



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



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



**Informe de Evaluación Estatal  
Cultivos Estratégicos**

**Chihuahua**

**Octubre de 2002**



# EVALUACIÓN DE LA ALIANZA PARA EL CAMPO 2001

## Programa Cultivos Estratégicos

Chihuahua

## Directorio

### **GOBIERNO DEL ESTADO DE CHIHUAHUA**

C. P. Patricio Martínez García  
Gobernador Constitucional del Estado

C. P. José Luis García Mayagoitia  
Secretario de Desarrollo Rural

Dr. José Alejandro Ramírez Godínez  
Director de Fomento Agropecuario

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

C. Javier Bernardo Usabiaga Arroyo  
Secretario

Ing. Antonio Ruiz García  
Subsecretario de Desarrollo Rural

Ing. Joel Ávila Aguilar  
Coordinador General de Enlace y  
Operación

MVZ. Renato Olvera Nevárez  
Director General de Planeación y  
Evaluación

Ing. Carlos Mauricio Aguilar Camargo  
Encargado de la Delegación de la  
SAGARPA en el Estado

### **SUBCOMITÉ ESTATAL DE EVALUACIÓN**

Ing. Carlos Mauricio Aguilar Camargo  
Presidente

C.P. José Luis García Mayagoitia  
Secretario Técnico

Dr. Carlos Arturo Ochoa Ortega  
Ing. Francisco Espino de la O  
Representante de Productores

M.C.. Juan Manuel Soto Parra  
Representante de Profesionistas y Académicos

Dr. José Alejandro Ramírez Godínez  
Coordinador

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

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIHUAHUA  
FACULTAD DE ZOOTECNIA**

Ing. José Luis Franco Rodríguez  
**Rector**  
**Universidad Autónoma de Chihuahua**

Ing. M.A. Salvador Alcántar Ortega  
**Director**  
**Facultad de Zootecnia**

Ing. MC. Javier Martínez Nevárez  
**Jefe del Departamento de Estudios Socioeconómicos y  
Coordinador de la Evaluación**

M.A.. Jorge Arturo Ramos García  
**Responsable del Proyecto**

**Consultores**

Lic. Edith Julieta Hernández González  
M.C. Silvia Amanda García Muñoz  
Ing. Francisco Javier Piña Ramírez  
Ing. Jairo Baldemar Flores Plascencia  
Ing. Jorge Medina  
Lic. Javier Raymundo Orrantia Vargas

## **Prólogo**

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

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

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

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

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

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

**Proyecto FAO-SAGARPA**  
UTF/MEX/050/MEX

## Índice

|   |                    |
|---|--------------------|
| <i>Resumen Ejecutivo</i> .....                                | 1                  |
| <i>Capítulo 1</i> .....                                       | 6                  |
| Introducción.....   | 6                  |
| <i>Capítulo 2</i> .....                                       | 10                 |
| Cdiagnóstico del entorno para la operación del programa ..... | 10                 |
| <i>Capítulo 3</i> .....                                       | 15                 |
| Características del programa en el estado .....               | 15                 |
| <i>Capítulo 4</i> .....                                       | 18                 |
| Evaluación de la Operación del Programa .....                 | 18                 |
| <i>Capítulo 5</i> .....                                       | 27                 |
| Evaluación de resultados e impactos del programa.....         | <a href="#">27</a> |
| <i>Capítulo 6</i> .....                                       | 31                 |
| Conclusiones y recomendaciones.....                           | <a href="#">31</a> |

## SIGLAS

|          |   |
|----------|---|
| CADER    | Centro de Apoyo al Desarrollo Rural   |
| APC      | Programa Alianza para el Campo  |
| CEA      | Consejo Estatal Agropecuario  |
| PCE      | Programa Cultivos Estratégicos  |
| COTEAG   | Comisión Técnica de Agricultura   |
| CTFE     | Comité Técnico del Fideicomiso Estatal                                      |
| EEE      | Entidad Evaluadora Estatal  |
| SDR      | Secretaría de Desarrollo Rural  |
| DDR      | Distrito de Desarrollo Rural  |
| FOFAE    | Fideicomiso Estatal de Distribución de Fondos                               |
| PED      | Plan Estatal de Desarrollo  |
| PPS      | Proveedores y prestadores de servicios                                      |
| SAGARPA  | Secretaría de Agricultura Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación |
| SEMARNAT | Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales                          |
| INIFAP   | Instituto Nacional de Investigación Forestal y Agrícola y Pecuario          |
| UPR      | Unidad Producción Rural   |
| UNIFRUT  | Unión de Fruticultores  |
| UACH     | Universidad Autónoma de Chihuahua   |

## Presentación

En el Estado de Chihuahua, desde 1996, el Programa de Alianza para el Campo (APC) constituye una de las principales líneas de acción para el desarrollo agropecuario, lo que ha incrementado la infraestructura y mejorado los procesos de producción de este importante sector. La inversión que se realiza por medio de la APC, es tripartita, ya que participan el Gobierno Federal, el Gobierno Estatal y los mismos Productores, con lo cual se involucran de forma substancial a los directamente beneficiados.

La APC promueve la inversión para fomentar y fortalecer las actividades agrícolas, a través de acciones dirigidas a la recuperación de los niveles de rentabilidad, además de promover la organización de los agricultores y la adopción de sistemas de producción adecuados para cada uno de los cultivos agrícolas del país.

Si bien en otros estados el Programa de Cultivos Estratégicos (PCE) ha operado desde 1996, en el Estado de Chihuahua inició en el año 2001, con la finalidad de brindar apoyo a los productores de manzana, de tal manera que permita incrementar significativamente la cantidad y calidad de la producción. El cultivo de la manzana es una de las actividades agropecuarias más importantes y con mayor impacto en el Estado, ya que la producción estatal anual representa el 60% de la producción nacional, lo que lo convierte en el principal productor del país.

Dada la importancia del PCE, es necesario evaluarlo con el propósito de determinar sistemática y objetivamente la pertinencia, eficacia, impacto y sostenibilidad de sus acciones en relación con los objetivos y metas planteados. La evaluación de este Programa está dirigida a medir sus resultados e impactos en relación con las actividades que lo integran, así como aportar elementos que fundamenten la adecuada toma de decisiones para su planeación, programación y ejecución futura.

El presente informe contiene la evaluación estatal del PCE de la Alianza para el Campo 2001 para el Estado de Chihuahua. La evaluación fue realizada por la Universidad Autónoma de Chihuahua a través de la Facultad de Ciencias Agrotecnológicas, quien es responsable de su calidad y contenido; para llevarlo a cabo, se observó y utilizó la metodología desarrollada por la Unidad de Apoyo FAO, mientras que el Subcomité Estatal de Evaluación (SEE) fue el responsable de contratar a la Entidad Evaluadora Estatal (EEE), así como de coordinar el proceso de evaluación, supervisando los trabajos de la EEE, además de revisar, calificar y dictaminar estos estudios.

La evaluación externa se realizó durante los meses de junio a principios de septiembre del 2002, en ella participó un equipo multidisciplinario que contó con el apoyo y respaldo de las distintas instituciones que participan en la ejecución del Programa.

## Resumen Ejecutivo

El Programa Cultivos Estratégicos de la Alianza para el Campo inicia en el 2001 y viene a dar respuesta a las demandas de los productores de manzana del Estado de Chihuahua para mejorar la infraestructura productiva que les permita enfrentar los fenómenos climatológicos, de manera que puedan incrementar los rendimientos y la rentabilidad de esta actividad económica. Debido a tener un período corto de aplicación y a que su proceso de maduración es largo, no se cuenta con elementos de análisis que permitan observar la evolución del mismo.

**Cuadro 1. Indicadores básicos de la evaluación**

| <b>Criterios</b>  | <b>Indicadores</b>   | <b>Valor</b> |
|---|--|--------------|
| Presupuesto programado<br>(miles de pesos)                | Total  | 14,175.00    |
|   | Aportación federal   | 2,835.00     |
|   | Aportación estatal   | 945.00       |
|   | Aportación de productores  | 11,340.00    |
| Presupuesto ejercido<br>(miles de pesos)                  | Total  | 19,361.22    |
|   | Aportación federal   | 2,835.00     |
|   | Aportación estatal   | 945.00       |
|   | Aportación de productores  | 15,581.22    |
| Número de beneficiarios                                   | Personas físicas   | 51           |
|   | Personas morales   | 4            |
| Apoyos otorgados (ha)                                     | Malla antigranizo instalada  | 378.0        |
| Operación del Programa                                    | Focalización (%)   | 100.0        |
|   | Cobertura de metas (%)   | 100.0        |
|   | Cobertura de solicitudes (%)   | 92.0         |
| Resultados e impactos<br>productivos y<br>socioeconómicos | Respuesta del productor al estímulo para invertir                                    | 8.8          |
|   | Inversión media adicional  | 4.7          |
|   | Inversión adicional de los productores (miles de pesos)                              | 15,273.00    |
|   | Inversión total de los productores (miles de pesos)                                  | 30,854.22    |
|   | Permanencia y funcionalidad de los apoyos (%)  | 100.0        |
|   | Superficie beneficiada (ha)  | 378.0        |
|   | % de beneficiarios que obtuvieron o esperan cambios en<br>producción y productividad | 86.3         |
|   | % de beneficiarios que cambiaron orientación productiva                              | 11.3         |
|   | % de beneficiarios que obtuvieron o esperan cambios en los<br>ingresos               | 94.3         |
|   | % de beneficiarios que incrementaron su rendimiento                                  | 73.6         |
| % de beneficiarios que generaron empleos adicionales      | 32.6   |              |
| % de beneficiarios que mejoró calidad de su producto      | 86.8   |              |
| Fechas  | Firma del anexo técnico  | 30-ABR-2001  |
|   | Primera acción de aplicación de recursos del Programa                                | 01-JUN-2001  |
|   | Cierre del Programa  | 01-OCT-2001  |

Fuente: Elaboración propia con base en información oficial del programa, cuestionarios aplicados a beneficiarios y entrevistas aplicadas a funcionarios, líderes de organizaciones de productores y proveedores.

Los objetivos de la APC y en particular los del Programa de Cultivos Estratégico se vinculan estrechamente con los planteados en el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2001-2006, particularmente en lo que se refiere al incremento en los niveles de vida de los

productores agropecuarios y de las comunidades rurales. Así mismo, converge adecuadamente con los objetivos generales para el desarrollo rural integral que están contenidos en el Plan Estatal de Desarrollo (PED) 1999-2004, en el que se propone incrementar los niveles de producción y productividad de las actividades agrícolas de manera rentable y competitiva.

Para determinar la efectividad del programa se llevó a cabo su evaluación, obteniéndose la información para conocer su desempeño, el cumplimiento de sus objetivos y el logro de sus metas. Así mismo, se estimó el impacto en la actividad manzanera con base en los indicadores definidos por cada rubro, los cuales se presentan en el cuadro inicial.

El componente entregado consistió en malla antigranizo. Este tipo de apoyo se estableció para prevenir los daños por granizo, que representa uno de los problemas más serios que inciden en la calidad de la cosecha, presentándose en algunos casos, pérdidas totales en el cultivo. Es importante destacar que los entrevistados opinaron que el producto con el que fueron apoyados resultó de buena calidad, además de que la totalidad de los productores indicaron que el apoyo se encuentra funcionando bien y se usa a toda capacidad.

De acuerdo a las respuestas de los beneficiarios, se observa que se han dado o esperan obtener cambios importantes en la producción, principalmente en cuanto a la calidad, así como también en lo relativo a los ingresos, lo cual lo atribuyen, según los productores, al apoyo recibido de la APC para la adquisición y mejora de la infraestructura disponible, como a las condiciones climáticas, ambos en la misma proporción. Aún así, se puede concluir que existe un impacto en el aspecto socioeconómico y tecnológico.

Con respecto a su operación, el PCE benefició con su apoyo a 55 productores de manzana del Estado de los seis principales municipios de la región manzanera. La inversión total sobrepasó los 19 millones para la instalación de 378 ha de malla antigranizo. En términos generales el programa cumplió con su objetivo, así como con las metas establecidas. De acuerdo a la información proporcionada por los funcionarios entrevistados, existió una participación de los diferentes actores en la planeación y operación de este Programa, lo cual favoreció su desarrollo e impacto. Lo anterior incluye la oportunidad con que fueron recibidos los apoyos por la mayoría de los productores, además, en opinión de los propios beneficiarios, los trámites fueron rápidos y fáciles de realizar.

El perfil de los beneficiarios nos muestra que recibieron el apoyo principalmente productores del sexo masculino (91%), con una edad promedio de 50 años que fluctúa entre los 19 y 78 años, mismos que cuentan con un buen nivel de escolaridad ya que la mitad de ellos tienen terminada la educación media superior y un 20% concluyeron estudios superiores. Del total de productores beneficiados, solo 5 son ejidatarios y el 90% restante son privados sumando una superficie de 2,168 ha con un valor de 2.2 millones de pesos. El valor total estimado de la infraestructura asciende a los 162 millones de pesos y el de la producción es del orden de los 144.5 millones de pesos. Estas cifras indican que los productores de manzana poseen un buen nivel de ingresos, como lo demuestra el resultado de la encuesta que arroja que un 64% de productores tienen ingresos familiares superiores a

los \$11,000.00 mensuales, el principal origen de los ingresos provienen de la actividad agrícola, preponderantemente de la fruticultura, por la comercialización de la fruta en el mercado nacional (97%).

La inversión media adicional fue de 4.7, lo cual representa el hecho de que por cada peso que se invirtió en el Programa se generó una inversión adicional por esa cantidad por parte de los beneficiarios. Un aspecto que llama la atención es lo correspondiente a la inversión total que realizó el productor, la cual fue 8.8 veces mayor a la suma de los recursos aportados por el estado y la federación. Esto se relaciona directamente con la solicitud por parte de los productores para que en los siguientes años de operación del programa, se incremente la cantidad del apoyo, además de que exista una diversificación en cuanto al tipo de apoyos que se ofrezcan.

Un aspecto a destacar es que los productores beneficiados principalmente obtuvieron la información acerca del programa por medio de los representantes de las organizaciones y de sus propios compañeros. Esto indica la estrecha comunicación que existe entre los productores, característica que debe ser aprovechada para socializar este mismo programa y el resto de los que integran la APC, así como para lograr una más eficaz difusión.

En el aspecto de las solicitudes, la selección de los beneficiarios fue de acuerdo con lo estipulado en la convocatoria del PCE, la cual menciona objetivamente los atributos de la población a beneficiar. La mayoría de los productores participantes estuvieron de acuerdo en que los tiempos requeridos para conformar la solicitud hasta la autorización de la misma son correctos. Los beneficiarios en su totalidad manifestaron su satisfacción con el Programa. Además, se encontró que de las solicitudes que no fueron cubiertas fue debido principalmente por el incumplimiento de los criterios de elegibilidad; la falta de aportación del beneficiario, y solicitudes incompletas.

De acuerdo a las opiniones de todos los actores en este programa, las principales debilidades que presenta este programa son que los recursos resultan insuficientes y hace falta una mayor y mejor difusión. En cuanto a las fortalezas coinciden en que el programa proporcionó un importante recurso complementario importante y permitió mejorar las condiciones productivas en la fruticultura de la región. Para un mayor impacto del programa se requiere que los trámites se simplifiquen, así como que se proporcionen otro tipo de apoyos. En opinión de los productores los principales problemas a los que se enfrentan en su actividad son los relacionados a la comercialización y la falta de un financiamiento accesible y suficiente.

### **Conclusiones**

El subsidio de \$3.8 millones de pesos con una participación de los gobiernos federal y estatal, otorgado por el PCE, representó dentro del subsector frutícola, un impacto mínimo en cuanto a su cobertura, pero significativo en cuanto a su instrumentación.

Cabe señalar que si bien el número de beneficiarios es pequeño, esto se puede atribuir al presupuesto asignado al programa y al costo de la malla antigranizo, condiciones que dejaron fuera a productores que no contaban con los recursos económicos necesarios para hacer la aportación obligatoria, ya que representaba un desembolso de cerca de \$90,000 por cada hectárea susceptible de beneficiar.

Quizá uno de los principales aspectos que se detectan con esta evaluación es la alta inversión por parte de los productores, ya que la suma de la aportación obligatoria y la adicional resultó más de 8 veces mayor a la suma de las aportaciones federal y estatal. Otro hallazgo importante es el hecho de que el 100% de los apoyos se encuentran funcionando bien y a toda su capacidad, así como una proporción significativa de beneficiarios que dicen haber observado cambios al incrementarse la producción en cantidad y calidad, dando como resultado cambios medianamente significativos en los niveles sociales, económicos, tecnológicos y productivos debido a que los resultados se obtendrán de mediano a largo plazo.

De manera general los objetivos y metas planteadas en el Anexo Técnico fueron cubiertas al 100%, La cobertura de solicitudes fue del 92%, y la focalización alcanzó un 100% de la población objetivo que debía atender.

Se considera que la principal virtud del Programa, radica en que impacta positivamente en el volumen de producción y calidad de la fruta, mientras que la principal debilidad es que los apoyos resultan insuficientes y hace falta una mayor y mejor difusión, además de la necesidad de diversificar el tipo de apoyos y componentes.

### **Recomendaciones**

Se recomienda que el diseño y selección de los beneficiarios de este Programa se sustenten en un diagnóstico que permita incrementar, diversificar y estratificar la población objetivo, los componentes, así como las necesidades de otro tipo de apoyos complementarios sin olvidar los convenios necesarios para lograr financiamientos. Además, es necesario la continuación de este Programa, de manera que, cumpliendo con lo que se menciona al inicio de este párrafo, se obtenga una mayor participación de productores de escasos recursos.

Igualmente se sugiere que la continuidad de los apoyos sea de manera integral, apoyándose en diagnósticos económicos y de mercado, de manera que se abarquen mas aspectos de la cadena productiva.

Es imprescindible la participación de todas las partes interesadas en la planeación y producción frutícola del Estado, a fin de que con sus opiniones, sugerencias y demandas contribuyan a que se realice una oportuna, real y adecuada programación de recursos, a través de estrategias y acciones que logren cumplir con los objetivos de equidad, bienestar y mejoría en los niveles de vida de los productores. Se requiere de una mayor participación

de los funcionarios y personal técnico para revisar los procedimientos operativos de las unidades receptoras de solicitudes

Es importante contar con un sistema de información que facilite la toma de decisiones de manera más rápida y eficaz. El sistema debe diseñarse de acuerdo a la operatividad del programa y generar información sobre reportes de solicitudes, presupuesto ejercido, metas y demás variables de importancia para la planeación y evaluación del Programa, incluyendo además una base de datos de productores reales, cultivos establecidos y a establecer, estadísticas de mercado, precios, requerimientos internacionales de sanidad e inocuidad, además de producción orgánica.

# Capítulo 1

## Introducción

### 1.1 Fundamentos de la Evaluación

El marco legal de este programa se basa principalmente en las políticas del presupuesto de egresos de la federación para el ejercicio fiscal del año 2001 en el capítulo V en su artículo 64, fracción IV, publicado en el Diario Oficial de la Federación, en la que se menciona la obligatoriedad de realizar la evaluación de los programas de Alianza para el Campo 2001 en su capítulo 2, apartado 2.3, en donde establece que la evaluación prestará especial atención a la cobertura y operación de los programas; a la participación de los productores y sus organizaciones; a la identificación y cuantificación de los beneficios y costos asociados al programa, mediante la medición de los impactos en la productividad, en el desarrollo tecnológico y ambiental; la contribución al empleo y el mejoramiento del ingreso por estrato de productor y ahorro familiar. Esta información permitirá una retroalimentación de los programas para una mejor toma de decisión sobre los mismos.

En cumplimiento a este mandato, las Reglas de Operación de la Alianza para el Campo, publicadas en el Diario Oficial de la Federación del 15 de marzo de 2001, formulan los términos de referencia para la evaluación estatal del Programa Cultivos Estratégicos, que tiene como objetivo conocer el desempeño del programa, el cumplimiento de sus objetivos y el logro de sus metas. También se busca estimar el impacto socioeconómico y tecnológico generado por la aplicación de los recursos y acciones previstas, en términos de criterios claves e indicadores definidos para cada uno de ellos. De este modo, se obtendrá una base objetiva que permita a la sociedad juzgar la trascendencia de los programas que integran la Alianza para el Campo.

La evaluación fue dirigida de tal forma que coadyuve a determinar la eficacia del programa nacional al nivel de su operación estatal, lo que permite aportar elementos que contribuyan al diseño e implantación de medidas correctivas o de mejoramiento en su ejecución, con el propósito de fortalecer el proceso de planeación y programación anual.

De acuerdo a lo anterior, la información generada permitirá retroalimentar y mejorar la planeación, el desarrollo y la ejecución de los resultados y expectativas sobre la implementación, proyección, coordinación y operación del programa y de sus protagonistas en todos los niveles. Esto da al proceso de evaluación el rasgo de incluyente y formativo. Igualmente, el documento deberá tener un carácter consultivo e indicativo, resultando una importante herramienta para todos los participantes y usuarios del Programa, como son: instancias de gobierno, organizaciones internacionales, instituciones de educación superior, organizaciones gremiales, profesionistas, productores, etc., relacionados directa o

indirectamente con el sector, considerándose también, las instancias controladoras del ejercicio presupuestal.

El objetivo y principios de operación del programa, tal y como aparecen en el documento “Términos de Referencia para la Evaluación Estatal del Programa Cultivos Estratégicos”, no aplican totalmente para el caso del Estado de Chihuahua, ya que el apoyo que se otorgó a los productores de manzana consistió en malla antigranizo como infraestructura en la prevención de daños por este tipo de efectos meteorológicos.

Para llevar a cabo la evaluación estatal, se utilizó la metodología diseñada por la Unidad de Apoyo a cargo de la FAO, la cual tiene un enfoque común que permite integrar los resultados estatales en una evaluación del programa al nivel nacional. Esta metodología incluye los criterios e indicadores que intentan dar respuesta a las interrogantes planteadas sobre el desempeño e impacto del Programa, estos son: 1) Contexto estatal en el que se instrumentó el programa; 2) Estructura y dinámica del programa en el Estado; 3) Evaluación de la operación del programa; 4) Perfil de beneficiarios, focalización y cobertura del programa; 5) Evaluación de la percepción y expectativas de productores, organizaciones, funcionarios y proveedores sobre el programa; y 6) Evaluación de resultados e impactos del programa. La evaluación del programa y sus principales impactos en el Estado de Chihuahua se llevó a cabo a través de entrevistas estructuradas directas y mediante el uso de cuestionarios aplicados a organizaciones de productores o a los usuarios del Programa, funcionarios y proveedores.

Para este análisis se consideró también como factor importante, la vinculación del Programa con el Plan Estatal de Desarrollo (PED), 1999 – 2004 como punto medular para determinar el entorno para la operación del programa. Así tenemos que, con la finalidad de coadyuvar en el fomento a la actividad frutícola en el Estado, el Programa de Cultivos Estratégicos contempla acciones congruentes con el PED para Chihuahua, el cual considera las grandes pérdidas y daños económicos presentados en la producción de manzana como consecuencia del granizo, los elevados costos de producción, las importaciones de manzana, aunados a otros problemas de tipo técnico, económicos, financieros, sanitarios y de comercialización.

Como se puede apreciar, la congruencia entre el PED y el Programa de Cultivos Estratégicos es obvia. De lo anterior se desprende la importancia que reviste el proceso evaluativo del Programa, que sin duda marcará pautas para mejorarlo en todos sus aspectos técnicos y administrativos para que en sus ediciones futuras logre un incremento sustancial en el nivel de calidad de los procesos productivos, haciéndolos accesibles y competitivos.

## **1.2 Objetivos de la Evaluación Estatal**

De acuerdo a los Términos de Referencia para la Evaluación Estatal del Programa Cultivos Estratégicos, los objetivos planteados son:

La evaluación se realiza para conocer el desempeño del programa, el cumplimiento de sus objetivos y el logro de sus metas. También se busca estimar el impacto generado en términos de criterios claves e indicadores definidos para cada uno de ellos. De este modo, se obtendrá una base objetiva que permita a la sociedad juzgar la trascendencia de los programas que integran la Alianza para el Campo.

La evaluación ayudará además, a determinar la eficacia del programa nacional al nivel de su operación estatal, lo cual contribuirá a la adopción de medidas correctivas o de mejoramiento en su ejecución, con lo cual se fortalecerá el proceso de planeación y programación anual.

Los resultados muestran que la mayoría de los objetivos se alcanzaron en los términos que marca este Programa, ya que su desempeño, impacto social, cobertura lograda y aspectos técnicos y ambientales fueron impulsados y ponderados por los resultados evaluados.

### **1.3 Metodología de Evaluación y Fuentes de Información**

Las fuentes de información que se utilizaron en la evaluación fueron variadas, con el propósito de contar con los más diversos elementos de referencia que permitiera lograr los resultados que se plantean en el presente trabajo. Dentro de las fuentes de información utilizadas, se encuentran las siguientes:

- a. Reglas de operación de la Alianza para el Campo 2001 para el Programa de Cultivos Estratégicos, dentro de los Programas de Fomento Agrícola.
- b. Plan Nacional de Desarrollo 2001 –2006.
- c. Plan Estatal de Desarrollo del Estado de Chihuahua 1999-2004.
- d. Guía para la elaboración de informes estatales de los programas de fomento agrícola, ganadero y desarrollo rural de la Alianza para el Campo 2001.
- e. Términos de referencia para la evaluación estatal del Programa Cultivos Estratégicos.
- f. Bibliografía diversa de información estadística y documental.
- g. Bases de datos de beneficiarios y otros actores, generadas por la captura de información de las encuestas a beneficiarios y otros actores.
- h. Entrevistas a funcionarios, proveedores y representantes de organizaciones de productores.

El acopio de la información generada de encuestas directas a los beneficiarios, se realizó durante los meses de junio y julio de 2001 en los sitios de residencia de los mismos, mientras que la obtención de los datos fue a través de entrevistas semiestructuradas a funcionarios, a proveedores, jefe de Distrito de Desarrollo Rural (DDR) y al jefe de los Centros de Apoyo al Desarrollo Rural (CADER). La información de los beneficiarios se colectó mediante los cuestionarios preestablecidos por la Unidad de Apoyo Nacional FAO-SAGARPA. El muestreo para recabar información de los diferentes actores que participaron en el Programa se elaboró de acuerdo con las indicaciones de la Guía para la elaboración de informes estatales de evaluación de los programas de fomento agrícola, ganadero y desarrollo rural de Alianza para el Campo 2001 establecida por la SAGARPA y

la FAO. En cuanto al análisis de la información, se realizó por medio de tablas de frecuencias con estadística descriptiva de las diferentes variables contenidas en las bases de datos de beneficiarios y otros actores, así como a través de la información oficial obtenida sobre los avances y resultados del Programa y la bibliografía requerida para la elaboración de cada uno de los capítulos, además de análisis cualitativos y cuantitativos de los datos generados en las bases.

El análisis de la información incluyó el estudio de cada uno de los procesos relacionados con las actividades del Programa, la atención otorgada a los productores solicitantes de apoyos, la relación con los agentes de cambio en el medio rural, la eficacia y eficiencia de los productos entregados, nivel de satisfacción e involucramiento de los actores principales y los resultados de las acciones implementadas para la operación del Programa.

#### **1.4 Descripción del contenido del informe**

En resumen, este estudio acopia desde la documentación y análisis de la problemática general del sector que prevaleció en el período de ejecución del programa, la problemática específica que pretendió atender, la valoración de su operación, los indicadores utilizados, la medición de impactos y resultados, para finalmente emitir conclusiones y recomendaciones. Todo esto en el desarrollo de un total de seis capítulos.

## Capítulo 2

### Diagnóstico del Entorno para la Operación del Programa

Este capítulo se circunscribe al ámbito estatal en el que operó el Programa, y tiene como objetivo dar a conocer sobre la situación general de la producción de manzana, así como sus problemas relacionados con el mejoramiento de las condiciones productivas con el fin de impulsar la rentabilidad de los procesos de producción y la competitividad de los productores.

La Federación y el Gobierno del Estado conscientes de que la actividad frutícola, en particular la producción de manzana, presenta condiciones que se pueden calificar de críticas, han implementado Programas y estrategias encaminados a atender y solucionar la problemática que afecta al subsector frutícola. Por este motivo y de acuerdo con los objetivos y metas del PED 1999 – 2004 y con lo establecido por el Programa de Alianza para el Campo y en particular por el Programa Cultivos Estratégicos, estas instancias se sumaron a la tarea de promover la productividad de la actividad manzanera. Así como impulsar la transferencia de tecnologías, la capacitación y la organización de los productores de manzana. A pesar de las condiciones desfavorables a las que ha estado sometida la producción de manzana en el Estado, esta continúa siendo una de las actividades más importantes, muy por encima de otras actividades agrícolas.

#### 2.1 Principales elementos de política sectorial, estatal y federal

##### 2.1.1 Objetivos

Objetivos del Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006

- Apoyar la inversión en tecnologías adecuadas que promuevan una nueva cultura del uso de los recursos naturales y la generación de empleos bien remunerados.
- Integrar a los productores primarios en cadenas productivas.
- Promover el desarrollo rural sustentable para el mejoramiento de las condiciones socioeconómicas de las familias de este sector.
- Impulsar la transferencia de facultades, funciones, responsabilidades y recursos de la Federación a los Estados y Municipios.

Objetivos del Plan Estatal de Desarrollo 1999-2004

- Lograr un crecimiento económico sostenido, para consolidar y mejorar la posición del Estado en la generación de empleos, en el ingreso familiar y en su contribución al PIB nacional.
- Aprovechar racionalmente el agua para dar certidumbre y sustento a la estrategia de desarrollo económico, social y productivo en las regiones que conforman el Estado.

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

### **2.1.2.1 Plan Sectorial Federal**

En 1999, el PIB agropecuario y forestal representó el 5.74% del PIB nacional, con una aportación del 73% agrícola, 22% pecuario y 5% forestal. El sector agropecuario registró un ritmo de crecimiento económico promedio anual de 1.6% durante el periodo 1990-2000 en tanto la población económicamente activa de este sector representó 21% de la nacional.

El nivel de ingresos de los trabajadores del campo y las condiciones de trabajo son peores que en los otros sectores: Más del 47% de quienes laboran en el agro reciben menos de un salario mínimo y menos de 2.83% de los asegurados en el IMSS son trabajadores rurales.

Otro aspecto de vital importancia es la pirámide de edades de la población rural, ya que ésta muestra la presencia de una población menor de 15 años con alta participación relativa y en el otro extremo, una población en la tercera edad que crece en términos porcentuales

A los problemas socioeconómicos del sector rural mencionados anteriormente, se le agregan problemas de índole técnico productivo entre los que destacan los problemas fundamentales para el aprovechamiento del agua en la agricultura de riego.

Finalmente tenemos que los programas que instrumentan la política rural están contemplados en el PROCAMPO y PAC los cuales se combinan con otros instrumentos de política gubernamental. Se aprecia una concentración muy importante de subsidios entre los productores que explotan grandes unidades de producción, mientras que un grupo numeroso de productores con predios pequeños, tienen pocas posibilidades de capitalizar los subsidios en la actualidad.

### **2.1.2.2 Plan Sectorial del Estado**

Debemos considerar que actualmente nos encontramos inmersos en un marco económico de globalización de mercados por lo que nuestro sector agropecuario debe ser competitivo, requiriéndose implementar programas que atiendan y apoyen aquellas actividades con posibilidades de sostenibilidad y rentabilidad.

Los objetivos de la APC y en particular los del Programa de Cultivos Estratégico se vinculan estrechamente con los planteados en el Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006, particularmente en lo que se refiere al incremento en los niveles de vida de los productores agropecuarios y de las comunidades rurales. Así mismo, converge adecuadamente con los objetivos generales para el desarrollo rural integral que están contenidos en el Plan Estatal de Desarrollo 1999-2004, en el que se propone incrementar los niveles de producción y productividad de las actividades agrícolas de manera rentable y competitiva.

## 2.2 Contexto Institucional

Los productores comerciales de manzana del Estado de Chihuahua, al igual que de otros cultivos frutícolas, prácticamente en su totalidad se encuentran afiliados a la Unión de Fruticultores (UNIFRUT), misma que se involucró, junto con la Secretaría de Desarrollo Rural de Gobierno del Estado (SDR-GE) y la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural Pesca y Alimentación (SAGARPA) en la planeación y organización de la operatividad del Programa. Cabe señalar que, aunque la UNIFRUT intervino para que los recursos del Programa de Cultivos Estratégicos se destinaran a la adquisición de malla antigranizo, cada uno de los productores en lo individual solicitó el apoyo, seleccionó al proveedor y ejerció el recurso recibido. Como responsable de seleccionar a los beneficiarios funge el FOFAE, para lo que se basa en los criterios de elegibilidad establecidos en el Anexo Técnico respectivo, así como en las modificaciones contenidos en el Addendum, en su caso.

## 2.3 Contexto Económico

El Estado de Chihuahua está dividido en 67 municipios, está comprendido entre los 26° 36' 58'' y los 31° 47' de latitud norte y los 103° 11' 08'' y 109° 07' 07'' de longitud oeste. Limita al norte con los Estados Unidos de América, al este con Coahuila, al sur con Durango, al suroeste con Sinaloa y al oeste con el Estado de Sonora. Su extensión territorial es de 245,612 km<sup>2</sup> (12.6 % de la superficie total del país), lo que la hace la mayor de las entidades federativas (Almada, 1998).

El Estado de Chihuahua ocupa el octavo lugar en el ámbito nacional con la aportación del 3% del Producto Interno Bruto (PIB). Nuestro Estado representa el 5.6% del sector primario, correspondiendo a la actividad agropecuaria y forestal el 7.2.6% (INEGI, 2001). No obstante, condiciones adversas creadas por factores externos como falta de financiamiento, de competitividad de nuestra producción, escaso acceso al comercio y muy especialmente los factores climáticos, han impactado seriamente la producción frutícola.

La superficie sembrada se ha mantenido prácticamente sin cambio significativo desde el año de 1992 en el que se tenían 103,176 hectáreas, teniéndose para el año 2000 un aumento de 17,466 hectáreas, mientras que la producción ha presentado variaciones ciclo tras ciclo, siendo el periodo de 1992 el de mayor producción con 1.2 millones de toneladas y 1995 el de menor con 770 mil toneladas.

Durante el ciclo vegetativo 2000 se registró una superficie sembrada de alrededor de 107 mil hectáreas de perennes en producción y casi 13 mil en desarrollo, siendo la alfalfa, el nogal y el manzano las especies más importantes por su producción; cabe mencionar que también se produce durazno, membrillo, pera, vid y ciruelo.

En resumen, la aportación al producto interno bruto en la división correspondiente al sector agropecuario, silvícola y pesquero, fue de 4.34 millones de pesos, siendo la producción

agrícola la que tiene el mayor peso participando con el 53% (2.33 millones de pesos), además que es relevante en términos de los bienes que genera, del empleo que proporciona y por sus aportaciones entre regiones geográficas y sectores productivos (INEGI, Sistemas de Cuentas Nacionales por Entidad Federativa, 1993).

En el Estado de Chihuahua el manzano se cultiva en 21 municipios de la Región Noroeste con una superficie plantada cercana a las 27 mil hectáreas y un potencial de producción de 350 mil toneladas, aportando el 60% de la producción nacional, lo que lo convierte en el principal productor del país. Se considera que ésta actividad genera 50 mil empleos permanentes y durante tres meses son 200 mil eventuales, ello sin incluir la mano de obra en la actividad agroindustrial, empresas proveedoras de insumos y servicios de asistencia técnica.

A pesar de ser ésta la región más tecnificada del país, es necesario eficientar los procesos de producción para reducir costos e incrementar el rendimiento por hectárea, así como mejorar la calidad de la fruta, de manera que reúna las características para su conservación en almacenamiento. Uno de los factores que afectan tanto el rendimiento como la calidad de la fruta, es sin duda el climatológico, principalmente las heladas y el granizo.

Los productores que se benefician con los apoyos del Programa, tienen un perfil socioeconómico similar. Son en su mayoría pequeños propietarios y en menor escala ejidatarios y colonos. Tienen un alto grado de escolaridad, existiendo una importante proporción con estudios de nivel medio superior y superior, sus ingresos mensuales son superiores a los \$11,000.00, se dedican principalmente a la actividad pecuaria y el destino principal de la producción es el mercado nacional.

En 2001 se reportaron 24,251 ha en producción con un volumen de producción de 196 mil toneladas con una derrama económica de 709 millones de pesos. Existen alrededor de 2,791 ha en desarrollo. (SAGARPA, 2000).

El Estado de Chihuahua se ha distinguido en los últimos años por tener una producción cuantitativa y cualitativamente muy bien aceptada y con gran potencial de desarrollo debido a la infraestructura existente y a la capacidad técnica y económica de los principales productores del Estado. Sin embargo ha habido recientemente un notable interés por incrementar la infraestructura y con esto la capacidad productiva con el fin de lograr la competitividad que les permita competir con ventajas en el mercado nacional, tanto con productores de otros estados de la República, como con productores de otros países.

La fruticultura sin la intervención gubernamental enfrenta una situación crítica debido a los bajos precios que prevalecen en el mercado, los altos costos de producción y el bajo rendimiento de los huertos manzaneros, generando una balanza comercial poco favorable para el productor. Este es el principal elemento del contexto económico en el que se desarrolla el Programa. Como empresa, la actividad frutícola y específicamente el cultivo de manzana, es generadora de empleos directos e indirectos. Es demandante también de insumos, bienes y servicios importantes para su desarrollo y crecimiento. Este Programa

tiene como objetivo, incrementar la producción y calidad de la manzana, así como apoyar el crecimiento y mejoramiento de la infraestructura, haciendo accesible a los productores la adquisición de malla antigranizo para su instalación, favoreciendo con ello la producción de manzana de alta calidad. Este programa está fuertemente ligado a las políticas de Gobierno del Estado y responde a las demandas del sector frutícola.

Aún cuando el monto que se ha ejercido en este Programa es bajo, comparado con el total del Programa de Alianza para el Campo, el apoyo a sido un importante complemento para los beneficiarios. Existe la opinión generalizada entre los productores de que el apoyo es insuficiente, esto es especialmente importante si se considera la inversión tan alta que tiene que hacer el productor y la falta de créditos para financiar dicha aportación.

El comentario entre los productores beneficiarios y no beneficiarios es que este Programa representa una alternativa para contribuir a mejorar la calidad de la producción, así como para incrementar la infraestructura productiva en el Estado.

Los problemas meteorológicos que se han presentado en el Estado, principalmente en su región noroeste, así como la descapitalización del productor por la crisis económica de los últimos años ha repercutido negativamente en el nivel productivo de los huertos frutícolas, por lo que este Programa ofrece la oportunidad de enfrentar el primero de los problemas mencionados.

Con relación a la consulta evaluativa del Programa, es importante mencionar las apreciaciones de los funcionarios responsables de la operación del mismo, en cuanto a su visión, propuestas y perspectivas; así, las opiniones predominantes inciden en que la principal debilidad del Programa radica en que los apoyos son insuficientes o bien que se requiere de mayor eficiencia en su asignación; en cuanto a la virtud del Programa es que impacta positivamente en el mejoramiento de la infraestructura productiva de la fruticultura. Además, opinaron que para que el Programa avance se requiere de mayores apoyos y que la asignación de estos sea más oportuna. En relación al panorama que se le presenta al Programa, consideraron que éste tiene muy buena aceptación y que la tendencia es que continúe creciendo y mejorando.

## **Capítulo 3**

### **Características del Programa en el Estado**

#### **3.1 Descripción del Programa**

El Programa Cultivos Estratégicos tiene como objetivo incrementar la infraestructura productiva que permita la obtención del mejoramiento del volumen y calidad de la manzana, haciendo accesible a todo tipo de productores, malla antigranizo para prevenir los daños por este tipo de meteoros. De manera colateral, se busca fortalecer la organización de los productores, lo que les da la oportunidad de lograr cosechas de calidad.

La actividad frutícola en general y en este caso la manzana de Chihuahua, se ha enfrentado a la peor sequía de las últimas cinco décadas, además de encontrarse ante a un panorama de cambios acelerados, debido a una economía nacional e internacional que cambia dinámicamente, el último reto en este caso es el fenómeno conocido como globalización, el cual nos obliga a ser más competitivos en todas las áreas, en nuestro caso de la producción frutícola.

#### **3.2 Antecedentes y evolución del Programa**

A partir de 1996, dentro del marco de la Alianza para el Campo y como política del Gobierno Federal para impulsar y elevar el ingreso de los productores, instrumentándose diversos programas y componentes en el ámbito nacional en coordinación con los estados y sus municipios, dirigidos a la atención del sector agropecuario.

Así tenemos que en el año 2001, en el estado de Chihuahua el PCE despertó gran interés por parte de los productores de manzana, siendo rápidamente aceptado por ellos, ya que resultó ser un excelente medio para complementar las inversiones que se requerían para mejorar e incrementar la infraestructura productiva, mediante la adquisición de mallas antigranizo.

Con relación a la evolución del Programa, encontramos que por ser el primer año que operó en el Estado, no fue posible hacer un análisis comparativo que arrojara su comportamiento y mucho menos su tendencia.

#### **3.3 Instrumentación y operación del Programa en el 2001**

La instrumentación de este programa parte del convenio de coordinación de la SAGARPA y el Gobierno del Estado, específicamente a través de Anexo técnico de colaboración

firmado el día 15 de marzo del 2001, y en el cuál se asientan las metas físicas y financieras para su operación.

### 3.4 Población objetivo

En el caso del Programa de Cultivos Estratégicos la elegibilidad de los beneficiarios fue definida con precisión por el Anexo Técnico 2001, en todo caso es importante recalcar que la mayoría de los funcionarios entrevistados indicaron que se trató de tener la mayor cobertura posible de productores, tratando de beneficiar por igual a ejidatarios, comuneros y pequeños propietarios.

De acuerdo con los lineamientos del Programa de Cultivos Estratégicos los productores debieron de cumplir con el siguiente perfil: ser ejidatarios, colonos, comuneros o pequeños propietarios, pudiendo estar agrupados, o bien operar de manera individual, cumpliendo con los demás requisitos que se especifican en las reglas de operación de la Alianza para el Campo 2001. En el caso del Programa de Cultivos Estratégicos no se aplicaron apoyos diferenciados, por lo que no se requirió el establecer criterios de selección.

### 3.5 Componentes de apoyo

El apoyo recibido en nuestro Estado consiste en malla antigranizo, este componente fue incluido con el objeto de que los productores tengan acceso a los apoyos complementarios, de manera que se propicie el incremento de la producción y productividad de las unidades de producción de manzana de nuestro Estado

### 3.6 Metas físicas y financieras programadas y realizadas

En el cuadro que aparece a continuación se observa el cumplimiento total de las metas, tanto físicas como financieras, y el dato que llama la atención es la aportación del productor que a la postre es el que hace la diferencia entre lo programado y lo ejercido, así como también el número de productores beneficiados.

**Cuadro 3.6.1. Metas físicas y financieras programadas y realizadas**

| Concepto                           | Programado | Ejercido  | Diferencia (%) |
|------------------------------------|------------|-----------|----------------|
| Total                              | 14,175.00  | 19,361.22 | 36.6           |
| Aportación federal                 | 2,835.00   | 2,835.00  | 0.0            |
| Aportación estatal                 | 945.00     | 945.00    | 0.0            |
| Aportación de productores          | 11,340.00  | 15,581.22 | 37.4           |
| Malla antigranizo instalada (ha)   | 378.0      | 378.0     | 0.0            |
| Número de productores beneficiados | 50         | 55        | 10.0           |

Fuente: Elaboración propia con base en información oficial del programa, cuestionarios aplicados a beneficiarios y entrevistas aplicadas a funcionarios, líderes de organizaciones de productores y proveedores.

### **3.7 Cobertura geográfica del programa**

De acuerdo con la información recabada, la inversión ejercida durante el año 2001 para el Programa de Cultivos Estratégicos se distribuyeron los apoyos en seis municipios para un total de 55 productores. Distribuidos de la siguiente manera: el municipio que obtuvo mayores apoyos fue el de Guerrero, con una cantidad de \$1'485,000.00; seguido por el de Cuauhtémoc con un total de \$1'255,000.00; los cuatro restantes (Namiquipa, Cusihuirachi, Rivapalacio y Bachíniva) recibieron apoyos por \$1'040,000.00, o sea el 27.5% de los recursos ejercidos por el programa.

## **Capítulo 4**

### **Evaluación de la Operación del Programa**

#### **4.1 Planeación del Programa**

El proceso de la operación del Programa inicia con la planeación, en donde el Gobierno del Estado, a través del CEA y de acuerdo a la demanda de los componentes de los años anteriores hace la distribución de los recursos para los diferentes Programas de Alianza, posteriormente el Comité Técnico Agrícola (COTEAG), auxiliar del Consejo, define los montos específicos para cada Programa y componente. Una parte proporcional debe ser negociada ante Gobierno Federal. Una vez aprobados dichos presupuestos el FOFAE es el encargado de la distribución de los recursos por Programa.

Considerando la anterior, las instancias principales que participaron en el proceso de planeación fueron el Gobierno Federal a través de la SAGARPA; el CEA y la COTEAG por parte de Gobierno del Estado.

El proceso de planeación puede ser considerado como adecuado ya que la selección de los beneficiarios así como sus prioridades fue en perfecta concordancia para el tipo de Programa. La documentación presentada para este punto incluyó la indicada en el Diario Oficial con fecha del 15 de marzo de 2001, así como el Anexo Técnico del Programa de Ganado Mejor, en ellos son claras las condiciones, objetivos y metas del mismo, así como los plazos establecidos.

De acuerdo con la información proporcionada así como con la documentación consultada, encontramos que el cumplimiento del cronograma planeado fue muy similar al realizado, lo cual nos indica que el apego al Programa y desarrollo del mismo fue efectivo en todos los sentidos.

#### **4.1.1 Complementariedad entre el programa y la política sectorial estatal**

Tomando en cuenta que el programa sectorial estatal define dentro de la problemática del subsector, la falta de infraestructura básica, de apoyo así como la planeación de los cultivos, y que para su atención entre otros, contempla el fomento a las actividades agrícolas y frutícolas, mediante la gestión, generación y ubicación de recursos económicos, tenemos que al convenirse con la federación la instrumentación PCE, se da respuesta a una demanda sentida de este subsector, complementándose en su totalidad, al coincidir en sus objetivos.

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

En base al análisis de la información obtenida de encuestas y documentos existentes, se observa un grado limitado de complementariedad con otros programas, entre los que se pueden mencionar el de Tecnificación del riego, en un limitado número de productores que accedieron dichos apoyos, y en un número aún menor en el programa de Mecanización y Sanidad Vegetal.

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

En este proceso, es importante mencionar que no se tiene ningún diagnóstico de las necesidades de los productores, considerándose únicamente el número de solicitudes que se han recibido en años anteriores.

#### **4.1.4 Objetivos, metas y plazos**

El programa contempló para su operación del 2001, el apoyar a un total de 50 productores dentro del componente de infraestructura y equipo para huertos frutícolas, en un período comprendido del 15 de marzo al 31 de diciembre, según calendario establecido en el anexo técnico correspondiente. Se observó que se comprometió la totalidad de los recursos a la fecha final, sin embargo el ejercicio presupuestal se realizó hasta mayo del 2002.

#### **4.1.5 Focalización**

En este concepto se determinó un grado de focalización del cien por ciento, en virtud de que los beneficiarios atendidos corresponden en su totalidad a la población objetivo del programa.

Así también se determina una cobertura adecuada ya que los beneficiarios están ubicados en zonas frutícolas, con potencial para los cultivos establecidos. Finalmente no se observó aplicación de apoyos diferenciados.

### **4.2 Proceso de operación del Programa en el Estado**

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

Dentro del proceso de federalización, que contempla la política rural, se determina el traslado de facultades a los gobiernos de los estados para la implementación y operación de programas acorde a las necesidades y políticas propias de este. Así, tenemos que la APC y específicamente el PCE, atienden el esquema de federalización.

#### **4.2.2 Arreglo institucional**

La SDR del Gobierno del Estado designó un Agente Técnico el cual es responsable del seguimiento del programa, para lo cual realiza las siguientes actividades:

- Elaborar un padrón de beneficiarios de la COTEAG apoyados por el FOFAE
- Llevar los registros del avance físico y financiero del Programa
- Verificar la calidad de los bienes ofertados
- Agilizar el proceso de papeleo para liberar los pagos a los proveedores

Por parte de la Delegación Estatal de la SAGARPA, personal de la Subdelegación de Agricultura participa para darle agilidad a los diferentes procesos.

#### **4.2.3 Difusión del Programa**

Dentro de las políticas de planeación cabe hacer mención que la promoción del Programa se realiza de acuerdo al presupuesto autorizado, para de esta manera evitar un número excesivo de solicitudes que por razones obvias sería imposible cubrir, lo que traería como consecuencia que entre los productores no beneficiados existiera desánimo. Por otra parte y al igual que en años anteriores la participación de autoridades municipales se limitó a la difusión del Programa.

Uno de los puntos cruciales para el éxito en cualquier Programa de Alianza para el Campo, es la difusión, la cual se realizó simultáneamente por el Gobierno del Estado, SAGARPA, presidencias municipales, Agente Técnico y UNIFRUT. Dentro de las acciones tomadas en este rubro podemos mencionar que la convocatoria para participar en este Programa se publicó en los diferentes diarios del Estado, haciendo hincapié en sus componentes, alcances y criterios de elegibilidad. Se realizaron pláticas informativas, en las cuales participaron las diferentes instituciones que están involucradas en el Programa.

Si bien la difusión puede resultar poco significativa, ya que la cobertura fue mínima en función del total de la población elegible, se determina como suficiente en función del total de los recursos disponibles.

Los funcionarios encuestados coincidieron en que la difusión fue por medio de reuniones con grupos de productores, esto con el fin de llevar la información de primera mano. En todo caso el objetivo se cumplió ya que el número de solicitudes ejercidas supero a lo programado, lo cual indica un conocimiento por parte de los productores de este Programa.

De acuerdo con los resultados el 84% se enteró de este Programa por medio de representantes de organizaciones y compañeros, lo cual sin lugar a dudas debe de tomarse en cuenta para la futura difusión de los mismos y en su caso mejorar la publicidad en reuniones o medios escritos y electrónicos.

Al mismo tiempo la estrategia de la difusión fue la apropiada, ya que esto se reflejó en los resultados del nivel de conocimiento por parte de los productores sobre el Programa. De acuerdo con los resultados podemos señalar que el 64% de los beneficiarios se enteró por medio de representantes de organizaciones, mientras que el 20% tuvo conocimiento por medio de compañeros, mientras que el 13% por medio de autoridades gubernamentales y funcionarios.

**Cuadro 4.2.3.1. Principal medio de difusión del Programa**

| Medio por el que se enteró del Programa | Productores que se enteraron por este medio |            |
|---|---|------------|
|   | Número                                      | (%)        |
| Reuniones con funcionarios              | 8   | 3.8        |
| Por compañeros                          | 11  | 20.8       |
| Por representantes de organizaciones    | 34  | 64.2       |
| Por autoridades municipales             | 1   | 1.9        |
| Por autoridades gubernamentales         | 5   | 9.4        |
| <b>Total</b>                            | <b>53</b>                                   | <b>100</b> |

Fuente: Cuestionarios aplicados a beneficiarios.

#### 4.2.4 Gestión de solicitudes y apoyos

El proceso de instrumentación inicia con la elaboración de la solicitud de apoyo por parte del productor de acuerdo con los requisitos que marca el Anexo Técnico, con lo que se formó un expediente que se presenta a través de los DDR directamente en Desarrollo Rural de Gobierno del Estado, para posteriormente ser revisada por el Agente Técnico. Inmediatamente después de que da su visto bueno a la documentación, esta pasa a la COTEAG con el objeto de ser analizada y aprobada, pasando finalmente al FOFAE.

El siguiente paso es la autorización, donde el FOFAE, como siguiente paso de la instrumentación, procede al otorgamiento de los apoyos, tomando como base el presupuesto asignado, la elegibilidad y los puntos de jerarquización. Inmediatamente después se procede a la comunicación de la autorización de los apoyos conociendo los productores la fecha, lugar y mecanismo de entrega de dichos apoyos, de acuerdo al método aprobado para la entrega-recepción de los apoyos.

Una vez enterado el beneficiario del apoyo otorgado, el paso siguiente es realizar el pago en BANRURAL, en donde utilizando el número de folio de la solicitud paga la parte correspondiente a su participación. Este banco transmite la información del productor así como la fecha y hora del pago. Estos datos, después de ser concentrados por esta institución bancaria son enviados a la COTEAG, la cual empleando dichos registros ordena la entrega de los apoyos de forma ordenada, estableciendo para esto lugar y fecha.

#### **4.2.5 Otorgamiento de apoyos**

La pertinencia del gasto programado estuvo relacionado a la disponibilidad de recursos, a la demanda, la oferta y en pequeña proporción por el análisis de solicitudes por el Agente Técnico y la COTEAG,

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

La verificación del cumplimiento de cada uno de los criterios de elegibilidad correspondió al Agente Técnico, el cual comprobó y certificó la información vertida en las solicitudes por los productores. Finalmente la priorización de las solicitudes se da por si misma ya que de acuerdo con el folio que se le otorga a cada beneficiario al realizar su pago en el BANRURAL.

#### **4.2.7 Solicitudes recibidas y atendidas**

De acuerdo con los resultados presentados tenemos que la recepción y registro de las solicitudes la realizan en las DDR correspondientes, en las presidencias municipales o bien directamente en Desarrollo Rural de Gobierno del Estado, una vez reunidas las solicitudes, estas se enviaron a la COTEAG, en donde después de ser analizadas se enviaron a FOFAE para su aprobación.

#### **4.2.8 Solicitudes no atendidas**

Además, se encontró que de las solicitudes que no fueron cubiertas fue debido principalmente por el incumplimiento de los criterios de elegibilidad; la falta de aportación del beneficiario, y solicitudes incompletas. Se debe contemplar la opción de dar el seguimiento debido a las solicitudes no atendidas con el propósito de que los productores cumplan con los requisitos que se solicitan, de manera que sean considerados para recibir el apoyo, esto se puede lograr a través de la asesoría por parte del agente técnico responsable del programa.

### **4.3 Perfil de los beneficiarios**

Como se mencionó anteriormente, sí existieron criterios adicionales para la selección de los beneficiarios, ya que en el Estado se consideró importante que la distribución de los apoyos fuera homogénea entre los productores y entre los municipios de la región manzanera en nuestra entidad, con el objeto de evitar zonas con alta concentración

El perfil de los beneficiarios nos muestra que recibieron el apoyo principalmente productores del sexo masculino (91%), con una edad promedio de 50 años que fluctúa entre los 19 y 78 años, mismos que cuentan con un buen nivel de escolaridad ya que la mitad de ellos tienen terminada la educación media superior y un 20% concluyeron estudios superiores. Del total de productores beneficiados, solo 5 son ejidatarios y el 90% restante

son privados sumando una superficie de 2,168 ha con un valor de 2.2 millones de pesos. El valor total estimado de la infraestructura asciende a los 162 millones de pesos y el de la producción es del orden de los 144.5 millones de pesos. Estas cifras indican que los productores de manzana poseen un buen nivel de ingresos, como lo demuestra el resultado de la encuesta que arroja que un 64% de productores tienen ingresos familiares superiores a los \$11,000.00 mensuales, el principal origen de los ingresos provienen de la actividad agrícola, preponderantemente de la fruticultura, por la comercialización de la fruta en el mercado nacional (97%).

**Cuadro 4.3.1. Perfil de los beneficiarios individuales**

| Aspecto                                  | Indicador del perfil de beneficiario persona física | Beneficiarios |            |
|--|---|---------------|------------|
|  |   | Número        | (%)        |
| Sexo                                     | • Masculino   | 48            | 90.6       |
|  | • Femenino  | 5             | 9.4        |
|  | • Total   | <b>53</b>     | <b>100</b> |
| Edad                                     | • Edad promedio                                     | 50            |            |
|  | • beneficiarios menores a 40 años                   | 17            | 34         |
|  | • beneficiarios entre 40 y 55 años                  | 16            | 25         |
|  | • beneficiarios con más de 55 años                  | 20            | 36         |
|  | • Total   | 53            | 100        |
| Sabe leer y escribir                     | • Sí  | 53            | 100        |
|  | • No  | 0             | 0          |
|  | • Total   | <b>53</b>     | <b>100</b> |
| Escolaridad                              | • Menor de secundaria                               | 17            | 32.1       |
|  | • Mayor de secundaria                               | 46            | 67.9       |
|  | • Estudios superiores                               | 19            | 20.8       |
| Ingreso promedio mensual disponible 2000 | • Menos de \$ 11,000                                | 15            | 28         |
|  | • Entre \$ 11,000 y \$ 30,000                       | 24            | 45         |
|  | • Mayor a \$ 30,000                                 | 10            | 19         |
| Destino principal de la producción       | • Autoconsumo familiar                              | 0             | 0          |
|  | • Autoconsumo en la unidad de producción            | 0             | 0          |
|  | • Mercado nacional                                  | 46            | 86.8       |
|  | • Mercado internacional                             | 0             | 0          |

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

El perfil de los beneficiarios individuales se presenta en el Cuadro 4.3.1 del cual podemos determinar que: En el Programa Cultivos Estratégicos el beneficiario es mayormente del sexo masculino, la mujer tiene poca presencia. El promedio de edad es de 50 años, lo que puede ser un indicador de beneficiarios con experiencia y responsabilidad en el manejo de ganado, ya que la edad fluctúa entre los 19 y 78 años. La mayor parte de los beneficiados que fueron encuestados tienen estudios de nivel de medio superior, y en una menor proporción, beneficiarios lograron terminar estudios superiores.

En lo que respecta a su ingreso mensual, la mayor parte (64%) se localiza por arriba de los \$11,000.00 pesos. Es importante mencionar que algunos productores beneficiados son renuentes a informar sobre los ingresos reales, ya que suponen que al decir una cantidad alta, no serian viables para futuros apoyos.

Las encuestas arrojaron que la principal actividad es la producción agrícola y la comercialización de productos agropecuarios, ya que sus ventas se realizan en su totalidad en el mercado nacional. Un alto porcentaje menciona que no tienen ingresos excedentarios en la UPR, y los que obtienen ingresos los capitalizan a necesidades básicas de la familia y un mínimo porcentaje lo invierten en actividades que son fuera del sector agropecuario.

En lo que respecta a la capital de superficie, la mayor parte oscila en el rango de mas de 10 hectáreas, pero si se encontró que algunos están en el rango de 20 a 50 hectáreas y muy pocos tienen arriba de 100 hectáreas.

Solo dos productores beneficiarios mencionaron que dan empleo permanente a familiares, y estos no rebasan la cantidad de dos empleos, mientras que los empleos a personas que no son familiares es lo que predomina. Ya que la fruticultura, sobre todo en época de cosecha se contrata mucha mano de obra eventual, la cual oscila entre 300 a 3500 jornales en decha época.

En lo que respecta al tipo de tenencia con que cuentan los productores beneficiarios, se encontró que las cantidades de hectáreas son muy similares tanto para la superficie ejidal como para la superficie privada. La mayor parte de las tierras, son de riego.

#### **4.4 Satisfacción con el apoyo**

Los resultados de la encuesta determinan que el 100% de los productores beneficiados con el programa están satisfechos con el apoyo recibido, ya que el 85% consideraron que la calidad del apoyo es buena y el 15% restante lo califica de regular a bueno, también en cuanto a la calidad. Esta opinión se conjunta con la oportunidad con que se recibió el apoyo, según lo manifestaron el 74% de los encuestados.

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

El involucramiento en los procesos de planeación y de operación del PEC fue nula por parte de los productores, proveedores y técnicos. No así en el caso de los funcionarios de la SAGARPA y de la SDR, que en la entrevista realizada manifestaron su contribución en ambos procesos, de igual forma se contó con participación de representantes de la UNIFRUT.

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

Este punto es de especial mención, debido a intervención de la UNIFRUT en la definición del componente a entregar a los productores, quienes previamente dieron a conocer la necesidad del tipo de apoyo que requerían como complemento para mejorar e incrementar su infraestructura productiva. Por lo tanto, se puede asegurar que los apoyos recibidos por los productores cumplieron con las expectativas, como lo demuestra la respuesta unánime de que se encuentran satisfechos con el bien recibido y este se encuentra funcionando bien y a toda su capacidad.

#### **4.7 Evaluación Global de la Operación del Programa**

La evaluación global sobre este Programa nos arroja como resultado que nuestro Estado tiene algunas diferencias de operación con relación al cumplimiento de los objetivos de dicho Programa

En la selección de beneficiarios no se emplearon diagnósticos socioeconómicos regionales o bien algún tipo de información estadística, en todo caso la elegibilidad de éstos fue dentro de los parámetros que marca la COTEAG, buscando de todas formas beneficiar a la mayor cantidad de productores del Estado así como buscar una distribución homogénea de los recursos.

El Programa de Cultivos Estratégicos tiene como objetivo incrementar la infraestructura productiva en la producción de manzana, así como el aumento en cantidad y calidad de la fruta cosechada, haciendo accesible a todo tipo de productores la adquisición de malla antigranizo, para su incorporación a la unidad de producción.

La última etapa en este proceso es la evaluación, que tiene como objetivo determinar hasta donde los resultados obtenidos en el Programa impactan a los productores y de esta manera saber si los objetivos del Programa de Cultivos Estratégicos Mejor se lograron. Para esta etapa el Gobierno del Estado por medio de la Secretaría de Desarrollo Rural lanza una convocatoria para licitar las evaluaciones de los diferentes Programas de Alianza para el Campo. Después de asignarse la entidad evaluadora se procede a realizar el trabajo de campo por medio de encuestas a un número representativo de muestras, procediendo inmediatamente después a su análisis estadístico con el objetivo final de realizar un informe.

#### **4.8 Conclusiones y recomendaciones**

En general, la operación del programa se puede calificar de aceptable como lo muestran los resultados de la encuesta, con relación a la satisfacción, oportunidad y calidad del apoyo recibido. No así en cuanto a la planeación, donde se requiere de diagnósticos con mayor profundidad que permitan contar con elementos de juicio para el diseño de planes y

estrategias que contribuyan a lograr incrementos en la productividad y rentabilidad de la actividad frutícola.

Otro punto que es importante mencionar, es lo relativo a la conjunción de esfuerzos entre los diferentes actores del programa, de manera que se logre la sinergia necesaria para que cada uno de los procesos involucrados en la producción frutícola se lleven a cabo de manera eficiente, obteniéndose resultados que contribuyan al logro de los objetivos y metas de cada uno de los productores involucrados, con lo que se obtendrá un beneficio consistente y perdurable para la actividad frutícola en el Estado de Chihuahua.

En cuanto a la difusión del PEC no es lo suficientemente efectiva, por lo que se requiere consolidarla a través de la utilización de diferentes medios entre los que se pueden incluir impresos y comunicación masiva, con la finalidad de que se de a conocer con mayor amplitud las características y beneficios del Programa a un mayor número de productores susceptibles de apoyo.

El proceso que incluye desde la recepción de la solicitud hasta la asignación y pago, requiere de los ajustes necesarios para no entorpecer la dinámica de las actividades del beneficiario y del proveedor.

Los responsables de la planeación y el establecimiento de las políticas del Programa deben instrumentar mecanismos de organización tanto de proveedores como de productores, para buscar formas de integración económica y de economías de escala, que permitan optimizar los beneficios de los apoyos del Programa Cultivos Estratégicos, en congruencia con los objetivos fundamentales del Programa de Alianza para el Campo cuya orientación es apoyar al productor para que realice inversiones productivas que redunden en el mejoramiento de sus unidades de producción para operar de manera rentable y competitiva en el escenario de los actuales mercados agropecuarios.

## **Capítulo 5**

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

En los cambios de la capacidad productiva, no se observa alguna modificación en cuanto a la superficie productiva, ya que el apoyo se utilizó en la unidad de producción ya establecida, sin detectarse un incremento o disminución en su superficie. Con relación a la infraestructura y equipamiento, diferente al bien recibido por los productores, se presenta un cambio favorable, debido a que el 37.7% de los beneficiarios informaron que realizaron inversiones adicionales en estos conceptos, lo cual representó un total de \$15.2 millones de pesos, con un promedio de \$288,000.

### **5.2 Capitalización e inversión productiva**

Los resultados obtenidos de la encuesta indican que la inversión total de los productores, en la que se incluye la aportación obligatoria y la inversión adicional, es del orden de 8.8 pesos por cada uno que aportó la federación y el estado, lo que representa poco más de 30 millones de pesos. En cuanto a la cantidad de inversión adicional que realizó el productor con sus propios recursos fue de 4.7 pesos por cada uno que recibió de apoyos fiscales. En cambio la inversión media total fue 9.81, este valor representa la inversión total que se generó por cada peso que aportaron los gobiernos federal y estatal.

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

Se identifica cambio técnico cuando el beneficiario no tenía experiencia en el uso de algún bien similar al adquirido a través del apoyo, ya que la presencia de dicho apoyo implica una modificación del proceso productivo. A este respecto, para el 28.3% de los productores represento un cambio en sus procesos productivos la instalación de las mallas antigranizo, ya que no contaban con experiencia previa en el manejo de este tipo de bien. Esta acción dio como resultado que el 11.3% observara un cambio en algún aspecto de la producción, siendo el más importante lo relativo a la cosecha. Así mismo, se aprecia que en el 29.8% de los beneficiarios se produjo un cambio en técnicas y en producción debidos al apoyo.

### **5.4 Permanencia de los apoyos y sostenibilidad de las inversiones.**

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

De acuerdo a la información obtenida de las encuestas, este indicador tiene un valor del 100%, ya que el apoyo obtenido esta en posesión de todos los beneficiarios y se encuentra funcionando satisfactoriamente también en todos los casos. Por lo tanto el indicador

numérico de permanencia, sostenibilidad y calidad (INPS) es igual a 1.00. Así también, el 100% de los beneficiarios reportaron que el bien se usa a toda su capacidad, lo que da como resultado que el índice de aprovechamiento de la capacidad del apoyo sea igual a 1.00.

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

Este indicador se refiere a la contribución de los apoyos de la APC a la formación de capital humano relevante para las actividades de producción.

En cuanto al desarrollo de capacidades, los beneficiarios indican que adquirieron principalmente capacidades para nuevas técnicas de producción en un 65% de los casos y que desarrollaron capacidades para la gestión local en un 56%. Una de las capacidades adquiridas que reportan en el 30% de los casos es la relativa al fortalecimiento de la organización. Cabe destacar que el 42% de los beneficiarios respondió no haber aprendido nada nuevo.

### **5.6 Cambios en producción, en productividad o en calidad atribuibles al apoyo.**

La frecuencia de la presencia de cambios (o expectativa de tenerlos) en rendimientos, en volumen total de producción o en la calidad de esta, que son atribuibles a los apoyos de la Alianza, resulto de la siguiente manera: el 57% de los productores respondieron que gracias al apoyo obtuvieron o esperan cambios en la productividad; los que observaron o esperan cambios en el volumen de producción son el 53%; y para los cambios en la calidad del producto respondieron el 64% de los beneficiarios. Un resultado importante, es que el 100% de los encuestados tuvieron o esperan obtener al menos en alguno de los cambio, producción, productividad o calidad de la cosecha.

### **5.7 Cambios en el nivel de ingresos de la unidad de producción.**

Este indicador presenta los cambios positivos en los ingresos generados o esperados, provenientes de las actividades en las que se utilizó el apoyo de la Alianza. De tal forma que el 30% de los beneficiarios reconocieron haber tenido cambios positivos en su ingreso debido al apoyo otorgado por el programa de la Alianza. En cambio, 25% de los beneficiarios respondieron que tuvieron una variación positiva en sus ingresos después de recibir el apoyo. En cuanto al crecimiento porcentual del ingreso, este fue del orden del 78%, lo que indica la mayoría de los productores obtienen mayores ingresos gracias al apoyo de la Alianza.

### **5.8 Desarrollo de cadenas de valor**

La presencia de cambios favorables en las actividades previas a la producción de bienes y en las actividades posteriores a la producción (transformación, comercialización y acceso a información de mercados), se observan en el índice de acceso a insumos y servicios con un

valor de .09, debido a que fueron mínimos los cambios favorable en este concepto ya que solo ocurrieron en el 11.4% de los productores. El porcentaje más alto se presentó en relación a los cambios favorables en la comercialización, correspondiendo al un valor de 36, debido a que el 54% de los beneficiarios consideraron que obtuvieron estos beneficios gracias al apoyo. El índice general de desarrollo de la cadena de valor fue de .68, que indica que la mayoría de los encuestados percibieron cambios favorables debidos al apoyo recibido por el programa.

## **5.9 Contribución al empleo.**

En este rubro se obtuvieron resultados que indican que el programa tuvo un impacto positivo en la generación y/o en la permanencia de empleos en las unidades de producción de los beneficiarios. Esto se confirma al conocer que la tasa de empleo debido al apoyo se incrementó en un 2.35%, con una frecuencia de efectos positivos sobre el empleo del 17%, que fue la proporción de beneficiarios que reportó incrementos en empleo. Sin embargo, los resultados en cuanto al arraigo de la población debido al empleo fue mínimo, porque los productores consideraron que el apoyo recibido no influyo en que los miembros de la familia emigraran o no, sino que esto es debido a otras causas.

## **5.10 Conversión y diversificación productiva**

Para propósitos de la evaluación, se entiende como conversión o diversificación productiva al cambio de explotación de un cultivo por otro, un cambio o diversificación del propósito o producto final a obtener con una misma especie en explotación, la aparición de una nueva actividad productiva con la permanencia de la anterior o la aparición de una nueva actividad cuando no existía ninguna otra.

Considerando lo anterior, se tiene que la conversión productiva es del 1.9%, ya que solo un beneficiario reportó cambio de actividad a causa del apoyo recibido, con el mismo porcentaje resultó la presencia de conversión productiva sostenida. Estos valores tan bajos son atribuibles a que el apoyo que se entregó por el programa se considera muy especializado, o sea, se utiliza preponderantemente en el cultivo de manzano, así que los productores solicitaron este apoyo para mejorar las condiciones productivas de su huerto de manzanos.

## **5.11 Efectos sobre los recursos naturales**

Los impactos que se han dado o los que se espera que se den en el futuro, como consecuencia del apoyo, es lo que mide este indicador, por lo que se considera exitoso si se registra o se espera por lo menos un cambio favorable sobre los recursos naturales. En este sentido se observó que el 74.5% de lo beneficiarios reportaron al menos un cambio favorable sobre los recursos naturales como efecto de los apoyos. Por lo tanto, se considera exitoso el apoyo de la Alianza, reforzado este hallazgo con la nula presencia de efectos desfavorables, según lo reportaron los encuestados. El principal cambio que se reportó

como favorable (62.3%) fue el relacionado con los aspectos del proceso productivo de la manzana.

## Capítulo 6

### Conclusiones y recomendaciones

Como base del desarrollo de este capítulo, se establece que este estudio responde fundamentalmente a preguntas básicas que fueron la guía para el proceso de evaluación del Programa Cultivos Estratégicos a continuación, se poden a consideración las siguientes conclusiones y recomendaciones para mejorar el futuro funcionamiento del Programa.

#### 6.1 Conclusiones

Tomando en cuenta que el Programa no contempla una población objetivo, y que existe además un número indeterminado de pequeños productores que no se encuentran registrados ninguna organización, este Programa solo puede evaluarse con relación al número de productores apoyados. Esto de obteniendo se una cobertura del 100% con respecto al universo global elegible.

La eficiencia y eficacia del programa fue del 90% determinado a partir de la información contenida en el Anexo Técnico en especial considerando los tiempos y metas programadas, conjuntamente con las prioridades de ejecución y cronograma de las acciones por realizar. Otra fuente de información, fueron los datos registrados en los cierres del Programa.

La participación de productores se ha dado en los órganos de dirección del programa mediante propuesta presentadas para incorporar a los anexos técnicos, acciones, que de acuerdo a las características de las regiones productoras del Estado, son necesarias para promover el desarrollo regional de la fruticultura

Cruzando la información expresada por los participantes es posible indicar que si existe una percepción similar que sobre un mismo proceso prevalece entre los funcionarios y los productores. Los beneficiarios participantes en la evaluación expresaron un claro conocimiento de los objetivos del Programa y de las entidades responsables de operar el Programa, pero desconocen como se establecen las prioridades para asignar los apoyos. Los funcionarios mostraron también, un buen grado de conocimiento sobre el mecanismo par determinar prioridades.

En este aspecto es conveniente indicar que en virtud de las características del Programa evaluado, no es posible, ponderar sus impactos en su justa magnitud. Sin embargo, con base en las respuestas de los beneficiarios quienes sostienen haber observado impactos en la producción, ingresos y calidad de su producción, se concluye a la luz de estas respuestas que si existió un impacto positivo en el aspecto socioeconómico y tecnológico.

Con base en las respuestas obtenidas de los beneficiarios sobre la sostenibilidad del Programa, se concluye que la totalidad de los productores están satisfechos con este y lo consideran como la mejor opción para invertir. Además, casi una tercera parte de los beneficiarios señalan que hubiera sido rentable realizar las inversiones inducidas por el programa aun sin los apoyos de la Alianza.

## **6.2 Recomendaciones**

El otorgamiento de los apoyos de la Alianza relacionados con este Programa deben estar basados en un diagnóstico que permita dimensionar la población objeto, los componentes pertinentes, las regiones con mayor vocación y las necesidades de asistencia técnica y capacitación.

Si se instrumenta el Programa con el mismo componente se recomienda que acudan a las reuniones de los órganos colegiados, los representantes de productores relacionados con la producción frutícola, con la finalidad de que puedan aportar los elementos suficientes para diseñar los procesos de planeación, operación y seguimiento del programa, de manera que se aprovechen al máximo las potencialidades productivas y de organización de los productores frutícolas del estado.

Es recomendable que este Programa modifique y diversifique los componentes que se ofrezcan en el siguiente año, ya que en el 2001 quedaron relegados una buena cantidad de productores por falta de capacidad económica para poder solventar la aportación obligatoria, para lo cual es necesario un análisis más profundo de la situación de la fruticultura en el Estado.