la generación de proyectos productivos que generen valor agregado a estas actividades resulta una variable a considerar, sobre todo si estos se desarrollan mediante adecuados estudios de mercadeo que requieren el apoyo de técnicos y asesores con esta orientación profesional.

Para obtener una mejor adecuación al grupo de programas al **proceso de federalización y descentralización** se requiere contar con las instancias adecuadas SAGARPA, GOB.

DEL ESTADO, SEMARNAT para crear una normativa y una operatividad del programa mas eficiente, al otorgar los apoyos en forma casi inmediata sin tanto retraso, esto se lograría si una vez dado el aviso de finalización de obra se verificara se llevara un equipo de computo para la elaboración de actas, se firmara y se entregara el apoyo, de esta manera el productor estaría mas satisfecho, también se requiere de personas que sean realmente lideres ganaderos y profesionistas en los ramos zootécnicos, agrícolas y forestales, que realmente y conozcan el medio.

Un aspecto que no debe de pasar por alto es el relacionado con **la participación de los productores** en las instancias de planeación y diseño de los programas en el ámbito estatal. Sobre el particular se sugiere rescatar experiencias exitosas de organización de productores como las que se han desarrollado en años anteriores a través de programas como el de Grupos Organizados de Mujeres en el Desarrollo Rural, que han mostrado que vinculando un proyecto productivo a la promoción del asociacionismo se alcanzan resultados satisfactorios que se inviten a participar en la toma de decisiones. Este enfoque asimilado a este tipo de programas pecuarios podría dar buenos resultados con el tiempo.

Al respecto de la **eficiencia operativa**, si bien se reconoce la dedicación, profesionalismo y compromiso de los funcionarios públicos de los cuales depende este tipo de tareas se aprecia la necesidad de desarrollar permanentes esfuerzos para capacitar y profesionalizar a estos funcionarios en esquemas de que promuevan nuevas habilidades para analizar y reconocer las nuevas condiciones del entorno mundial y nacional, así como habilidades de planeación estratégica, mejora continua, eficiencia y eficacia en el aprovechamiento de recursos. Esto de tal forma que se superen algunas limitaciones operativas que muestra el programa.

El lo que respecta a **la asignación mas eficientes de los recursos públicos**, esto seria básicamente en tiempo, que los recursos por ambas partes llegaran en el primer tercio del año, para una mejor asignación a productores que realmente requieran y aprovechen el apoyo y no a productores que no lo aprovechen o hagan un mal uso del apoyo.

Para que **los Impactos del grupo de programas** se van realmente reflejados se requiere de un análisis por zonas donde se identifique la problemática y detectar puntos que sean claves tomando en cuenta principalmente los recursos naturales y el tipo de producción que se pueda tener en la zona, para esto existen dependencias en las que se puede apoyar como la misma SAGARPA, SEMARNAT, CNA, entre otras o instituciones privadas. Se deben considerar recursos para estudios más analíticos y tomar decisiones que realmente sean en beneficio de productores así como un seguimiento en sus proyectos e incluso sanciones a productores que desechen o no aprovechen el apoyo.

El **mejorar la correspondencia del grupo de programas con la problemática subsectorial** esta se debe dar una coordinación mayor entre las dependencias para que exista una mezcla de recursos públicos para empezar a crear y fortalecer las cadenas pecuarias, fomentando y haciendo una modernización de las unidades de producción en todos los aspectos, eficientar a los productores con tecnologías nuevas y que sean aplicables en el estado.

**En relación a los principales impactos generados por el programa se presentan algunas recomendaciones específicas.**

Se recomienda que las instituciones gubernamentales promuevan, que los proveedores registrados en el padrón de Alianza para el Campo como oferentes, adquieran compromisos en el otorgamiento de servicios adicionales al productor beneficiario toda vez que estos representan una clientela cautiva, propiciando así, la suma de esfuerzos de las diferentes instancias concurrentes, en el fortalecimiento de la integralidad de insumos para la actividad ganadera.

Con el propósito de fortalecer y/o mantener el cambio tecnológico de las unidades de producción rural, se recomienda monitorear el comportamiento del desarrollo de las actividades de los productores beneficiarios con los programas de la APC, a partir de un seguimiento que permita estimular a los productores, la búsqueda de la integralidad de sus actividades, esto se puede llevar a cabo a partir del apego irrestricto de proyectos productivos estructurados con visión a mediano y largo plazo.

Para que los productores agropecuarios adopten prácticas de auto gestión y realicen con mayor eficacia, actividades de administración e innovación se recomienda vincular más estos programas con el DPAI, el cual también no debe orientarse tan solo a los aspectos productivos, sino al fortalecimiento del capital humano y a los aspectos administrativos agropecuarios para eficientar las unidades de producción.

## BIBLIOGRAFIA

- Compendio estadístico 1998-2000 , municipio de Baja California Sur, La Paz B.C.S. 2001
- COPLADE, Boletín informativo No.- 3, La Paz Baja California Sur, 2001 La Paz B.C.S
- FAO SAGARPA, Procedimiento para el calculo de indicadores de evaluación y su análisis, México 2002.
- Gobierno del Estado de Baja California Sur plan estatal de desarrollo 1999-2005, Baja California Sur 1999.
- INEGI, Censos Económicos 1999, Baja California Sur 1999
- SAGARPA, Cierres físico y financiero del programa de desarrollo de proyectos agropecuarios integrales, México 2001.
- SAGARPA, Programa sectorial de agricultura, ganadería, desarrollo rural pesca y alimentación 2001-2006, México, 2001.
- SAGARPA, Reglas de operaron de la alianza para el campo 2001, México 2001
- SAGARPA-FAO, Guía para la elaboración de informes estatales de evaluación de los programas de fomento agrícola, ganadero y desarrollo rural de la alianza para el campo 2001, México 2001
- world Trade Atlas. 2000
- II Informe del Gobierno de C. Presidente de la Republica, Vicente Fox Quesada, Anexo Estadístico, México, Septiembre 2002. <<http://www.presidencia.gob.mx>>
- Servicio de Información y Estadística Agroalimentaria y Pesquera (SIAP) (SAGARPA), México, Octubre 2002. <<http://www.siea.sagarpa.gob.mx>>
- Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI), Información Estadística, México, Octubre 2002. <<http://www.inegi.gob.mx>>
- Secretaria de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA) Delegación Estatal, Baja California Sur.



## Anexos

### Anexó 1: Metodológico

**Cuadro 1.4.1. Tamaño de muestra del grupo de programas de Fomento Ganadero en Baja California Sur**

<b>Total de Beneficiarios del programa de Fomento Ganadero</b>	
Programa Lechero	39
Programa Mejoramiento Genético	244
Programa Recuperación Tierras de Pastoreo	23
Programa de DPAI	459
<b>Total de beneficiarios de Fomento Ganadero ( <math>N_2</math> )</b>	<b>765</b>

Para calcular el tamaño de muestra del grupo de programas Fomento Ganadero se utilizó la siguiente expresión:

$$n_1 = \frac{\emptyset_1}{1+(\emptyset_1/N_1)}$$

Donde:

$n_1$  = es el tamaño de la muestra inicial para el grupo de programas

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

$\emptyset_1$  = es una constante para el grupo de programas de Fomento Ganadero

$$n_1 = \frac{170.54}{1+(170.54/765)} = \frac{170.54}{1.222}$$

$$n_1 = 139.55$$

Para calcular el tamaño de muestra para cada programa del grupo se empleo la siguiente formula

$$n_{1j} = \phi_1 + \rho_{1j}n_1$$

Donde:

$$\rho_{1j} = \frac{N_{1j}}{N_1}$$

Entonces:

$\phi_i$  Es una constante para el grupo de programas de Fomento Ganadero = 20

$$n_{ij} = 20 + \rho_{1j} n_1$$

Aplicando esta expresión a cada uno de los proyectos de Fomento Ganadero se genera el siguiente cuadro:

<b>Cuadro de tamaño y distribución de la muestra por programa</b>						
<i>j</i>	<b>Programa</b>	$N_{2j}$	$r_{2j}$	$n_{2j}$	<i>k</i>	<i>Aleat</i>
1	Programa Lechero	39	0.051	27	1.44	2
2	Programa Mejoramiento Genético	244	0.319	64	3.81	3
3	Programa Recuperación de Tierras de Pastoreo	23	0.030	23	1	1
4	Programa DPAI	459	0.600	103	4.43	4
Total beneficiarios en Fomento Ganadero ( $N_2$ )		<b>765</b>	<b>1.000</b>			
<b>Total beneficiarios en Fomento Ganadero ( <math>n_2</math> ) = 217</b>			$n_{2j} =$	<b>217</b>		

**Nota:** El numero total de beneficiarios a encuestar por grupo de programas de Fomento Ganadero excederá el tamaño de muestra ( $n_1$ ) obtenida en el paso 1, debido a la suma de la constante  $\phi_2$ .

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

Como primer paso se ordenó alfabéticamente la relación de beneficiarios y se numeró de manera progresiva, a continuación se calcula el cociente "K" que resulta de dividir el total de beneficiarios del programa entre el numero de la muestra calculado para posteriormente obtener un número aleatorio que permitirá ir identificando al beneficiario que se encuestará.

Para el cálculo de la muestra del 2000, la Guía Metodológica menciona que el total de beneficiarios a encuestar es el 20% de las 217 encuestas que se realizarán en el 2002, es decir, 43, distribuidas bajo el mismo procedimiento de la siguiente manera:

<b>Distribución de la muestra por programa en el 2000</b>					
<b>Programa</b>	$N_{2j}$	$r_{2j}$	$n_{2j}$	<i>K</i>	<i>Aleat</i>
Programa Lechero	45	0.09	4	11.19	2
Programa ganado mejor	186	0.38	17	11.19	10
Programa Establecimiento de Praderas	129	0.27	12	11.19	8
Programa DPAI	121	0.25	11	11.19	9
<b>Total beneficiarios en el 2002</b>	<b>481</b>	<b>1.00</b>	<b>43</b>		



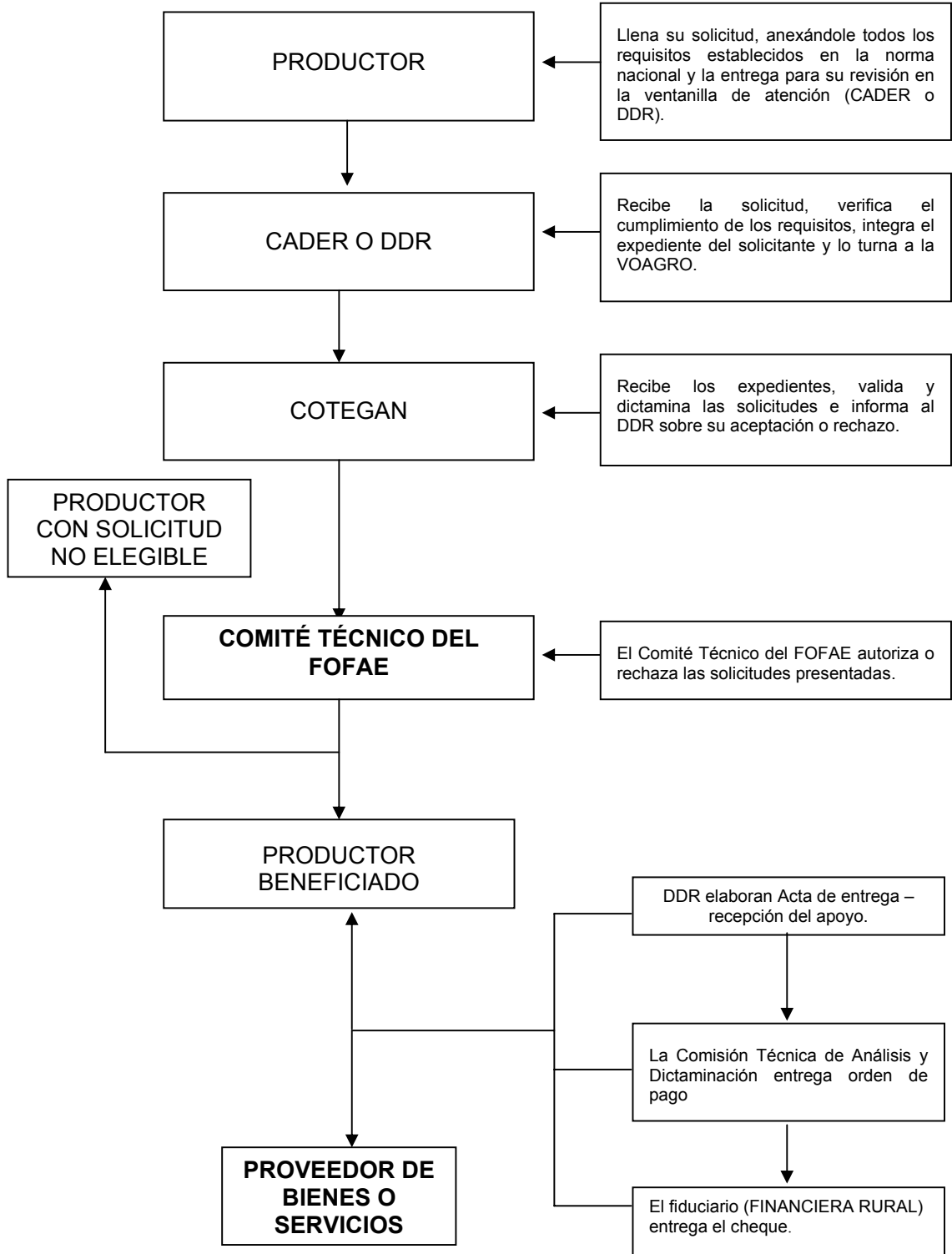
**Anexo 2: Cuadros Complementarios**

**Cuadro 2.1.4.1. Componentes de apoyo de los programas de Fomento Ganadero 2002**

<b>Programa</b>	<b>Componente</b>	<b>Categoría</b>			
Mejoramiento Genético	Bovinos Nacionales con Certificado de Registro Genealógico	Inversión			
	Ovinos Nacionales con Registro Genealógico				
	Caprinos Nacionales con Certificación Fenotípica				
	Ovinos Nacionales con Certificación Fenotípica				
	Ovinos Importados sin Registro Genealógico				
	Caprinos Nacionales con Certificación Fenotípica				
	Caprinos y Ovinos (Triponas)				
Lechero	Establos	Inversión			
	Centros de Acopio				
Recuperación de tierras de pastoreo	Establecimiento, rehabilitación, y conservación de pastizales y agostaderos		Inversión		
	Infraestructura y equipo				
Apícola	Infraestructura y equipo apícola			Inversión	
DPAI	Contratación de técnicos				Asistencia Técnica
	Contratación de coordinadores				
	Capacitación giras				

Fuente: Elaboración CONTECSA, con base en información documental.

**Diagrama 4.4.3.1 Mecánica Operativa del Programa**



Fuente: Elaboración CONTECSA con base en las Reglas de Operación del Programa

## Anexo 3

**DIAGNÓSTICO DEL SUBSECTOR PECUARIO****MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE PRIORIDADES.**

Esta Matriz contiene los productos que según su importancia Socio/económica y Competitividad nos ilustra el posicionamiento estratégico para las cadenas productivas, de estos productos en el Estado.

1er cuadrante:  RECONVERSIÓN PRODUCTIVA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• FRÍJOL</li> <li>• TRIGO</li> <li>• SORGO</li> <li>• GARBANZO</li> <li>• CARTAMO</li> <li>• NARANJA</li> <li>• ALFALFA</li> <li>• PASTOS</li> <li>• AVES-CARNE</li> <li>• AVES-HUEVO</li> <li>• ABEJAS-MIEL</li> </ul>
2do cuadrante:  DE IMPULSO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ESPÁRRAGO</li> </ul>
3er cuadrante: POR EFICIENTAR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MAÍZ</li> <li>• JITOMATE</li> <li>• MELÓN</li> <li>• ORGÁNICOS</li> <li>• BOVINOS-LECHE</li> <li>• CAPRINOS-CARNE</li> </ul>
4to cuadrante: PRIORIDAD ESTRATÉGICA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CHILE</li> <li>• BOVINOS-CARNE.</li> </ul>

**CONCLUSIONES**

En esta matriz se encuentran registradas y posicionadas todas las cadenas que fueron analizadas. Estos resultados se obtuvieron de cada una de la de las Matrices, presentando los valores correspondientes a los criterios de Tamaño, Dinamismo, Especialización, Productividad, Sostenibilidad y desempeño comercial.

En el Estado de Baja California Sur, se identificaron 20 cadenas productivas iniciales siendo éstas: maíz, frijol, trigo, sorgo, garbanzo, cártamo, chile, jitomate, espárrago, melón, naranja, alfalfa, orgánicos, pastos, bovinos-carne, bovinos-leche, caprinos-carne, aves-carne, aves-huevo, abejas- miel.

Los resultados con esta investigación en su primera etapa permitieron la identificación de las cadenas de reconversión productiva, para eficientar, las que se deben impulsar y las

de alta prioridad estratégica para el Estado, lográndose el objetivo principal de identificar y jerarquizar las cadenas productivas iniciales, según su importancia socio-económica y su nivel de competitividad, para que esta información sirva en la definición y acertividad en la aplicación de los escasos recursos financieros de apoyo al campo.

### **Metodología Para La Recolección De Información E Identificación De Cadenas Productivas Prioritarias**

**OBJETIVO:** Identificar y jerarquizar las cadenas productivas iniciales, en función de su importancia socio-económica y su nivel de competitividad.

#### Objetivo general del proyecto

El objetivo general del presente proyecto es el de obtener elementos para integrar el Programa Estratégico de Necesidades de Investigación y Transferencia de Tecnología, en el Estado de Baja California Sur, mediante la identificación, selección y análisis de las principales cadenas agroalimentarias y agroindustriales. Describiendo brevemente la posición que tiene el sector agropecuario en la entidad y ubicando al sector y las ramas pecuarias, Analizando las cadenas más importantes para orientar e impulsar la investigación y transferencia de tecnología. Asimismo, que los productores y los actores en general de las diferentes cadenas o redes de valor presenten una visión integral para ser más eficientes internamente y desarrollarse con su entorno

Bajo esta perspectiva El Proyecto Estratégico de Necesidades de Investigación y Transferencia de Tecnología en el Estado de Baja California Sur, es una propuesta para el análisis prospectivo de la demanda tecnológica en el sistema agroalimentario y agroindustrial en el ámbito estatal y por mandato de la UA-FAO se apoya la realización de la evaluación del programa ganadero en el análisis del subsector en el mencionado proyecto.

Para la identificación inicial de las cadenas sujetas al presente estudio, se deliberó que serían las que inicialmente tuvieran una Sostenibilidad aceptable a juicio de los expertos.

Los expertos determinaron dentro del universo de cadena-producto producidos en el Estado de Baja California Sur los que tenían mejores niveles de sostenibilidad y estas cadenas fueron seleccionadas para realizar el presente ejercicio(ver anexo metodológico).

Basándose en el juicio de los expertos se consideró para esta primera fase sólo el sector primario, en virtud de la casi nula disponibilidad de la información. En la fase de transformación y comercialización.

En el Estado de Baja California Sur, se identificaron 20 cadenas productivas iniciales siendo éstas:

#### Actividades

- Consulta a fuentes secundarias
- Acopio de información
- Análisis de la información
- Ponderación de las variables y de los criterios
- Validar los resultados con los productores, el Gob. Del Estado y SAGARPA

#### Producto resultado de la aplicación de la metodología

- Matriz de importancia socio-económica vs. Competitividad
- Matriz de concentración de resultados

El soporte metodológico de esta etapa fue elaborado por el equipo de investigadores del Servicio Internacional para la Investigación Agrícola Nacional ISNAR<sup>1</sup> y para el caso específico de la aplicación de esta etapa, se presenta esta metodología ajustada con el modelo de priorización del FIRA<sup>2</sup>. Y basándose en este modelo ya estructurado se identificaran las cadenas bajo el criterio de identificación de una misma materia prima (otras opciones son: un mercado de consumo; un estado de transformación).

La identificación de la cadena en función de una misma materia prima se realiza dividiéndola en dos dimensiones.

- 1) Importancia socio-económica
- 2) Competitividad

Estas dos dimensiones constituyen la base para la clasificación en un sistema de puntaje que a través de valorización y ponderación de los indicadores permite definir las cadenas y darles prioridad<sup>3</sup> el resultado se ubicara en una matriz de posicionamiento estratégico para las cadenas productivas más significativas para el estado.

#### Concepto de posicionamiento estratégico.

El objetivo del modelo de priorización de cadenas productivas es ubicarlas de acuerdo a su nivel competitivo y su importancia Socio-económica, dentro de uno de los siguientes cuadrantes de la matriz de posicionamiento estratégico.

---

<sup>1</sup> ISNAR. Análisis prospectivo de la demanda tecnológica en el sistema agroindustrial. Ghezén Graciela et al. Sistema Internacional para la Investigación Agrícola Nacional. La Haya, Países Bajos 1999.

<sup>2</sup> FIRA. Modelo de Priorización de Redes. Planes Estratégicos de Oficinas Foráneas. FIRA-BANCO DE MÉXICO 2002.

<sup>3</sup> ISNAR

### MATRIZ DE POSICIONAMIENTO

IMPORTANCIA SOCIO-ECON.	Alto	III EFICIENTAR	I ALTA PRIORIDAD ESTRATÉGICA
	Bajo	IV RECONVERSIÓN	II DE IMPULSO
		Bajo	Alto

COMPETITIVIDAD

De este modo, cada cadena productiva puede ubicarse en uno de los siguientes casos:

**Cuadrante I** Si su competitividad es elevada y su importancia Socio-Económica también, se dice que esa red de valor es de **alta prioridad estratégica para el Estado**

**Cuadrante II** Si su competitividad es elevada pero su Importancia Socio-Económica es baja, se dice que esa red de valor es de **impulso para el Estado**

**Cuadrante III** Si su competitividad es baja y su Importancia Socio-Económica elevada, se dice que esa red de valor es para **eficientar en el Estado**

**Cuadrante IV** Si su competitividad es baja y su Importancia Socio-Económica también, se dice que esa red de valor es de **reconversión en el Estado**

#### Actividades específicas

Se procedió a la consulta de fuentes secundarias para el acopio y análisis de la información necesaria para llenar las matrices de posicionamiento en donde se realizó una ponderación de las variables y de los criterios planteados. (Ver anexo de fuentes consultadas y tablas de datos elaboradas) se tomaron en cuenta determinados criterios; Tamaño, Dinamismo, Especialización, Productividad, Sostenibilidad y Desempeño comercial. Cada uno de estos criterios está compuesto por variables específicas que a continuación se presentan.

La matriz de identificación por producto contiene:

- Las dimensiones en que se dividió el análisis (Socio-económica y Competitividad)
- Los criterios de la dimensión socio-económica incluye:  
Tamaño con un puntaje de 30

Dinamismo	con un puntaje de 40
Especialización	con un puntaje de 30

- Los criterios de Competitividad incluyen:

Productividad	con un puntaje de 35
Sostenibilidad	con un puntaje de 30
Desempeño comercial	con un puntaje de 35

Cada uno de los criterios señalados desagregaron para su análisis en algunas variables previamente consensuadas en el taller de capacitación sobre la metodología ISNAR impartidos por los expertos a las instituciones y/o empresas encargadas de realizar el proyecto de cada uno de los Estados. Estas variables se enlistan a continuación.

#### Variables de los criterios

##### Tamaño

- Valor de la producción
- Unidades de producción o número de productores por disponibilidad
- Empleos generados

##### Dinamismo

- Tendencia del valor
- Evolución de los precios reales
- Evolución del empleo

##### Especialización

- Coeficiente de especialización nacional
- Concentración (estatal)

##### Productividad

- Rendimiento productivo
- Valor de producción / jornales

##### Sostenibilidad

- Eficiencia en el uso del agua
- Contaminación del agua
- Erosión del suelo
- Siniestrabilidad
- Contaminación del suelo
- Deforestación

Desempeño comercial

- Valor de las exportaciones estatales
- Consumo nacional aparente
- Balanza comercial
- Tendencia de los precios

**CRITERIOS PARA LA ELABORACIÓN DE MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN:**

PRIMER CRITERIO: TAMAÑO

VARIABLE 1.- Valor de la Producción

OBJETIVO: Se registrarán los volúmenes de Producción Estatal del producto, se incluirán los ciclos primavera-verano y otoño-invierno en el periodo 1996-2001.

La variable ha sido analizada de los años 1996-2001, sumando su valor con los valores de los otros productos en la misma variable y calculado su valor relativo para procesarlo en la matriz.

VARIABLE 2.- Unidades de producción o número de productores por disponibilidad.

OBJETIVO: Se consideraron como unidades de producción las hectáreas cosechadas del producto de cada cadena. en el periodo 1996-2000

La variable ha sido analizada en el periodo 1996-2001, sumando su valor con los valores de los otros productos en la misma variable y calculado su valor relativo para Procesarlo en la matriz.

VARIABLE 3.- Empleos generados.

OBJETIVO: Determinar el número de empleos generados en la región, por el producto

Los resultados que se generaron sobre los empleos generados fueron obtenidos multiplicando el número de los Jornales por las Hectáreas cosechadas.

La variable ha sido analizada del periodo 1996-2001, sumando su valor con los valores de los otros productos en la misma variable y calculado su valor relativo para Procesarlo en la matriz.

**SEGUNDO CRITERIO: DINAMISMO**

VARIABLE 1.- Tendencia del valor



OBJETIVO: Conocer la tendencia del valor que tendrá el producto con relación a los años de análisis, determinando su valor relativo.

La variable ha sido analizada de los años 1996-2001, sumando su valor con los valores de los otros productos en la misma variable y calculado su valor relativo para procesarlo en la matriz.

VARIABLE 2 .- Tendencia de los precios reales

OBJETIVO: Determinar cual ha sido evolución de los precios reales para el producto durante los años de 1996-2001.

La variable ha sido analizada de los años 1996-2001, sumando su valor con los valores de los otros productos en la misma variable y calculado su valor relativo para procesarlo en la matriz.

VARIABLE 3 .- Empleos Generados

OBJETIVO: Determinar el número de empleos generados, en función del producto durante los años 1996-2001. La variable fue analizada en función del número de hectáreas y los jornales empleados.

La variable ha sido analizada de los años 1996-2001, sumando su valor con los valores de los otros productos en la misma variable y calculada su valor relativo para procesarlo en la matriz.

**TERCER CRITERIO: ESPECIALIZACIÓN**

VARIABLE 1.- Coeficiente de especialización

OBJETIVO: Determinar el coeficiente de especialización del producto.

La variable fue calculada basándose en la siguiente fórmula: valor de la producción del producto en el estado, entre el valor de la producción agrícola total del estado; entre el valor de la producción nacional del producto, entre el valor de la producción agrícola total.

La variable ha sido analizada de los años 1996-2001, sumando su valor con los valores de los otros productos en la misma variable y calculado su valor relativo para procesarlo en la matriz.

VARIABLE II .- Concentración (estatal)

OBJETIVO: Determinar el índice de concentración estatal del producto.

La variable fue calculada basándose en la siguiente fórmula: el valor de la producción del producto en el estado, entre el valor de la producción agrícola total en el estado.

La variable ha sido analizada de los años 1996-2001, sumando su valor con los valores de los otros productos en la misma variable y calculado su valor relativo para Procesarlo en la matriz.

#### **CUARTO CRITERIO: PRODUCTIVIDAD**

##### **VARIABLE I .- Rendimiento productivo**

OBJETIVO: Determinar el rendimiento productivo del producto.

La variable fue calculada basándose en la siguiente formula: El volumen de la producción del producto, entre el número de hectáreas, siendo el resultado el rendimiento productivo.

La variable ha sido analizada de los años 1996-2001, sumando su valor con los valores de los otros productos en la misma variable y calculado su valor relativo para procesarlo en la matriz.

##### **VARIABLE II .- Valor de la producción/jornales**

OBJETIVO: Determinar el valor de la producción/jornales del producto

La variable fue calculada basándose en el porcentaje del valor de la producción del producto, entre el porcentaje de los empleos generados.

La variable ha sido analizada de los años 1996-2001, sumando su valor con los valores de los otros productos en la misma variable y calculado su valor relativo para procesarlo en la matriz.

#### **QUINTO CRITERIO: SOSTENIBILIDAD**

La sostenibilidad considera los elementos básicos que deben de atenderse para que los aprovechamientos productivos se realicen de la mejor forma posible, procurando esto con un énfasis especial al respeto a los recursos naturales.

- Eficiencia en el uso del Agua
- Contaminación del Agua
- Erosión del suelo
- Siniestrabilidad
- Contaminación del suelo
- Deforestación

Estas variables fueron cuantificadas con la técnica de Juicio de Expertos los cuales consideraron valores para cada uno de los criterios y se calculo su valor relativo para procesarse en las matrices por producto.

## **SEXTO CRITERIO: DESEMPEÑO COMERCIAL**

### **VARIABLE I .- Valor de las exportaciones totales**

OBJETIVO: Identificar el valor de las exportaciones estatales del producto.

La variable ha sido analizada de los años 1996-2001, sumando su valor con los valores de los otros productos en la misma variable y calculado su valor relativos para procesarlo en la matriz.

### **VARIABLE II .- Consumo Nacional Aparente**

OBJETIVO: Determinar el consumo nacional aparente del producto.

El consumo nacional aparente es la cantidad de producto que hay disponible para su consumo, para esta variable se considero la siguiente formula:

CNA= (producción +importaciones-exportaciones) valores en (ton).

La variable ha sido analizada de los años 1996-2001, sumando su valor con los valores de los otros productos en la misma variable y calculado su valor relativo para Procesarlo en la matriz.

### **VARIABLE III .- Balanza Comercial**

OBJETIVO: Determinar la balanza comercial del producto.

La balanza comercial es la diferencia entre lo que se importa y lo que se exporta y su resultado puede ser Déficit si es mas lo que se importa contra lo que se Exporta ó Superavitaria si son mayores las Exportaciones contra las Importaciones.

La variable ha sido analizada de los años 1996-2001, sumando su valor con los valores de los otros productos en la misma variable y calculado su valor relativo para procesarlo en la matriz.

### **VARIABLE IV: Tendencia de los Precios Reales Internacionales.**

OBJETIVO: Determinar el valor de los precios reales internacionales del producto. Tomando como referencia el mercado de Estados Unidos, considerando que la mayor parte de nuestra producción se dirige hacia ese mercado.

La variable ha sido analizada de los años 1996-2001, sumando su valor con los valores de los otros productos en la misma variable y calculado su valor relativo para procesarlo en la matriz.

## RELACION DE BENEFICIARIOS 2002 A ENCUESTAR

RECUPERACION DE TIERRAS DE PASTOREO					
	NOMBRE	APOYO	MUNICIPIO	LOCALIDAD	TENENCIA
1	Adolfo Ramírez Osuna	Equipo Fotovoltaico	Comondú	Villa Morelos	Peq. Prop.
2	Ignacio cota Domínguez	Equipo Fotovoltaico	Los Cabos	Santiago	Peq. Prop.
3	Jesús Luna Velázquez	Remolque Ganadero	Comondú	Valle de Santo Domingo	Ejidal
4	Jorge E. Rentería Santana	Corral de Manejo	La Paz	El Centenario	Ejidal
5	José María Encinas Collins	Equipo Fotovoltaico	Comondú	San Luis Gonzaga	Peq. Prop.
6	Juan Bautista León Espinoza	Comedero	La Paz	Ej. Chametla	Ejidal
7	Lázaro Ibarra Peña	Empacadora de Forraje	Comondú	Valle de Santo Domingo	Ej./P.P.
8	Leoncio Romero Romero	Cobertizo	Comondú	Jesús María	Peq. Prop.
9	Leonel Orozco Avilés	Bordo de retención	Mulegé	El Rincón	Peq. Prop.
10	Manuel Salvador Angulo Cadena	Cerco en corral	La Paz	Los Dolores	Peq. Prop.
11	Miguel Benjamín Reséndiz Cornejo	Corral de Manejo	La Paz	Alfredo V. Bonfil	Ej./P.P.
12	Moisés López Rodríguez	Equipo Fotovoltaico	Comondú	Josefa Ortíz de Domínguez	Peq. Prop.
13	Narciso Amador Castro	Cerco Perimetral	La Paz	El Centenario	Peq. Prop.
14	Ramiro Estrada Bautista	Bebedero	Comondú	Valle de Santo Domingo	Ej./P.P.
15	Ramón Trasviña Montaño	Equipo de Bombeo	La Paz	La Esperanza	Peq. Prop.
16	Remigio Geraldo Hiraes	Equipo Fotovoltaico	La Paz	San Juan de los Planes	Peq. Prop.
17	Rey Pérez Cárdenas	Empacadora de Forraje	Comondú	Valle de Santo Domingo	Peq. Prop.
18	Rosa Guadalupe Salgado Ruffo	Equipo Fotovoltaico	La Paz	El Pescadero	Peq. Prop.
19	Salomón Grijalva Corrales	Bordo de retención	Los Cabos	Cabo San Lucas	Ej./P.P.
20	Salvador Arellano Mariscal	Bebedero	Comondú	Comondú	Peq. Prop.
21	Santiago Geraldo Almaraz	Equipo Fotovoltaico	Comondú	San Luis Gonzaga	Peq. Prop.
22	Zeferino Martínez Avilés	Bebedero - Comedero	La Paz	El Centenario	Ejidal

Evaluación Fomento Ganadero 2002.

<b>RELACION DE BENEFICIARIOS 2002 A ENCUESTAR</b>					
<b>FOMENTO LECHERO</b>					
1	Agapito Salaices Piña	Bodega	Comondú	Comondú	Peq. Prop.
2	Alvaro Navarro Savin	Cerco Eléctrico	Comondú	Ley Federal de Aguas # 1	Ejidal
3	Bardomiano Mercado Juarez	Ordeñadora	Comondú	Ley Federal de Aguas # 1	Peq. Prop.
5	Carlos Corona Rodríguez	Construcción de bebedero	Comondú	Comondú	Peq. Prop.
6	Cecilia Sosa Mendoza	Ordeñadora	Comondú	Ley Federal de Aguas # 1	Ejidal
8	Felicitas de Alba Jauregui	Construcción de comedero	Comondú	Comondú	Peq. Prop.
9	Flora Jurado Godoy	Remolques	Comondú	Ley Federal de Aguas # 1	Ejidal
11	Guillermo Guitrón Solís	Construcción de Bodega	Comondú	Comondú	Peq. Prop.
12	Jesús Alvarez Arredondo	Construcción de Bodega	Comondú	Comondú	Peq. Prop.
14	José Encarnación González M.	Construcción de Bodega	Comondú	Col. Cuitlahuac	Peq. Prop.
15	Josefina Espinoza Flores	Molino estacionario e inst.	Comondú	Comondú	Peq. Prop.
16	Manuel Salvador Búrquez M.	Empacadora	Comondú	Ley Federal de Aguas # 1	Ejidal
18	Modesto aviles Orantes	Empacadora	Comondú	Ley Federal de Aguas # 1	
19	eugenio aviles rosas	Empacadora	Comondú	Ley Federal de Aguas # 1	
21	ernesto burques aguilar	Empacadora	Comondú	Ley Federal de Aguas # 1	
22	Laura E. Esquivel Castro	Empacadora	Comondú	Ley Federal de Aguas # 1	
24	Juan Garcia Miranda	Empacadora	Comondú	Ley Federal de Aguas # 1	
25	Vicente Gonzalez Diaz	Empacadora	Comondú	Ley Federal de Aguas # 1	
27	Alfredo mendoza gutierrez	Empacadora	Comondú	Ley Federal de Aguas # 1	
28	joaquin neri arellano	Empacadora	Comondú	Ley Federal de Aguas # 1	
29	Ricardo Ojedas Valles	Empacadora	Comondú	Ley Federal de Aguas # 1	
31	Mario Rivera Ledesma	Empacadora	Comondú	Ley Federal de Aguas # 1	
32	Crispin Salinas Salinas	Empacadora	Comondú	Ley Federal de Aguas # 1	
34	María de Jesús Soriano M.	Construcción de comedero	Comondú	Ley Federal de Aguas # 1	Ejidal
35	María Isabel Rodríguez Ramos	C de cerco en corrales	Comondú	Ley Federal de Aguas # 1	Ejidal
37	Melesio Pérez Aguilar	Empacadora	Comondú	La Laguna	Peq. Prop.
38	Moisés Antonio Vargas Poloni	Carro Ensilador	Comondú	Comondú	Peq. Prop.

## RELACION DE BENEFICIARIOS 2002 A ENCUESTAR

## MEJORAMIENTO GENETICO

3	Alejo López Arce	Caprinos (Triponas)	Mulegé	San F. de la Sierra	Peq. Prop.
7	Amadeo Romero Villavicencio	Caprinos (Triponas)	Mulegé	Mulegé	Ejidal
11	Antonio Arce Villavicencio	Caprinos (Triponas)	Mulegé	Mulegé	Peq. Prop.
14	Antonio Zúñiga Liera	Caprinos (Triponas)	Mulegé	Mulegé	Peq. Prop.
18	Aurora Gavarain Lucero	Semental Bovino	Los Cabos	San José del Cabo	Peq. Prop.
22	Bernabé Rojas Aguilar	Caprinos (Triponas)	Mulegé	Mulegé	Peq. Prop.
26	Carlos Guadalupe Ojeda Arce	Caprinos (Triponas)	Mulegé	San F. de la Sierra	Peq. Prop.
30	Cesario Arce Ojeda	Caprinos (Triponas)	Mulegé	Mulegé	Peq. Prop.
34	Cristina Mayoral Arce	Caprinos (Triponas)	Comondú	San Isidro	Ejidal
37	Eduardo Higuera Arce	Caprinos (Triponas)	Comondú	Los Naranjos	Ejidal
41	Eleazar Mayoral Mayoral	Caprinos (Triponas)	Mulegé	Sierra Alta de Mulegé	Ejidal
45	Enrique Villavicencio Camacho	Caprinos (Triponas)	Mulegé	Ej. 20 de Noviembre	Ejidal
49	Félix Arce Zúñiga	Caprinos (Triponas)	Mulegé	El Dátil	Peq. Prop.
53	Florencio Cota Ojeda	Semental Bovino	Los Cabos	Santa Cruz	Ejidal
56	Francisco Humberto Arce Arce	Caprinos (Triponas)	Mulegé	San F. de la Sierra	Peq. Prop.
60	Francisco Rogelio Lereé Ojeda	Caprinos (Triponas)	Mulegé	San F. de la Sierra	Peq. Prop.
64	Guadalupe Arce Arce	Caprinos (Triponas)	Mulegé	San F. de la Sierra	Peq. Prop.
68	Hermelinda Geraldo Cadena	Caprinos (Triponas)	Comondú	Comondú	Peq. Prop.
72	Humberto Villavicencio Patrón	Caprinos (Triponas)	Mulegé	Santa Águeda	Peq. Prop.
75	Isaac Cota Meza	Caprinos (Triponas)	Comondú	Comondú	Peq. Prop.
79	Jacinto Monroy Carranco	Caprinos (Triponas)	Mulegé	San José de Magdalena	Peq. Prop.
83	Javier Camacho Gerardo	Caprinos (Triponas)	Comondú	San Isidro	Peq. Prop.
87	Jesus Cortez Espinoza	Semental Bovino	Los Cabos	San Felipe	Peq. Prop.
91	Jesús Luna Velazquez	Vaquilla Bovino de 320 Kgs.	Comondú	Comondú	Peq. Prop.
95	Jorge Espinoza Muñoz	Vaquilla Bovino de 320 Kgs.	Comondú	Comondú	Peq. Prop.
98	Jorge Luis Osuna Amador	Semental Bovino	Mulegé	Sierra de Mulegé	Ejidal
102	José Angel Arce Arce	Caprinos (Triponas)	Mulegé	San F. de la Sierra	Peq. Prop.
106	José Gaxiola Geraldo	Semental Bovino	La Paz	Los Dolores	Peq. Prop.
110	José Jaime Gorosave Anaya	Vientre Caprino	Mulegé	Mulegé	Peq. Prop.
114	Jose Jesus Meza Geraldo	Caprinos (Triponas)	Mulegé	Ej. 20 de Noviembre	Ejidal
117	José Juan Arce Altamirano	Caprinos (Triponas)	Mulegé	San F. de la Sierra	Ej./P.P.
121	José Magno Arce Meza	Caprinos (Triponas)	Comondú	Comondú	Ejidal

## RELACION DE BENEFICIARIOS 2002 A ENCUESTAR

## MEJORAMIENTO GENETICO

125	José Manuel Sandoval Villavicencio	Semental Bovino	Mulegé	Ej. Baturi	Peq. Prop.
129	José Pablo Montaña Carillo	Semental Bovino	Los Cabos	Salto de Gavarain	Peq. Prop.
133	Juan Carlos Arce Arce	Caprinos (Triponas)	Mulegé	Santa Martha	Peq. Prop.
136	Juan Ceseña Guerrero	Semental Bovino	Los Cabos	San José del Cabo	Peq. Prop.
140	Juan Manuel Mayoral Osuna	Caprinos (Triponas)	Comondú	San José de Guajademi	Ejidal
144	Liliana Gonzáles Miranda	Caprinos (Triponas)	Comondú	San Isidro	Peq. Prop.
148	Luis Felipe Alvarez Burgoin	Semental Bovino	Los Cabos	San José del Cabo	Peq. Prop.
152	Manuel Angel Lereé Ojeda	Caprinos (Triponas)	Mulegé	San Francisco de la Sierra	Colono
156	Manuel Gumaro González González	Semental Bovino	Los Cabos	La Ribera	Peq. Prop.
159	Marco Antonio Mayoral Gutiérrez	Caprinos (Triponas)	Comondú	San Isidro	Ejidal
163	María del Pilar Baeza Davis	Caprinos (Triponas)	Loreto	Loreto	Peq. Prop.
167	Maria Santana Arce Arce	Caprinos (Triponas)	Mulegé	San Francisco de la Sierra	Ej./P.P.
171	Martín Ramón Gómez Hernández	Semental Bovino	Mulegé	Vizcaíno	Peq. Prop.
175	Mauricio Aviles Albañez	Semental Bovino	Los Cabos	Migriño	Ejidal
178	Miguel Talamantes Davis	Caprinos (Triponas)	Loreto	Loreto	Peq. Prop.
182	Nicolas Antonio Arce Osuna	Caprinos (Triponas)	Comondú	Comondú	Peq. Prop.
186	Noe Higuera Arce	Caprinos (Triponas)	Comondú	Comondú	Peq. Prop.
190	Octavio Resendiz Cornejo	Semental Bovino	La Paz	Alfredo V. Bonfil	Peq. Prop.
194	Oscar Martin Murillo Villa	Caprinos (Triponas)	Mulegé	Mulegé	Peq. Prop.
197	Patricio Arce Ojeda	Caprinos (Triponas)	Mulegé	Santa Martha	Peq. Prop.
201	Rafael Arce Osuna	Caprinos (Triponas)	Comondú	Comondú	Peq. Prop.
205	Ramón Alvarado Higuera	Semental Bovino	La Paz	El Centenario	Peq. Prop.
209	Ramón Faustino Arce Patrón	Caprinos (Triponas)	Mulegé	Mulegé	Peq. Prop.
213	Raul Arturo González Mendoza	Semental Bovino	La Paz	La Paz	Peq. Prop.
217	Rey Perez Cardenas	Semental Bovino	Comondú	Alto	Peq. Prop.
220	Rosalía Mayoral Osuna	Caprinos (Triponas)	Comondú	San José de Guajademi	Ejidal
224	Santiago Alejandro Alvarez Marron	Semental Bovino	Los Cabos	San José del Cabo	Peq. Prop.
228	Sergio Arce Arvizu	Caprinos (Triponas)	Comondú	Comondú	Peq. Prop.
232	Tomas Aguilar Arce	Caprinos (Triponas)	Mulegé	Mulegé	Ejidal
236	Union Ganadera Regional	Semental Caprino	Comondú	Comondú	Peq. Prop.
239	Victor Hugo Higuera Arce	Caprinos (Triponas)	Comondú	Comondú	Peq. Prop.
243	Yulma Meza García	Caprinos (Triponas)	Comondú	La Purísima	Ejidal

**RELACION DE BENEFICIARIOS 2002 A ENCUESTAR****DESARROOLLO DE PROYECTOS INTEGRALES**

num	NOMBRE	APOYO	MUNICIPIO	LOCALIDAD	TENENCIA
4	Adolfo Marquez Monteverde	Asistencia tec	La Paz	TODOS SANTOS	
8	Agustín Carballo Sánchez	Asistencia tec	La Paz	EL CENTENARIO	
13	Agustín Jaime García M.	Asistencia tec	La Paz	EL ROSARO	
17	Alfonso Cota Cota	Asistencia tec	Comundú	EJIDO 2	
22	Alfredo Mendoza Gutiérrez	Asistencia tec	Comundú	EJIDO 3	
26	Alvaro Navarro Savin	Asistencia tec	Comundú	EJIDO 1	
31	Aníbal Salgado Contreras	Asistencia tec	La Paz	SAN JUAN	
35	Antonio Enrique Rosas Aguilar	Asistencia tec	La Paz	SAN SIMON	
40	Antonio Murillo	Asistencia tec	La Paz	LOS INOCENTES	
44	Antonio Villalpando Lupercio	Asistencia tec	Comundú	EJIDO 1	
49	Arturo González	Asistencia tec	La Paz	CHAMETLA	
53	Baldemar Barajas	Asistencia tec	La Paz	CHAMETLA	
57	Beatriz Carballo Murillo	Asistencia tec	La Paz	LOS INOCENTES	
62	Bernardino Castro Pulido	Asistencia tec	Comundú	EJIDO 2	
66	Blass Guillins González	Asistencia tec	La Paz	SAN JUAN	
71	Carlos González Ibarra	Asistencia tec	Comundú	EJIDO 1	
75	Cesar Avilés Morales	Asistencia tec	La Paz	ROSARIO	
80	Crispin Salinas Salinas	Asistencia tec	Comundú	EJIDO 3	
84	Daniel Medina Madrigal	Asistencia tec	Comundú	JOSEFA ORTIZ	
89	Edgar Cabrera Tellez	Asistencia tec	Comundú	VILLA MORELOS	
93	Elena M. Rosas Aguilar	Asistencia tec	La Paz	SAN SIMON	
98	Enedino Medina Piceno	Asistencia tec	Comundú	VILLAMORELOS	
102	Enrique Villalobos Silva	Asistencia tec	Comundú	EJIDO 2	
106	Ernesto Burquez Aguilar	Asistencia tec	Comundu	EJIDO 3	
111	Eusebio Angon Sandoval	Asistencia tec	Comundu	EJIDO 2	
115	Ezequiel León Estrada	Asistencia tec	La Paz	TODOS SANTOS	
120	Felipa Geraldo Hiraes	Asistencia tec	La Paz	EL MEZQUITAL	
124	Fernando Escobedo González	Asistencia tec	Comundú	EJIDO 1	
129	Fidel Medina Rivera	Asistencia tec	Comundu	VILLAMORELOS	
133	Florencio León Estrada	Asistencia tec	La Paz	TODOS SANTOS	
138	Francisco Geraldo Geraldo	Asistencia tec	La Paz	LOS PLANES	



Evaluación Fomento Ganadero 2002.

**RELACION DE BENEFICIARIOS 2002 A ENCUESTAR**

142	Francisco J. Hirales Manzano	Asistencia tec	La Paz	EL ROSARIO	
147	Francisco Reyes Carrillo	Asistencia tec	Comundu	EJIDO 1	
151	Fruto Nuñez Castro	Asistencia tec	La Paz	SAN SIMON	
156	German Geraldo Lucero	Asistencia tec	La Paz	EL MEZQUITAL	
160	Gilberto Beltran Alvarez	Asistencia tec	Comundú	EJIDO 1	
164	Gonzalo Rivas Jiménez	Asistencia tec	Comundú	EJIDO 3	
169	Guadalupe Barajas Almanza	Asistencia tec	La Paz	REFORMA AGRARIA	
173	Guadalupe Osuna Romero	Asistencia tec	La Paz	EL MEZQUITAL	
178	Gustavo Miguel Gama Salazar	Asistencia tec	La Paz	EL CENTENARIO	
182	Herlindo Albañez González	Asistencia tec	La Paz	EL PROGRESO	
187	Idelfonso González Espinoza	Asistencia tec	La Paz	SAN JUAN	
191	Indra R. Carballo Lucero	Asistencia tec	La Paz	EL PROGRESO	
196	Ismael Morales Agundez	Asistencia tec	La Paz	EL ROSARIO	
200	Jaime López López	Asistencia tec	Comundú	VILL MORELOS	
205	Jesús Avilés García	Asistencia tec	La Paz	EL ROSARIO	
209	Jesús Fernando Rosas	Asistencia tec	La Paz	SAN SIMON	
213	Jesus Luna Bonilla	Asistencia tec	La Paz	EL CENTENARIO	
218	Jesús Salvador Pérez Castillo	Asistencia tec	La Paz	EL PROGRESO	
222	Joel Montaña Cota	Asistencia tec	Los Cabos	LA RIBERA	
227	Jorge Nuñez Villalobos	Asistencia tec	La Paz	SAN JUAN	
231	José A. López Montaña	Asistencia tec	Comundú	EJIDO 1	
236	José Cruz Hirales Mendoza	Asistencia tec	La Paz	EL ROSARIO	
240	José Duarte	Asistencia tec	La Paz	CHAMETLA	
245	José León Flores	Asistencia tec	Comundú	EJIDO 1	
249	José María Amador Avilés	Asistencia tec	La Paz	SAN JUAN	
254	José Melero Chaidez	Asistencia tec	La Paz	CHAMETLA	
258	José Saldaña Vázquez	Asistencia tec	Comundú	EL PORVENIR	
262	José Zuñiga Marquez	Asistencia tec	Comundú	EJIDO 1	
267	Juan F. Carballo Villavicencio	Asistencia tec	La Paz	EL PROGRESO	
271	Juan Nuñez Meza	Asistencia tec	La Paz	SAN SIMON	
276	Juan Tirado Solorio	Asistencia tec	La Paz	CHAMETLA	

Evaluación Fomento Ganadero 2002.

**RELACION DE BENEFICIARIOS 2002 A ENCUESTAR**

280	Julio Cesar Geraldo Geraldo	Asistencia tec	La Paz	los planes	
285	Leonardo Aguirre Hinojosa	Asistencia tec	Comundú	ejido 1	
289	Liliana Manriquez Geraldo	Asistencia tec	La Paz	los planes	
294	Luis García García	Asistencia tec	La Paz	el centenario	
299	Ma. De la Luz Carballo Lucero	Asistencia tec	La Paz	el progreso	
303	Manuel Cuevas Agundez	Asistencia tec	Los Cabos	la ribera	
307	Manuel Montaño Cota	Asistencia tec	Los Cabos	la ribera	
311	Manuel S. Martínez Espinoza	Asistencia tec	La Paz	san juan	
316	Marcelino Flores García	Asistencia tec	Comondú	villa Morelos	
320	Marco Antonio Geraldo Geraldo	Asistencia tec	La Paz	los planes	
325	María de la Luz Garcia	Asistencia tec	Comundú	ejido 1	
329	María Luisa Gutiérrez Pastrano	Asistencia tec	Comundú	ejido 1	
334	María Teodora Lemus Lemus	Asistencia tec	Comundú	ejido 2	
338	Martha Elena Lucero Yee	Asistencia tec	La Paz	los planes	
343	Martín Ojeda Geraldo	Asistencia tec	La Paz	el rosario	
347	Mauro Angon Marquez	Asistencia tec	Comondú	ejido 2	
352	Miguel Angel Rico Virgen	Asistencia tec	Comondú	ejido 1	
356	Miguel Salgado Guerrero	Asistencia tec	La Paz	san juan	
361	Obbeth Saldaña Vázquez	Asistencia tec	Comondú	josefa ortiz	
365	Olegario Cuevas Agundez	Asistencia tec	Los Cabos	la ribera	
369	Othoniel Noriega Nava	Asistencia tec	La Paz	reforma agraria	
374	Patricio Avilés Rosas	Asistencia tec	Comundú	ejido 3	
378	Pedro Rubio Castellanos	Asistencia tec	Comundú	ejido 1	
383	Ramón Donato Ojeda Carrillo	Asistencia tec	La Paz	chametla	
387	Ramón Robles Briceño	Asistencia tec	Comundú	ejido 2	
392	Ramona Geraldo Lucero	Asistencia tec	La Paz	el mezquital	
396	Raúl Ramírez Guillen	Asistencia tec	Comundú	ejido 3	
401	Reynaldo Meza Rochin	Asistencia tec	Comundú	ejido 1	
405	Roberto Carballo Cota	Asistencia tec	La Paz	los inocentes	
410	Rodolfo Duarte	Asistencia tec	La Paz	chametla	
414	Rogelio Saldaña Cuevas	Asistencia tec	Comundú	villamorelos	
418	Rosario Geraldo Lucero	Asistencia tec	La Paz	el mezquital	
423	Ruben Cota Lara	Asistencia tec	Los Cabos	santa cruz	
427	Salvador Amador Avilés	Asistencia tec	La Paz	todos santos	
432	Saul Zamora Valdez	Asistencia tec	La Paz	centenario	
436	Silvestre Saldaña Vázquez	Asistencia tec	Comomdu	el porvenir	
441	Trinidad Gastelum Agundez	Asistencia tec	Los Cabos	la ribera	

Evaluación Fomento Ganadero 2002.

---

445	Valentin Trasviña Romero	Asistencia tec	La Paz	los planes	
450	Víctor Ledezma de Santiago	Asistencia tec	Comundú	ejido 1	
454	Vidal Saldaña García	Asistencia tec	Comundú	villamorelos	
459	Zenon Olvera Lizardi	Asistencia tec	La Paz	el centenario	