



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



EVALUACION DE LA ALIANZA PARA EL CAMPO 2001



**Informe de Evaluación Estatal
Desarrollo de Proyectos
Agropecuarios Integrales**

Coahuila

Octubre de 2002



EVALUACIÓN DE LA ALIANZA PARA EL CAMPO 2001

Programa Desarrollo de Proyectos Agropecuarios Integrales

Coahuila

Directorio

GOBIERNO DEL ESTADO DE COAHUILA

C. Enrique Martínez y Martínez
Gobernador Constitucional del Estado

Dr. Enrique Salinas Aguilera
Secretario de Desarrollo Agropecuario

M.V.Z. Enrique García Pérez
Director de Ganadería

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

C. Javier Bernardo Usabiaga Arroyo
Secretario

M.V.Z. Luis Gallardo Nieto
Coordinador General de Ganadería

Ing. Joel Ávila Aguilar
Coordinador General de Enlace y
Operación

M.V.Z. Renato Olvera Nevárez
Director General de Planeación y
Evaluación

M.V.Z. José Juan Cantú García
Delegado de la SAGARPA en el Estado

Lic. Miguel Ángel Zúñiga Chávez
Representante de la Delegación Laguna

SUBCOMITÉ ESTATAL DE EVALUACIÓN

M.V.Z. José Juan Cantú García
Presidente del SEE

Ing. Carlos Villarreal Ochoa
Secretario Técnico del SEE

Lic. Reynol Maltos Romo
Coordinador del SEE

M.V.Z. Enrique García Pérez
Representante del Gobierno del Estado

Ing. Jorge Alberto Flores Berruelo
Representante de la Delegación de la SAGARPA Coah.

M.V.Z. Miguel Ángel Reyes Chávez
Representante de la SAGARPA Laguna

Ing. Gazi Issa Murra
Representante de los Productores

Ing. José Antonio Recio Valdés
Representante de los Productores

Lic. Ricardo Valdés Silva
Representante de Profesionistas y Académicos

ESTE ESTUDIO FUE REALIZADO POR LA ENTIDAD EVALUADORA ESTATAL

**SERVICIOS Y CONSULTORIA AGROFORESTAL, S.A. de C.V.
(SyCAF)**

M.C. Federico E. de la Garza de la Peña
Director de la Empresa

M.C. Juan Jesús Ramírez Alvarado
Director del Proyecto

Consultor

M.C. Oscar Ramírez Alvarado

EMPRESA SUPERVISORA
Proyectos de Infraestructura S.A. de C.V. (PROINFRA)

Prologo

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 y el soporte técnico y metodológico continuo 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

Tabla de Contenido

Resumen Ejecutivo	1
Capítulo 1 Introducción	5
1.1 Fundamentos y objetivos de la evaluación	5
1.2 Alcances, utilidad e importancia de la evaluación	6
1.3 Temas sobre los que enfatiza la evaluación	6
1.4 Metodología de evaluación aplicada	6
1.5 Fuentes de información utilizadas en el informe	7
1.6 Métodos de análisis de la información	7
1.7 Descripción del contenido del informe	8
Capítulo 2 Diagnóstico del entorno para la operación del Programa	9
2.1 Principales elementos de política sectorial, estatal y federal	9
2.1.1 Objetivos	9
2.1.2 Programas que instrumentan la política rural	10
2.1.3 Población objetivo de los programas	10
2.1.4 Disponibilidad y priorización de los recursos	11
2.2 Contexto institucional en el que se desarrolló el Programa	12
2.2.1 Instancias estatales y federales en la operación del Programa	12
2.2.2 Organizaciones de productores	12
2.3 Contexto económico para la operación del Programa	12
2.3.1 Actividades productivas apoyadas por el Programa	13
2.3.2 Población involucrada	13
2.3.3 Empleo generado	13
2.3.4 Mercados de bienes e insumos relacionados	14
2.3.5 Infraestructura disponible	14
2.3.6 Condiciones agroclimáticas	14
2.3.7 Potencial productivo de las actividades relacionadas con el Programa	14
Capítulo 3 Características del Programa en el Estado	15
3.1 Descripción del Programa.....	15
3.1.1 Objetivos	15
3.1.2 Problemática	15
3.1.3 Presupuesto	16
3.1.4 Beneficiarios	16

	3.1.5	Componentes	17
	3.2	Antecedentes y evolución del Programa en el Estado	17
	3.3	Instrumentación y operación del Programa en 2001	18
	3.4	Población objetivo	19
	3.4.1	Criterios de elegibilidad	19
	3.4.2	Criterios de selección	19
	3.5	Componentes de apoyo	20
	3.6	Metas físicas y financieras programadas y realizadas	20
	3.7	Cobertura geográfica del Programa	20
Capítulo 4		Evaluación de la operación del Programa	21
	4.1	Planeación del Programa	21
	4.1.1	Complementariedad entre el Programa y la política sectorial estatal	21
	4.1.2	Complementariedad del Programa con otros programas de la Alianza	22
	4.1.3	Uso de diagnósticos y evaluaciones previas	22
	4.1.4	Objetivos, metas y plazos	23
	4.1.5	Focalización: actividades, regiones, beneficiarios y apoyos diferenciados	23
	4.2	Procesos de operación del Programa en el Estado	25
	4.2.1	Operación del Programa en el marco de la política de federalización	25
	4.2.2	Arreglo institucional	25
	4.2.3	Difusión del Programa	25
	4.2.4	Gestión de solicitudes y apoyos	26
	4.2.5	Otorgamiento de apoyos	26
	4.2.6	Seguimiento del Programa	27
	4.2.7	Solicitudes recibidas y atendidas	27
	4.2.8	Solicitudes no atendidas y razones	28
	4.3	Perfil de los beneficiarios	28
	4.5	Participación de productores y técnicos en la planeación y operación del Programa	29
	4.7	Evaluación global de la operación del Programa	32
	4.8	Conclusiones y recomendaciones	34
Capítulo 5		Evaluación de resultados e impactos del Programa	37
	5.1	Principales resultados de las acciones del Programa	37
	5.2	Satisfacción con el apoyo	38
	5.3	Cambio técnico e innovación en los procesos productivos	39

5.4	Permanencia de los apoyos y sostenibilidad de las inversiones ...	40
5.5	Desarrollo de capacidades técnicas, productivas y de gestión	41
5.6	Cambios en producción y productividad atribuibles al apoyo	43
5.7	Cambio en el ingreso de la unidad de producción	44
5.8	Desarrollo de cadenas de valor	46
5.9	Conversión y diversificación productiva	49
5.10	Efecto sobre los recursos naturales	50
5.11	Desarrollo de organizaciones económicas de productores	50
5.12	Protección y control sanitario	52
5.13	Investigación y transferencia de tecnología	53
5.14	Conclusiones y recomendaciones	53
Capítulo 6	Conclusiones y recomendaciones	56
6.1	Conclusiones	56
6.1.1	Acerca de la operación del Programa	56
6.1.2	Acerca de los resultados e impactos del Programa	58
6.1.3	Acerca de las prioridades que orientaron la asignación de recursos del Programa	60
6.1.4	Fortalezas y debilidades del Programa	60
6.2	Recomendaciones	61
6.2.1	Para incrementar los impactos del Programa	61
6.2.2	Para una asignación más eficiente de los recursos	62
6.2.3	Para el mejoramiento de la eficiencia operativa	62
6.2.4	Para una mejor adecuación del Programa al proceso de federalización y descentralización	63
	Bibliografía y fuentes de información	64

Índice de Cuadros

<u>Cuadro N°</u>	<u>Título</u>	<u>Página</u>
Cuadro 1.	Principales indicadores del Programa	4
Cuadro 3-2-1	Inversión realizada DPAI 1999-2001	18
Cuadro 3-2-2	Metas físicas alcanzadas DPAI 1999-2001	68
Cuadro 3-6-1	Cumplimiento de metas físicas y financieras DPAI	68
Cuadro 4-2-5-1	Pagos a los promotores DPAI	27
Cuadro 4-2-7-1	recibidas y atendidas DPAI 1999-2001	27
Cuadro 4-3-1	Perfil de los beneficiarios DPAI 2001	29
Cuadro 4-5-1	Características de los técnicos involucrados en el Programa	31
Cuadro 4-7-1	Promedio de productores y vientres atendidos por promotor DPAI	34
Cuadro 5-4-1	Valoración de la asistencia técnica recibida	41
Cuadro 5-5-1	Capacidades técnicas, productivas y de gestión adquiridas	42
Cuadro 5-9-1	Motivos para no cambiar de actividad	50
Cuadro 5-12-1	Campañas zoonosanitarias que conoce y ha participado	52
Cuadro 5-12-2	Acciones del Programa con que fue apoyado	52
Cuadro 5-12-3	Impacto de las campañas sanitarias en lo productivo y económico	53

Índice de Anexos

Anexos	65
.....	
Anexo 1. Metodología de evaluación	65
Anexo 3. Cuadros de resultados	68
Cuadro anexo 1 Distribución de los apoyos por DDR y por Municipio. DPAI	69
Cuadro anexo 2 Cambio técnico e innovación en los procesos productivos	70
Cuadro anexo 3 Aspectos de la producción, comercialización y transformación del producto en que se reportaron cambios	71
Cuadro anexo 4 Cambios que se obtuvieron o se espera obtener como consecuencia del apoyo	71
Cuadro anexo 5 Beneficiarios que recibieron el apoyo a través de un grupo u organización económica	72
Cuadro anexo 6 Número de integrantes de los grupos identificados en la muestra	72
Cuadro anexo 7 Clasificación de las organizaciones identificadas en la muestra	72
Cuadro anexo 8 Tipos de organizaciones identificadas	72
Cuadro anexo 9 Motivos por los que los beneficiarios entraron a una organización	73
Cuadro anexo 10 Principales actividades económicas a las que se orientan las organizaciones identificadas	73
Cuadro anexo 11 Apoyos recibidos a través del Programa para el fortalecimiento de la organización y apoyos adicionales que se requieren	73
Cuadro anexo 12 Documentos formales con que cuentan las organizaciones	74
Cuadro anexo 13 Difusión de los documentos de la organización entre sus agremiados	74
Cuadro anexo 14 Las decisiones sobre el funcionamiento de las organizaciones	74
Cuadro anexo 15 Casos en que los líderes informan a los miembros sobre la marcha de la organización y sobre el uso de los recursos	75
Cuadro anexo 16 Responsables de la administración de las organizaciones	75
Cuadro anexo 17 Forma en que se llevan las cuentas en las organizaciones	75
Cuadro anexo 18 Aspectos tomados en cuenta en las organizaciones para lograr un buen desempeño	76
Cuadro anexo 19 Aspectos en los que el apoyo de la Alianza para el Campo ha contribuido para la organización	76

Siglas

APC	Alianza para el Campo
BANRURAL	Banco de Crédito Rural
CADER	Centro de Apoyo al Desarrollo Rural
CEA	Consejo Estatal Agropecuario
COTEGAN	Comité Técnico de Ganadería (a partir del 2002)
DDR	Distrito de Desarrollo Rural
DPAI	Desarrollo de Proyectos Agropecuarios Integrales
EEO	Entidades Evaluadoras Estatales
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
FOFAEC	Fondo de Fomento Agropecuario del Estado de Coahuila
FP	Fundación Produce
GGAVATT	Grupo Ganadero de Validación y Transferencia de Tecnología
INEGI	Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática
INIFAP	Instituto Nacional de Investigaciones Forestales, Agrícolas y Pecuarias
SAGARPA	Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación
SEE	Subcomité Estatal de Evaluación
UA	Unidad de Apoyo
UN	Unidades Normativas
UPR	Unidad de Producción Rural

Presentación

El decreto del Presupuesto de Egresos de la Federación, las Reglas de Operación de la Alianza para el Campo, el Anexo Técnico y la Guía Normativa correspondiente para el año 2001, fueron los documentos legales de observancia en forma obligatoria para las instancias de coordinación y de operación del Programa. En los tres primeros capítulos se establece que el Programa debe ser evaluado y que dicha evaluación prestará especial atención a su cobertura y operación; 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, entre otros, 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 del Programa para una mejor toma de decisiones sobre el mismo.

El presente documento presenta la evaluación del Programa de Desarrollo de Proyectos Agropecuarios Integrales (DPAI) en su operación del año 2001 en el Estado de Coahuila, trabajo realizado por la empresa “Servicios y Consultoría Agroforestal, S. A. de C. V. (SYCAF) la cual, respetando el marco metodológico y los procedimientos establecidos por la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), y bajo la supervisión técnica, independiente, de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA), llegó a conclusiones y recomendaciones finales con la objetividad requerida en la evaluación de los programas de carácter público, cumpliendo así mismo, en calidad y contenido del formato.

El Subcomité Estatal de Evaluación (SEE) además de encargarse del proceso administrativo para la contratación de las Entidades Evaluadoras Estatales (EEE) mediante la comparación de las ofertas técnicas y económicas, también se responsabiliza de la revisión, calificación y dictamen de los informes estatales de evaluación.

Dentro del proceso de evaluación, es justo reconocer la participación y el apoyo recibido por el Subcomité Estatal de Evaluación, que además de cumplir con su cometido en la supervisión de los trabajos de gabinete, participó muy estrechamente en los de campo, sobre todo por parte de la coordinación del subcomité, situación que garantiza, en mayor medida, los resultados obtenidos.

La realización de este trabajo fue posible gracias a la participación de los productores encuestados, así como de los funcionarios de la Delegación de la SAGARPA, y de la Secretaría de Fomento Agropecuario en el Estado de Coahuila, representantes de Organizaciones de Productores y proveedores del Programa, quienes proporcionaron una información muy valiosa que permitió enriquecer la presente evaluación.

Resumen Ejecutivo

El Programa de Desarrollo de Proyectos Agropecuarios Integrales, como parte fundamental de los programas de Fomento Ganadero, operó en el Estado de Coahuila bajo la supervisión en la aplicación de la norma de la Delegación de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA) y la responsabilidad operativa de la Secretaría de Fomento Agropecuario del Gobierno del Estado.

La Operación del Programa se enmarca en la gran preocupación que tiene el Gobierno del Estado por la drástica caída de los inventarios ganaderos; de 1990 a 1999 la población bovina se redujo en un 37.2% a excepción de la Laguna Coahuila donde sucedió lo contrario creciendo, de 1993 a 1999, un 33.1%.

La caprinocultura en el Estado está considerada como una actividad de máxima importancia y se tiene contemplado dentro de su Plan Estatal de Desarrollo 2000-2005 desarrollar acciones específicas para incrementar su infraestructura, mejorar su calidad genética incorporando sementales de alta calidad y hacer eficiente el proceso de transferencia de tecnología para obtener rendimientos sustentables. La entidad en el 2001 fue la mayor productora nacional de carne y leche de caprinos a pesar de que la población también disminuyó de 1990 a 1999 en un 58%.

El Programa DPAI se integró en el Estado en 1999 al grupo de programas de Fomento Ganadero y su importancia radica en el hecho de otorgar servicios a los productores pecuarios para la aplicación de tecnologías a través de promotores del desarrollo; la actividad de estos técnicos es la clave para lograr la sostenibilidad y sustentabilidad de las inversiones inducidas por los apoyos de los otros programas ganaderos, sin embargo, hasta ahora, el efecto sinérgico esperado no se ha logrado.

Un análisis detallado de la información disponible justificó que los apoyos se dirigieran a apoyar la producción de ganado bovino de carne y caprinos carne y leche, no obstante que las Reglas de Operación buscan que los apoyos se orienten de manera prioritaria al incremento de leche de bovino, carne de ovino y miel.

El Programa planeó invertir 1'900,000 pesos de recursos gubernamentales en el 2001(52.6% Federal y 47.4% Estatal) para contratar a 23 promotores del desarrollo y subsidiar su capacitación para atender las necesidades de asistencia técnica de 230 productores. Las metas financieras se cumplieron sin variación mientras que las físicas se superaron en un 97% en el número de productores beneficiados y en un 35% las metas programadas en la contratación de los promotores; sin embargo, como el periodo de contratación fue en promedio de 7.8 meses, los promotores equivalentes (contratados por 12 meses) fueron de 20.2 con lo que la meta no se cumplió en un 12%.

El Programa asignó promotores en los cinco DDR del Estado con presencia en el 50% de los municipios. En promedio cada promotor del DDR 001 tuvo a su cargo la asistencia técnica de 1,962 vientres propiedad de 27 productores; en el 002 el promedio fue de 1,971 vientres y 11 productores; en el 003 de 1,071 vientres y 12 productores; en el 004 el promedio fue de 415 vientres y 14 productores; y por último, en el 005 la proporción fue de 261 vientres y 18 productores. El número de vientres y el número de productores atendidos por los promotores de los DDR 004 y 005 estuvieron por debajo de lo que establece la normatividad del Programa.

Después de la autorización del Anexo Técnico las solicitudes de apoyo no fluyeron de acuerdo a lo planeado y por tal motivo operó un técnico los primeros dos meses, 7 a partir del tercer mes y 25 después del cuarto mes hasta llegar a los 31 a partir del sexto mes. Esto motivó a que el periodo de contratación por promotor fuera de 7.8 meses; alrededor del 30% de los promotores fueron contratados por periodos menores a los 5 meses. La planeación y operación del Programa se ha visto afectada por el poco interés de los productores para recibir los apoyos; generalmente las gestiones las hacen los técnicos para ofertar sus servicios.

El 77.3% de los productores atendidos por el Programa pertenecen al sector ejidal y el 22.7% a la pequeña propiedad; la gran mayoría son hombres (91.9%) con niveles de educación que van desde los analfabetas (7.2%) hasta los que tienen estudios por encima de los secundarios (36.1%); el 49.6% tiene ingresos mensuales por debajo de los 4,000 pesos, el 34.2% entre 4,000 y 11,000 pesos, el 15.3% entre los 11,000 y los 30,000 pesos y un productor (0.9%) tuvo ingresos por encima de los 30,000 pesos; para el 85.6% la principal fuente de ingresos es la ganadería, la agricultura para el 8.1% y fuera de la actividad agropecuaria el 6.3%; el 38.1% de lo que producen lo venden en el mercado nacional, el 33.8% en el local, el 12.5% es producto de exportación (becerros) y el 10.7% lo destinan al autoconsumo.

Los promotores han tenido problemas por los periodos cortos de contratación, los bajos salarios y la tardanza en los pagos, pero la falta de asistencia técnica en el sector agropecuario por más de 20 años ha hecho que los servicios proporcionados por el Programa impacten positivamente en las explotaciones. Es decir, a pesar de los problemas operativos los resultados han rebasado las expectativas tal y como lo muestran los indicadores calculados.

Se tiene la seguridad de que la operación del Programa se mejoraría sustancialmente si se cumple con dos recomendaciones que proponen las Reglas de Operación y que en el Estado no se han promovido: 1) contratar los servicios de los promotores a través de Despachos Agropecuarios de manera que los ejecutivos de estas empresas coordinen la elaboración de diagnósticos regionales y ejecuten programas de desarrollo que impulsen y consoliden las cuencas de producción y 2) se debe condicionar la permanencia de los promotores a la formación y consolidación de cuando menos tres grupos de productores en GGAVATT, GIT o similares en un periodo de tres meses después de su contratación.

Dado que la oferta de empresas de consultoría como las que se proponen es escasa, se plantea la necesidad de diseñar una estrategia para promover la formación o consolidación de una buena cantidad de ellas aumentando al mismo tiempo los gastos en difusión del Programa para incrementar su operación y su monto presupuestario; se recomienda que del presupuesto total de los programas de Fomento Ganadero cuando menos el 15% se canalice al Programa DPAI.

El hato ganadero no se incrementó como resultado de los apoyos pero la cantidad de vientres que se sumaron a los servicios técnicos se incrementó en un 76%. La calidad y la oportunidad de la asistencia técnica tuvieron una calificación de buena a muy buena.

Los promotores se dedicaron casi exclusivamente a proporcionar asistencia técnica productiva sin involucrarse en aspectos de capacitación administrativa, de gestión o de integración de cadenas de valor. El 90.9% de los beneficiarios del Programa han observado cambios favorables en su producción incluso el impacto fue mayor en aquellos que no habían recibido asistencia técnica previa (92.3%). Asimismo, en rendimiento, calidad y cantidad producida se registraron cambios favorables (97.3%).

Se recomienda que cuando menos el 40% de los recursos destinados a la capacitación de los promotores se destinen a cultivar sus habilidades en aspectos organizativos, administrativos, contables, de gestión y comerciales.

Los indicadores calculados para medir el impacto en los ingresos resultaron muy interesantes: más de la mitad observó cambios positivos, en el 2001 se incrementaron en un 37.9% y los productores lo atribuyen a los apoyos de la Alianza; se estimó que por cada uno por ciento que se incremente el presupuesto para el Programa, los ingresos de los productores se incrementarán en 0.16 por ciento; los que recibieron el apoyo en grupo incrementaron sus ingresos en 51% y solo en un 36.5% los que lo recibieron de manera individual.

Se encontró que la diversificación productiva difícilmente se dará con los productores atendidos ya que al 81.8% no le interesa o no le conviene cambiar de actividad. Lo que se recomienda es la integración de la producción a las cadenas de valor, por eso el interés de canalizar una buena proporción de recursos a la capacitación de los promotores en otros aspectos que no sean los productivos.

Se está recomendando que los promotores participen más activamente en las campañas de Sanidad Animal ya que se estimó que cuando menos el 40% de los impactos que se generaron en la producción y el ingreso de los productores se debió a la disminución de la incidencia de plagas y enfermedades.

La atención del Programa a productores pecuarios caprinos ubicados en localidades con altos índices de marginación permitirá incrementar sus impactos en los ingresos: en la operación del 2001 por el efecto del apoyo se les incrementaron en un 41.4%. Asimismo, la distribución de los subsidios se hará en un número mayor de familias.

La relación entre el Programa y la Fundación PRODUCE no ha sido la adecuada; los promotores deben obligarse a instalar cuando menos un módulo de validación de tecnología pecuaria y la Fundación a apoyarlos con recursos económicos y asesoría suficiente.

En términos generales, los resultados e impactos del Programa resultaron muy halagadores a pesar de que los promotores tuvieron problemas por su contratación por periodos cortos de tiempo, por sus salarios bajos y por la tardanza en los pagos.

Cuadro 1. Principales indicadores del Programa

Componentes	Metas físicas		
	Programadas	Alcanzadas	
Contratación del promotor	23	31	
Capacitación, actualización y Giras de intercambio técnico del promotor	23	23	
	Metas financieras (miles de pesos)		
	Federal	Estatad	Total
Presupuesto programado	1,000	900	1,900
Presupuesto ejercido	1,000	900	1,900
Principales resultados:			
• Incremento en ganado atendido (%)			76.0
• Incremento en ingresos (%)			38.0
• Acceso a servicios (%)			70.0
• Cobertura estatal de asistencia técnica agropecuaria del Programa (%)			0.9
• Tiempo de contratación de técnicos (meses)			7.8
Principales indicadores del Programa (%):			
• Servicio de calidad satisfactoria			80.9
• Satisfacción y oportunidad del apoyo			70.9
• Cambios en producción debidos a cambios en técnicas			90.9
• Valoración del servicio recibido			85.0
• Frecuencia de cambios en productividad			97.3
• Frecuencia de cambios en producción			97.3
• Frecuencia de cambios en calidad			97.3
• Frecuencia de cambio en el ingreso			50.9
• Efectos favorables sobre los recursos naturales			79.1
• Consolidación de grupos			72.2

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la evaluación contenidos en el documento

Capítulo 1

Introducción

En este capítulo se presentan los fundamentos legales que dieron marco a la evaluación del Programa de Desarrollo de Proyectos Agropecuarios Integrales (DPAI) en el estado de Coahuila; asimismo, se hace mención de la utilidad que se deriva al contar con una herramienta de este tipo para el diseño, planeación y ajuste del Programa.

1.1 Fundamentos y objetivos de la evaluación

El Decreto de Presupuesto de Egresos de la Federación para el ejercicio fiscal del año 2001, en su artículo 70, dispone que con el objeto de asegurar una aplicación eficiente, equitativa, y transparente de los recursos públicos, los programas de la Alianza para el Campo se sujeten a Reglas de Operación claras y específicas.

Dentro de las Reglas de Operación publicadas en el Diario Oficial de la Federación el 15 de marzo del 2001 se establece que de los recursos gubernamentales convenidos con cada entidad federativa, se asigne hasta el 2.5% de los mismos para la contratación de Entidades Evaluadoras Estatales (EEE) que evalúen cada uno de los programas operados en los Estados. La SAGARPA a través de la Coordinación General de Enlace y Operación establecerá los lineamientos y los términos de referencia correspondientes a los diferentes programas de la Alianza para el Campo.

La evaluación cumplirá con su cometido si al final se formulan propuestas concretas que contribuyan a orientar la política sectorial en el Estado y a proponer cambios en la manera de operar el Programa, buscando siempre su mejoramiento. De esta forma la evaluación buscará los siguientes objetivos:

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

1.2 Alcances, utilidad e importancia de la evaluación

La evaluación permite conocer el desempeño del Programa en el Estado, la medida en que se cumplió con las metas trazadas en el Anexo Técnico analizando cada uno de los procesos involucrados en su operación, su apego a la normatividad, la forma en que se asignaron los apoyos a los productores, los impactos que generó la contratación de los promotores del desarrollo y cómo los grupos de productores fortalecieron las cuencas de producción con los trabajos desarrollados de promoción, capacitación, asistencia técnica, y transferencia de tecnología conforme a los diagnósticos y proyectos ejecutados.

La implementación del Programa ha tenido diversos impactos; sin embargo, los indicadores seleccionados son sensibles al tiempo, ya que algunos componentes de apoyo tienen plazos de maduración largos y no manifiestan su efecto de manera inmediata en la población beneficiada. Un buen análisis de los resultados de la instrumentación del Programa permitirá obtener conclusiones sobre su operación en el Estado, su planeación, organización operativa y su ejecución propiamente dicha. Las recomendaciones que se definan servirán para modificar, de ser necesario, la manera en que se esté llevando a cabo algún proceso o parte del; ésta retroalimentación, involucrando a los responsables de la normatividad, de la operatividad y a los actores principales (Promotores y productores), debe llevar a perfeccionar su instrumentación futura.

El documento revestirá la importancia que se busca siempre y cuando sus resultados sean tomados en cuenta por sus usuarios principales: el Consejo Estatal Agropecuario, el Comité Técnico de Ganadería (COTEGAN), el Gobierno del Estado, la SAGARPA y específicamente los responsables en el Estado de vigilar el apego a la normatividad y los directamente involucrados en su operación.

1.3 Temas sobre los que enfatiza la evaluación

La evaluación prestará especial atención a la cobertura y operación del Programa; a la forma en que participaron los productores beneficiados y sus organizaciones; a la identificación y cuantificación de los beneficios y costos asociados al Programa, mediante la medición, entre otros, de los impactos en productividad, en el desarrollo tecnológico y ambiental; la contribución al empleo; y el mejoramiento del ingresos por estrato de productor. Toda esta información debidamente analizada permitirá la solución de los problemas operativos que se hayan presentado.

1.4 Metodología de evaluación aplicada

La evaluación del Programa consiste en una secuencia sistemática de actividades con el objeto de llegar a identificar los principales resultados relacionados con su operación, y su enfoque es en gran medida normativo. Inicia con el análisis del desempeño de los procesos

de asignación de insumos y de las actividades concretas que involucra el Programa; después se caracterizan los servicios entregados examinando en detalle la forma en que fueron incorporados los beneficiarios aplicando conceptos como *cobertura, focalización, nivel de satisfacción y nivel y tipo de participación de los beneficiarios* en el diseño y operación del Programa.

Para tales efectos y buscando la uniformidad de los informes finales, la SAGARPA, a través de la Coordinación General de Enlace y Operación, estableció los lineamientos y los términos de referencia correspondientes, complementados por la guía metodológica preparada por la FAO para las empresas seleccionadas para las evaluaciones (EEE) en donde se especifican los requerimientos de la Unidad de Apoyo Nacional en cuanto a la forma en que se debe llevar a cabo el proceso de evaluación y la redacción de los informes correspondientes.

1.5 Fuentes de información utilizadas en el informe

Dado su carácter normativo la evaluación fundamentó su análisis considerando lo expuesto en las Reglas de Operación del Programa Alianza para el Campo (APC) para el 2001 y específicamente en lo relacionado al Programa DPAI.

Por otra parte y tomando en consideración que ningún programa relacionado con el desarrollo agropecuario y rural debe manejarse en forma aislada, fue necesario revisar el Plan Nacional de Desarrollo y el Programa Sectorial 2001-2006, la Ley de Desarrollo Rural Sustentable y el Plan Estatal de Desarrollo 2001-2006 con el fin de analizar la manera en que su instrumentación encuadró dentro de las políticas estatales y federales sectoriales.

La documentación oficial del Programa donde se refleja su planeación (Anexo Técnico), su seguimiento (evaluaciones internas), su operación (contratación de promotores, logro de metas, adecuaciones, etcétera) y sus resultados (cierres físicos y financieros) fueron objeto de análisis minucioso para posteriormente complementarlo con las opiniones de los beneficiarios, técnicos y otros participantes. Esta última información se obtuvo aplicando encuestas a una muestra de beneficiarios, de promotores del desarrollo y a través de entrevistas semi-estructuradas a miembros del Consejo Estatal Agropecuario, del Comité Técnico del Fideicomiso Estatal (FOFAEC), Agente Técnico, Responsables del Programa en el Estado y Organizaciones de productores, entre otros.

1.6 Métodos de análisis de la información

La metodología utilizada en el análisis de la información se describe en la guía metodológica desarrollada por la FAO la cual siguió un orden lógico, desde el análisis del desempeño de todos los procesos involucrados en la operación hasta el de los resultados e

impactos que el Programa pudo haber tenido en los aspectos técnicos, económicos y sociales.

Toda la información captada de los cuestionarios y entrevistas semi-estructuradas fueron capturadas en el sistema desarrollado para el efecto creándose una base de datos que al final resultó ser, tal y como se esperaba, el sustento principal para los análisis casuísticos de la evaluación.

1.7 Descripción del contenido del informe

El presente informe de evaluación del Programa de Desarrollo de Proyectos Agropecuarios Integrales, en su operación del 2001, pretende ser objetivo y propositivo, de tal forma que su consulta contribuya al mejoramiento en la toma de decisiones que permitan ser más eficientes en la operación del Programa en sus resultados e impactos.

El documento se encuentra estructurado de forma tal que se inicia con una *presentación* y un *resumen ejecutivo* que facilita en principio una visión general rápida de todo el documento. A continuación se presentan 5 capítulos; iniciando con una *introducción* que presenta los fundamentos legales para la evaluación, describiendo su utilidad; después un *diagnóstico del entorno* en que el Programa se desarrolló en el Estado, que establece el marco de referencia destacando la problemática sectorial que su instrumentación pretendió atender; las *características del Programa* en el ámbito estatal, analizando su evolución desde sus inicios con sus objetivos y metas programadas y realizadas; la *evaluación de la operación* donde se analiza la cadena de decisiones y el funcionamiento administrativo y operativo, así como sus efectos en el desarrollo de las instituciones y la forma en que los productores participaron en la definición y orientación del Programa; y la *evaluación de los resultados e impactos* donde se analizaron los efectos directos e indirectos debidos a su operación en el Estado, de manera clara se presenta la reacción de los productores a los apoyos recibidos, cómo se vio afectada la productividad y la producción, el ingreso de los productores, la reconversión productiva, el desarrollo de grupos de productores y los efectos sobre los recursos naturales.

Al final se presenta el capítulo referido a las *conclusiones y recomendaciones*, que es fundamentalmente analítico y propositivo, el cual se hizo a partir de la evaluación global del Programa, en cuanto a procesos e impactos, e incluye la opinión experta de la EEE. Las recomendaciones que se presentan se derivan de las conclusiones de la evaluación y tienen el propósito de allegarles elementos de juicio a quienes son los responsables de la operación del Programa y del diseño e instrumentación de las políticas sectoriales en el Estado; sin duda alguna incidirán en una operación más eficiente y los recursos públicos que se le destinen impactarán más en el desarrollo de los grupos de productores beneficiados y por ende en la formación o consolidación de cuencas de producción.

Capítulo 2

Diagnóstico del entorno para la operación del Programa

Sobre la base del análisis de documentos oficiales relacionados con el sector agropecuario, en los niveles nacional y estatal, en este capítulo se establece el marco de referencia sobre el cual se desarrolló el Programa de Desarrollo de Proyectos Agropecuarios Integrales, haciendo hincapié en la problemática que se pretendió atacar con su instrumentación.

2.1 Principales elementos de política sectorial, estatal y federal

Aunque el proceso de federalización está muy avanzado en el estado de Coahuila, la coordinación entre las dependencias del Estado y la Federación debe continuar en el mismo clima de armonía y comunicación.

2.1.1 Objetivos

En su Plan Estatal de Desarrollo 2000 – 2005 el Gobierno de Coahuila se propuso como misión para desarrollar el sector agropecuario, el lograr un avance armónico de las actividades agrícolas, ganaderas y forestales, cuidar la sustentabilidad del sector, aprovechar el gran potencial existente, eficientizar la producción y apoyar la consecución de la rentabilidad; todo ello incorporando la decidida participación de los productores para dar el salto tecnológico, económico y social que demandan.

Propone una serie de objetivos prioritarios entre los que destacan los que destacan el impulsar la reconversión productiva agropecuaria en concordancia con la vocación de cada región, vinculando la generación, transferencia de tecnología y organización de productores; y, apoyar la constitución de una bolsa de fondos de garantía para el desarrollo de proyectos agropecuarios integrales donde participen productores y empresarios.

Tiene perfectamente claro que la permanencia y el desarrollo futuro de la actividad pecuaria depende de la actitud del productor para actuar con sentido empresarial. Se necesita un cambio radical de los sistemas de producción y comercialización, incorporando nuevas tecnologías que transformen el sistema operativo actual.

Asimismo, muestra gran preocupación por la drástica caída del 37.2% de la población bovina de 1990 a 1999, sin embargo, de 1993 a 1999 en la región Laguna Coahuila se tuvo un crecimiento del 48.9% mientras que en el resto del Estado se redujo en un 33.1%; tal situación parece indicar grandes diferencias en cuanto a recursos disponibles y desarrollo de tecnologías. Entre las estrategias y acciones que tiene planeado realizar y que tienen relación directa sobre el Programa DPAI se encuentran las siguientes:

- Toda vez que la caprinocultura constituye un renglón de máxima importancia (1° lugar nacional) se desarrollarán acciones específicas para la construcción de infraestructura, el incremento del pie de cría, el mejoramiento genético con la incorporación de sementales de alta calidad y para el control de enfermedades. Eficientizar el proceso de transferencia de tecnología para obtener rendimientos sustentables.
- Proporcionar a los productores la asistencia técnica necesaria para la producción y comercialización de sus productos.

Los objetivos y estrategias planteadas por el Gobierno Estatal no se contraponen de ninguna manera con las propuestas de desarrollo pecuario del Programa sectorial 2001 – 2006 del Gobierno Federal. Sin embargo, es conveniente mencionar que en el nivel federal mencionan que la incorporación de tecnología, material genético mejorado y la instalación de infraestructura moderna y equipada, entre otros aspectos, requiere elevados índices de inversión, la cual, en los últimos años ha provenido principalmente de los apoyos que en forma conjunta aplican las autoridades federales y estatales y de recursos propios de los productores, pues las tasas de interés aplicadas al sector ganadero y los esquemas de financiamiento existente limitan el acceso a este servicio.

2.1.2 Programas que instrumentan la política rural

Sin lugar a dudas el más importante instrumento de política pública para el desarrollo del sector agropecuario es el Programa Alianza para el Campo, creado por el Gobierno Federal en el año de 1996 como parte de la estrategia para apoyar a los productores rurales, en el marco del federalismo, que otorga recursos públicos, funciones y programas a los gobiernos estatales en un esquema de coparticipación entre los tres niveles de gobierno y los productores.

El Programa DPAI se integra al grupo de programas de Fomento Ganadero y su importancia fundamental radica en el hecho de otorgar servicios para la aplicación de tecnologías a través de Promotores del Desarrollo Agropecuario cuya actividad debe ser la clave para la sostenibilidad de las inversiones inducidas por los apoyos de los otros programas del grupo con los cuales no ha tenido la coordinación necesaria para lograr la sinergia requerida.

Dentro de los objetivos prioritarios de la Alianza se establecen esquemas para el desarrollo de las capacidades de la población rural para el mejoramiento de los procesos productivos, comerciales, organizativos y empresariales, mediante apoyos para servicios de capacitación, asistencia técnica, consultoría y de proyectos para apropiación de tecnologías.

2.1.3 Población objetivo de los programas

Pueden acceder a los apoyos del Programa ejidatarios, colonos, comuneros, pequeños propietarios, asociaciones de productores y sociedades civiles o mercantiles dedicadas a la producción pecuaria. Sin embargo, el Decreto de Presupuesto de Egresos establece en lo

particular que se deberá privilegiar a la población con menores ingresos; los apoyos estuvieron disponibles para los que los solicitaran canalizándose generalmente a través de asociaciones y atendiendo principalmente a la población más marginada.

2.1.4 Disponibilidad y priorización de los recursos

Los recursos federales asignados a los programas de Alianza para el Campo son considerados como un subsidio federal, y por tanto, sujetos a criterios de objetividad, equidad, transparencia, publicidad, selectividad y temporalidad, se deberá identificar claramente la población beneficiaria, tanto por grupo específico como por región del país y asegurar la coordinación de acciones con otras áreas para evitar duplicidades en el ejercicio de los recursos, reduciendo gastos administrativos e incorporar procesos periódicos de seguimiento y evaluación, que permitan ajustar las modalidades de su operación y, de esta manera, garantizar que los mecanismos faciliten la obtención de la información y la evaluación de los beneficios económicos y sociales de su asignación y aplicación.

El Comité Técnico de Ganadería (COTEGAN) es el máximo organismo de carácter técnico-productivo para la ganadería en el Estado, auxiliar técnico del Consejo Estatal Agropecuario (CEA) y del Comité Técnico del FOFAEC y entre sus funciones está la de proponer al CEA las prioridades para la asignación de apoyos de los conceptos de gasto de los programas de Fomento Ganadero, así como el monto de los recursos requeridos para invertir en las cuencas de producción. Su función, con la inclusión de representantes de productores, funcionó adecuadamente de acuerdo a sus responsabilidades; no obstante, al DPAI debe dársele una mayor importancia en el desarrollo de la ganadería estatal.

La Alianza para el Campo en Coahuila ejerció un presupuesto en el 2001 de 126,976.76 miles de pesos, de los cuales el 68.1% fue aportación Federal y el 31.9% fueron recursos del Estado. En este gran total se tienen considerados 24 programas, de los cuales 19 son federalizados, 1 es de ejecución nacional y 4 son de la Comisión Nacional del Agua.

En el Estado se operaron 6 programas de Fomento Ganadero, los mismos que existen a nivel nacional, invirtiendo 17,670 miles de pesos con recursos gubernamentales que significaron el 13.9% del total de la Alianza: para la sostenibilidad de las inversiones inducidas por los apoyos es necesario que vayan acompañadas de una asistencia técnica de calidad que fomente el desarrollo regional y que impulse la formación de cuencas de producción; la proporción de los recursos del Programa DPAI (10.75%) en relación al total de los programas de Fomento Ganadero puede ser considerada adecuada. Básicamente, la asignación de los recursos de la APC ha sido de acuerdo al comportamiento de la demanda real y a las prioridades de la política sectorial estatal. Los programas pecuarios son prioritarios; sin embargo su planeación ha sido en función de la tendencia histórica de la demanda, de los montos disponibles y de las restricciones que disponen las Reglas de Operación, requiriéndose estrategias de reorientación de apoyos.

2.2 Contexto institucional en el que se desarrolló el Programa

El proceso de federalización ha ocasionado cambios importantes en las formas de operar el Programa Alianza para el Campo y Coahuila no es la excepción, por lo tanto, en el marco de la presente evaluación, es importante conocer el contexto institucional en el que se desarrolló el Programa DPAI.

2.2.1 Instancias estatales y federales en la operación del Programa

Como parte del impulso al federalismo, el Gobierno del Estado concertó con la SAGARPA el fortalecimiento del Consejo Estatal Agropecuario como máxima autoridad del sector agropecuario y rural, con la participación de los productores y sus organizaciones.

Sobre la base del convenio de concertación del Gobierno del Estado con la SAGARPA, la operación del Programa quedó bajo la responsabilidad de la Secretaría de Fomento Agropecuario en la entidad y la Delegación de la Secretaría se transformó de unidad operativa a supervisor de la aplicación de la normatividad federal de acuerdo a las Reglas de Operación y a la guía normativa, cumpliendo los DDR y los CADER como ventanillas de recepción de las solicitudes de apoyo. En el sector agropecuario estatal el proceso de federalización se está dando en tiempos y formas adecuadas.

Los recursos gubernamentales fueron manejados por el Comité Técnico del FOFAEC distribuyéndolos de acuerdo a las Reglas de Operación y a la planeación autorizada en su seno y conforme al procedimiento operativo establecido y el COTEGAN designó al Agente Técnico (Universidad Autónoma Agraria “Antonio Narro”), seleccionó y acreditó a los Promotores, y estableció el programa de capacitación y actualización.

2.2.2 Organizaciones de productores

No todas pero una buena cantidad de organizaciones de productores participan en el CEA con lo que tienen la posibilidad de participar en el diseño y reorientación del Programa. El DPAI participó en el Estado, en el año 2001, con 31 técnicos promotores del desarrollo atendiendo a 3 organizaciones en el DDR 001, 4 en el DDR 002, 4 en el DDR 003, 6 en el DDR 004 y 4 en el DDR 005; fueron 17 asociaciones ganaderas, 1 Asociación Civil, 1 Sociedad Cooperativa, 1 Nuevo Centro de Población Ejidal y 1 Unión de Ejidos (1.48 promotores en promedio por organización). Hasta el momento la participación de los productores en la orientación del Programa ha sido mínima pero la expectativa es que, en el corto plazo, manifiesten mayor interés y presenten propuestas que siempre serán tomadas en cuenta.

2.3 Contexto económico para la operación del Programa

Con base en datos preliminares del 2000 el estado de Coahuila participó con el 3.1% del total del PIB nacional (10º lugar). La actividad agropecuaria, silvícola y pesquera aportó al

PIB estatal únicamente el 4.01% destacando la industria manufacturera con el 33.27%, los servicios con el 26.43% y el comercio con el 20.09%.

Dentro de la producción pecuaria, la entidad, en el 2001, produjo 4,554 toneladas de carne de caprino (11.7% de la producción nacional) y 52,120 miles de litros de leche de cabra (37.3% de la producción nacional) con lo que ocupó el primer lugar a nivel nacional en estos aspectos, a pesar de que la población de caprinos disminuyó drásticamente de 1990 a 1999 en un 58%. Asimismo, la producción de leche de bovino significó el tercer lugar nacional y también con una disminución de los hatos bovinos de un 31%. Aun cuando la productividad ha mejorado se tienen graves problemas tecnológicos y de mercadeo sobre todo en la parte del Estado distinta a la Laguna; y es a estas zonas con población menos desarrollada donde los apoyos del Programa deben seguir aplicándose.

De acuerdo a estadísticas oficiales, el inventario ganadero de las principales especies apoyadas en el Estado presentó una drástica reducción la última década. El número total de caprinos que en 1990 era de 1'184,190, se redujo a 492,946 unidades para 1999. Lo mismo sucedió con el ganado bovino para carne y leche, que disminuyó de 863,926 a 593,136 cabezas durante el mismo período.

2.3.1 Actividades productivas apoyadas por el Programa

Las Reglas de Operación sugieren que los apoyos se otorguen de manera prioritaria para incrementar la producción de leche, carne de ovino y miel. Sin embargo, en el Estado la asistencia técnica estuvo dirigida principalmente a la producción de ganado bovino de carne (76.1%), a la producción de caprinos de doble propósito (22.5%) y en menor proporción a la producción de leche (1.4%). El cambio en la dirección de los apoyos está justificado plenamente en los análisis que se realizan más adelante.

2.3.2 Población involucrada

La información documental se refiere a 452 beneficiados distribuidos en los cinco DDR del Estado: 317 (70.1%) de ellos fueron apoyados en caprinos, 122 (27%) en bovinos carne y 13 (2.9%) en bovinos leche; el 77.3% se localiza en el sector ejidal y el restante 22.7% pertenece al sector privado. En función de esto cada Promotor atendió 14.9 beneficiarios con un promedio de 1,023 vientres de bovinos y caprinos, y considerando que en el Estado existen 51,645 UPR's con actividades agropecuarias y forestales se infiere que el Programa, en su operación del 2001, atendió al 0.9% del total estatal.

2.3.3 Empleo generado

Los apoyos fueron para una actividad que los productores ya estaban desarrollando, no incrementaron sus inventarios ganaderos y recibieron únicamente asistencia técnica en aspectos productivos y de sanidad, de tal forma que la generación de nuevas fuentes de empleo no se tuvo, logrando solamente auxiliar a los productores para que continúen en la actividad.

2.3.4 Mercados de bienes e insumos relacionados

Se tiene una oferta suficiente para cubrir las necesidades de asistencia técnica de la entidad, con Agrónomos Zootecnistas y Médicos Veterinarios, solo que de manera individualizada y dado que las Reglas de Operación son cada vez más estrictas en cuanto a la necesidad de contratar Promotores del Desarrollo Agropecuario que estén integrados a Despachos Técnicos Agropecuarios y su número es mínimo, se deben diseñar estrategias para incentivar su formación.

2.3.5 Infraestructura disponible

La entidad presenta una adecuada red caminera, identificándose 223 caminos rurales y 110 caminos transitables en seco, en los municipios con mayor índice de marginalidad. Ello permite al gobierno proporcionar los servicios esenciales a las comunidades rurales, tales como educación y salud, a la vez que los productores tienen el acceso necesario a los mercados y servicios esenciales. Se cuenta así mismo con una infraestructura apropiada para el sacrificio de animales, a través de los rastros municipales, además de una planta TIF en la Región Lagunera, para sacrificio de bovinos; con una capacidad instalada de 160 mil cabezas, lo que actualmente se utiliza para el sacrificio de 50 mil cabezas anuales.

2.3.6 Condiciones agroclimáticas

Las regiones típicamente ganaderas, tanto para la producción de bovinos de carne, de leche y de caprinos, en el Estado, están comprendidas dentro de las zonas con climas desérticos, que van desde el Seco muy cálido y Seco semi-cálido, hasta el Muy seco semi-cálido, siendo estos dos últimos los más importantes por ocupar una extensión mayor al 75% del territorio estatal.

2.3.7 Potencial productivo de las actividades relacionadas con el Programa

Dentro del territorio coahuilense de 15.157 millones de hectáreas, el 80% de la superficie se dedica a la producción ganadera, donde la variada vegetación permite sostener a la población actual de ganado bovino y caprino, con los cuales, durante el 2001, se produjeron 44,467 toneladas de carne de bovino y 4,554 de caprino, así como una producción anual de 951.566 millones de litros de leche de vaca y 52.12 millones de litros de leche de cabra, colocando a la entidad en el primer lugar nacional en producción de leche y de carne de cabra, tercer lugar para la producción de leche de vaca y decimosegundo para la carne de vacuno. Lo anterior es muestra clara de la vocación pecuaria que presenta el Estado.

La apertura de los mercados es un reto que los productores deben asumir con responsabilidad. El aprovechamiento del potencial de sus tierras con la aplicación de nuevas tecnologías que les permita competir en mercados más desarrollados y con requerimientos distintos en calidad e inocuidad debe ser apoyado con programas como el DPAI para que sus perspectivas de desarrollo sean viables.

Capítulo 3

Características del Programa en el Estado

La evolución negativa que ha tenido la ganadería en los últimos años en el Estado tiene que ser revertida con inversiones en el sector y el Programa DPAI de la Alianza debe ser parte importante de la solución. Su evolución y la problemática específica que se pretendió atacar con su instrumentación, se presentan en este capítulo.

3.1 Descripción del Programa

El Programa, desde su concepción a nivel central hasta su instrumentación en el Estado en el 2001, se describe en los puntos siguientes.

3.1.1 Objetivos

Las Reglas de Operación plantean como objetivo del Programa de Desarrollo de Proyectos Agropecuarios Integrales; apoyar y fomentar programas de desarrollo regional que impulsen la formación de cuencas de producción para la aplicación de tecnología, a través de Promotores del Desarrollo Agropecuario, integrados preferentemente a Despachos Técnicos Agropecuarios. No obstante, la operación del Programa no ha cumplido puntualmente con este objetivo ya que no se tienen programas de desarrollo regional y los promotores no están integrados a Despachos Agropecuarios, su actividad ha sido enfocada casi exclusivamente a proporcionar asistencia técnica.

3.1.2 Problemática

Al nivel nacional la población de ganado bovino para carne y leche se redujo en 5.9% en el periodo 1993 – 1999 y en el Estado esta reducción fue sustancialmente mayor (18%); sin embargo, existe una diferencia todavía más marcada entre La Laguna Coahuila y el resto del Estado: la población en La Laguna, en el periodo analizado creció en un 49% mientras que en el resto del Estado se redujo en un 33%.

Por otra parte, en el 2001, la producción de leche en el Estado representó el 10% del total nacional, ubicándose en su gran mayoría en la Laguna (94.8%), esto es, existe una gran diferencia entre las necesidades de apoyos en la Laguna comparado con el resto del Estado. La actividad ganadera en La Laguna es de tipo empresarial y muestra un crecimiento muy importante -en el 2001 la producción de leche creció un 10% y al nivel nacional fue de tan solo un 2%- y económicamente rentable mientras que en el resto del Estado tienen problemas graves por sobre pastoreo y sanidad.

Por otra parte, la caprinocultura, enfrenta el impacto de la pérdida de la capacidad adquisitiva ya que el precio de venta de la carne y leche producida, en términos reales, ha disminuido considerablemente, situación que se conjunta con el envejecimiento de los productores y la salida de sus hijos hacia los centros de desarrollo industrial, escaseando la fuerza laboral en los predios ganaderos, no obstante, el Estado tiene el primer lugar en producción de carne y leche caprina.

En el corto plazo, los promotores del Programa tienen la obligación de vigilar la aplicación de las inversiones productivas de otros programas de la Alianza de acuerdo a las especificaciones de los proyectos que les dieron origen, sugiriendo las adecuaciones más convenientes de acuerdo al conocimiento previo de la problemática técnica productiva de los grupos de productores atendidos. Al mismo tiempo deberán estar elaborando los diagnósticos necesarios para la integración de proyectos de desarrollo regional que den origen a proyectos productivos específicos que desarrollen las cuencas de producción.

3.1.3 Presupuesto

En la operación del 2001 la Alianza para el Campo en el estado de Coahuila tuvo un presupuesto convenido reprogramado de 126,976.77 miles de pesos, de los cuales el 68.12 % fueron aportaciones federales y el resto (31.88%) fue dinero estatal; la administración de estos recursos, de acuerdo a la normatividad establecida, estuvo a cargo del Fondo de Fomento Agropecuario del estado de Coahuila (FOFAEC). Las necesidades de inversión en el sector y de acuerdo a las prioridades señaladas por el ejecutivo estatal es conveniente se incrementen las aportaciones del Estado hasta cuando menos igualar las federales.

Este presupuesto incluyó la implementación de 24 programas, incluidos 4 de la Comisión Nacional del Agua. Específicamente al Programa de Desarrollo de Proyectos Agropecuarios Integrales se le asignaron 1,900 miles de pesos de los cuales el 52.63% fue aportación Federal y el 47.37% Estatal. En conjunto los programas de Fomento Ganadero captaron recursos gubernamentales por 17,670 miles de pesos (58.52% Federal y 41.48% Estatal) que representan el 13.92% del total de Alianza y el DPAI el 10.75% de los recursos de Fomento Ganadero.

3.1.4 Beneficiarios

El Programa beneficiará a ejidatarios, colonos, comuneros, pequeños propietarios, asociaciones de productores, sociedades civiles y mercantiles dedicados a la producción pecuaria, organizados o en vía de organizarse en GGAVATT o similares, localizados en cuencas de producción y orientados a incrementar de manera prioritaria la producción de leche de bovino, carne de ovino y miel, utilizando para ello la asesoría técnica y propiciando la transferencia de tecnología. La organización en GGAVATT ha dado resultados satisfactorios en otros estados porque se ha fomentado la participación activa de los productores en la adopción de nuevas tecnologías; el trabajo de los promotores con grupos iguales o parecidos les facilitarían sus funciones.

3.1.5 Componentes

Se otorgan apoyos gubernamentales para cubrir el total de los componentes de contratación, capacitación, actualización y pago de giras de intercambio técnico de los Promotores de Desarrollo; los que preferentemente deberán estar integrados a Despachos Técnicos Agropecuarios.

Los montos máximos de los apoyos federales fueron de 43,200 pesos anuales para la contratación del promotor y de 6,200 pesos para la capacitación, actualización y giras de intercambio técnico del promotor; este último monto por única vez durante el año. El Gobierno del Estado otorgó apoyos complementarios, conforme a su disponibilidad presupuestal.

3.2 Antecedentes y evolución del Programa en el Estado

Durante 1997, en el segundo año de la Alianza, se vio la necesidad de considerar los diferentes programas en apoyo al desarrollo pecuario de una manera integral y se constituyó en cada Estado la COTEGAN con el propósito de identificar y proponer prioridades de inversión en el ramo ganadero, fomentar la constitución de grupos organizados de productores, como son los Grupos Ganaderos de Validación y Transferencia de Tecnología (GGAVATT), Grupos de Intercambio Técnico (GIT) o similares e impulsar el desarrollo de cuencas de producción, donde los apoyos de la Alianza para el Fomento Ganadero se asignen de una manera integral y no dispersos y sin jerarquía.

Los apoyos deben canalizarse a través de personal calificado que proporcione asistencia técnica y capacitación, que promueva la utilización integral y sostenible de los recursos para incrementar la producción por unidad productiva, así como fomentar la organización y el intercambio tecnológico entre productores, ya que se ha comprobado que la transferencia y adopción de tecnología, ha sido más efectiva cuando los productores se agrupan de acuerdo a similitudes en el sistema de producción, compartiendo objetivos y limitantes en el proceso productivo y de comercialización. Este objetivo del Programa se ha cumplido de manera parcial; la actividad se ha enfocado a proporcionar asistencia técnica productiva.

Por lo anterior, en el año de 1998 se incluyó a nivel Federal el Programa DPAI como apoyo a los diferentes programas de Fomento Ganadero, pero no fue hasta 1999 que el Gobierno del Estado lo instrumentó con una aportación gubernamental de 1,590 miles de pesos ejerciéndose solamente el 75.6% (cuadro 3-2-1). De 1999 al 2001 las inversiones crecieron en un 58%; sin embargo, la distribución muestra un crecimiento de un 911% en las aportaciones del Estado que contrasta significativamente con la reducción en un 10% de los recursos federales; el incremento en los recursos invertidos por el Estado hubiera sido de solo un 18% si la meta financiera se hubiera cumplido.

En el primer año de operaciones (1999) las metas físicas programadas no se cumplieron ni en el número de promotores a contratar (-14%) ni en los beneficiarios (-31%) (Cuadro 3-2-2). En el 2000 las metas físicas y financieras programadas en el Anexo Técnico se cumplieron sin variación, mientras que en el 2001 las metas fueron superadas; un 35% más de promotores y un 97% más en el número de beneficiarios. La proporción de ejidatarios beneficiados en relación a los pequeños propietarios beneficiados se incrementó en un 16% al pasar del 66.7% en 1999 al 77.3% en el 2001.

Cuadro 3-2-1. Inversión realizada DPAI 1999-2001

Origen de recursos	Año 1999		Año 2000		Año 2001	
	miles	%	miles	%	miles	%
Federal	1113	70.0	1000	67.7	1000	52.6
Estatad	89	30.0	477	32.3	900	47.4
Total	1202	100.0	1477	100.0	1900	100.0

Fuente: elaboración propia con base en información oficial del Programa

3.3 Instrumentación y operación del Programa en 2001

En la operación del Programa en el 2001 existió una buena coordinación entre las instancias normativas de la SAGARPA y las operativas de la Secretaría de Fomento Agropecuario. El Agente Técnico nombrado por la COTEGAN recibió las solicitudes de los grupos de productores, previamente revisadas y autorizadas por los DDR's, las dictaminó anexando la documentación complementaria (acreditación de productor y compromiso para organizarse) y las envió a la COTEGAN para su evaluación, validación y dictaminación técnica.

La COTEGAN enviaba la relación de solicitudes al Comité Técnico del FOFAEC y, de acuerdo a la programación del Anexo Técnico, en cuanto a metas físicas y financieras, autorizaba o rechazaba las solicitudes. El dictamen de autorización sirvió de base a la COTEGAN para enviar a la organización de productores carta de aviso de autorización del apoyo notificando al agente técnico para su seguimiento.

La COTEGAN solicitaba al Comité Técnico del FOFAEC la liberación de los recursos conforme se fueran requiriendo, de acuerdo a los informes de actividades de los promotores y el visto bueno del agente técnico. Ya autorizados los recursos el Fideicomiso instruye al Banco, con la carta de liberación de recursos, para realizar los pagos a las organizaciones de productores quienes realizaban los pagos a los promotores.

Los procesos en los niveles estatal y regional funcionaron en forma regular apeándose en lo posible a la normatividad, sin embargo, en el nivel local, donde se encuentran los promotores y las organizaciones de productores se presentaron problemas operativos. Las solicitudes no fluyeron de acuerdo a lo planeado ya que, si se observan los requerimientos de recursos a partir de la autorización del Anexo Técnico (23 de abril del 2001), solamente

un técnico operó en los primeros dos meses de operación, 7 a partir del tercer mes, 25 a partir del cuarto mes, 27 desde el quinto mes y 31 desde el sexto. Se tenía contemplada la contratación de 23 promotores y esto aparentemente se superó con la contratación de 31; sin embargo, por la permanencia promedio en el Programa los promotores equivalentes fueron de 20.2 lo que significa un 12% por debajo de lo programado.

Por otra parte, los pagos a los promotores no se hicieron en el tiempo que se necesitaba. La información documental disponible da cuenta de pagos extemporáneos hasta por tres meses; los recursos materiales y económicos de los promotores son escasos y con esta tardanza en los pagos su labor definitivamente dejó mucho que desear en la operación del 2001.

3.4 Población objetivo

La población objetivo se limitó a lo que se establece en las Reglas de Operación: podrán participar ejidatarios, colonos, comuneros, pequeños propietarios, asociaciones de productores y sociedades civiles o mercantiles dedicadas a la producción pecuaria. Es decir, los apoyos no hacen ninguna selectividad, con el hecho de ser productor pecuario se tiene la posibilidad de acceder a los beneficios del Programa.

3.4.1 Criterios de elegibilidad

Para recibir los apoyos del Programa los solicitantes deben, entre otras cosas, cumplir con lo siguiente:

- Acreditar ser productor agropecuario.
- Si no están organizados deben presentar carta compromiso para hacerlo.
- Deben organizarse en GGAVATT o similares y estar localizados en cuencas de producción.

Si ya habían recibido los beneficios en años anteriores solamente con un dictamen de la COTAGEN pueden seguir gozando de los beneficios del Programa. En la operación del 2001 se trabajó con grupos de productores nuevos.

3.4.2 Criterios de selección

Aun cuando no se tienen otros criterios de selección fuera de los que especifican las Reglas de Operación, la instrumentación en el 2001 se hizo en regiones con menor desarrollo relativo y con una alta proporción de beneficiarios del sector social (77.3%). La región Lagunera que presenta un desarrollo relativo mayor al resto del Estado fue apoyada con el 12.9% de los promotores, por 8 meses y atendiendo exclusivamente al sector ejidal productor de caprinos.

3.5 Componentes de apoyo

Solamente se tienen considerados los dos componentes de apoyo mencionados en segmentos anteriores: la contratación del promotor con un apoyo máximo anual Federal de 3,600 pesos mensuales y la capacitación, actualización y gira de intercambio técnico del promotor con un máximo de 6,200 pesos por única vez durante el periodo de contratación.

3.6 Metas físicas y financieras programadas y realizadas

De acuerdo a la información oficial proporcionada por los encargados de la operación del Programa las metas físicas se superaron significativamente: un 35% en la contratación de los promotores y un 179% en los productores beneficiados (cuadro 3-6-1). Sin embargo, un análisis más detallado permitió a la EEE determinar que las metas alcanzadas en el número de beneficiarios sí fueron superadas pero en un 97% (452 beneficiados), mientras que las metas alcanzadas en el número de promotores fue negativa (12% menos) ya que la permanencia promedio de los 31 promotores fue de 7.8 meses lo que significarían 20.2 promotores equivalentes en el año.

Por otra parte, la organización de los productores en GGAVATT o similares con 10 o más miembros no se ha promovido lo suficiente; las experiencias obtenidas con este tipo de organización en otros Estados es motivo suficiente para que sea una condicionante, para la permanencia del promotor, el coadyuvar a su realización. Se necesita vigilar estrictamente el cumplimiento de atender cuando menos tres grupos de productores similares a los GGAVATT ya que en promedio cada promotor, en el 2001, atendió 14.9 beneficiarios.

3.7 Cobertura geográfica del Programa

El Programa tuvo presencia en 19 (50%) de los 38 municipios de la entidad distribuidos en los 5 DDR (cuadro anexo 1); no obstante, se estima que se cubrió escasamente el 0.9% del total de UPR's del Estado. El 35.5% de los promotores se ubicaron en el DDR 004 atendiendo al 32.7% de los beneficiarios; el 22.6% proporcionó asistencia técnica a 77 beneficiarios (17%) del DDR 002; el 19.3% a productores del DDR 003 (16.2%); por otra parte, el 12.9% de los promotores fueron ubicados en el DDR 005 de La Laguna y atendieron al 16.2% de los beneficiarios; y por último, el 9.7% restante proporcionó sus servicios al 17.9% de los beneficiarios.

En el DDR 001 cada promotor atendió en promedio 1,962 vientes y 27 productores; en el 002 el promedio fue de 1,971 vientes y 11 productores; en el 003 cada promotor atendió en promedio 1,071 vientes y 12.2 productores; mientras que en el 004 cada promotor atendió a un promedio de 415 vientes y 13.5 productores; por último, en el 005 la proporción fue de 261 vientes y 18.2 productores. En función de las Reglas de Operación, los promotores que prestaron sus servicios profesionales en los DDR 004 y 005, en promedio, no atendieron los mínimos, ni en número de vientes, ni en número de productores.

Capítulo 4

Evaluación de la operación del Programa

El Programa DPAI surgió por la necesidad de contar con personal calificado que proporcione asistencia técnica y capacitación a los productores beneficiarios de los apoyos de los programas de Fomento Ganadero de Alianza para el Campo. La utilización integral y la sostenibilidad de estos recursos depende en gran medida de su actuación; por tal motivo, el análisis de la operación del Programa en su instrumentación estatal es de suma importancia.

4.1 Planeación del Programa:

La planeación de las actividades del Programa debe hacerse en función de los apoyos totales de los programas de Fomento Ganadero para adecuar su operación a la estrategia de desarrollo pecuario de la entidad.

4.1.1 Complementariedad entre el Programa y la política sectorial estatal

Los resultados negativos de los últimos años en la producción pecuaria, como consecuencia de la reducción de inventarios, ha puesto de manifiesto la necesidad de instrumentar acciones que sostengan la política de desarrollo ganadero propuesta por el Gobierno del Estado.

La mayoría de las explotaciones pecuarias se realizan de manera extensiva en agostaderos con insuficiente vegetación aprovechable debido al sobre pastoreo y a las continuas sequías. Se han limitado los inventarios para adecuarse a las condiciones alimenticias prevalecientes, principalmente en las épocas críticas del año.

La necesidad de inversiones en el sector ganadero de la entidad es indudable; sin embargo, su aplicación debe planearse adecuadamente para que sus impactos sean los esperados. El Programa DPAI proporciona asesoría técnica en todas las etapas productivas de los predios pecuarios y debería enfocarse de preferencia a apoyar las inversiones de los programas de Fomento Ganadero en su conjunto lo cual no se ha dado en la magnitud deseada.

El DPAI adecua perfectamente sus objetivos a los del Gobierno del Estado que planeó, desde el principio de su administración, el desarrollar la infraestructura básica complementaria para la detonación de proyectos de desarrollo e impulsar la reconversión productiva agropecuaria en concordancia con la vocación de cada región, vinculando la generación, transferencia de tecnología y la organización de productores.

Asimismo, busca apoyar la recuperación de la capacidad productiva de los agostaderos y crear las condiciones adecuadas para la repoblación de los hatos de bovinos y caprinos; dándole a la caprinocultura una importancia máxima y proponiendo acciones específicas para la construcción de infraestructura, el incremento del pie de cría, el mejoramiento genético y el control de enfermedades proporcionándoles a los productores la asistencia técnica necesaria para la producción y comercialización.

4.1.2 Complementariedad del Programa con otros programas de la Alianza

El Consejo Estatal Agropecuario, en lo referente a los programas de Fomento Ganadero y Salud Animal, realiza sus actividades a través de la COTEGAN la cual es responsable de coordinar su operación. El Programa DPAI, creado en 1998 por el Gobierno Federal e instrumentado en el Estado en 1999, no tendría razón de existir si su operación no se ligara completamente a los programas ganaderos; está considerado como el complemento necesario para la aplicación sostenible y sustentable de los apoyos al sector pecuario.

Por otra parte, dado que los promotores del desarrollo son las piezas fundamentales del Programa para dar la asistencia técnica y transferir tecnologías nuevas y ya existentes a los productores, su capacitación propia y actualización es de suma importancia. La relación que deben tener con el Programa de Transferencia de Tecnología no solo es necesaria sino que debe ser obligatoria para ser elegibles como técnicos del DPAI; incluso la Fundación PRODUCE, por normatividad, debe contemplar en su presupuesto partidas suficientes para otorgar apoyos económicos para que los promotores del Programa establezcan y desarrollen módulos de validación de tecnología dentro de las cuencas de producción, relación que en la práctica no se presenta.

4.1.3 Uso de diagnósticos y evaluaciones previas

En la planeación del Programa se han utilizado básicamente los diagnósticos de la situación agropecuaria en la entidad elaborados por la SAGARPA y la Secretaría de Fomento Agropecuario del Estado. Sin embargo, los presupuestos insuficientes para la operación de las dependencias gubernamentales relacionadas con el sector rural, en todos los niveles, no han provisto de recursos materiales y económicos suficientes para la elaboración de diagnósticos bien estructurados como los que se hacían hace más de 15 años. No obstante, la experiencia del personal técnico adscrito a las instituciones ha logrado sacar adelante el proceso de planeación y asignación de recursos.

Las evaluaciones internas que por norma realiza la Delegación de la SAGARPA en el Estado han sido las que han reorientado las acciones del Programa ya que son sometidas a la consideración del FOFAEC para la toma de decisiones sobre el avance del ejercicio presupuestal y de metas. Se mide el apego a las Reglas de Operación, a los beneficios económicos y sociales de sus acciones, así como su costo-efectividad, apoyándose principalmente en indicadores de proceso, evaluación y gestión.

4.1.4 Objetivos, metas y plazos

El objetivo que se plantea el Programa es muy claro: **“Apoyar y fomentar programas de desarrollo regional que impulsen la formación de cuencas de producción para la aplicación de tecnología, a través de Promotores del Desarrollo Agropecuario, integrados preferentemente a Despachos Técnicos Agropecuarios”**.

El desarrollo regional que impulse la formación de cuencas de producción requiere de inversiones en bienes y servicios como los que proveen el Programa y debe contemplarse con una visión de largo plazo pero con compromisos de corto y mediano plazo. Si el objetivo que se persigue con la instrumentación del Programa no se tiene perfectamente claro, anualmente se estarán aplicando, como hasta ahora, los apoyos con una visión de muy corto plazo sin alcanzar el objetivo principal.

En principio, la operación del Programa debería iniciar con la detección de áreas prioritarias para posteriormente elaborar programas de desarrollo regional con una definición bien clara de lo que es una cuenca de producción. Esta función la debería realizar un despacho agropecuario utilizando recursos de los programas de fomento ganadero ya que los resultados servirían para adecuar los apoyos de todos ellos.

4.1.5 Focalización: actividades, regiones, beneficiarios y apoyos diferenciados

En este apartado se presenta el grado en que el Programa atiende las actividades prioritarias, la población objetivo, las regiones y, si los hay, los apoyos diferenciados.

4.1.5.1 Actividades apoyadas

Las Reglas de Operación del 2001 para el Programa especifican apoyar grupos de productores organizados o en proceso de organización orientados a incrementar de manera prioritaria la producción de leche de bovino, carne de ovino y miel. En el Estado se produce el 10% del total de leche de bovino que se produce en el país ocupando el 3° lugar nacional; se producen 638 ton de carne de ovino que significa el 1.8% de la producción nacional y está en el lugar 15; por otra parte, se producen 271 ton de miel que representan apenas el 0.5% nacional y es el lugar 26.

En función de lo anterior y considerando las prioridades del Programa la actividad natural principal a atender sería la de bovinos leche, sin embargo, como el 94.8% de la producción se ubica en la región Lagunera, con tecnología de punta y apoyos económicos para mantener e incrementar la producción y productividad, se optó por utilizar los recursos escasos del Programa al apoyo de otras actividades, en otras regiones, con índices altos de marginación y con menor desarrollo relativo.

Por las características de la vegetación y por las actividades actualmente desarrolladas, la producción de carne de ovino y miel no se contempló, en principio, como prioritarias en el Estado. Por tal motivo, de los 31,721 vientres atendidos, el Programa dirigió los apoyos mayoritariamente a la producción de carne de bovino (76.1%), después a los caprinos de doble propósito (22.5%) y por último a los bovinos leche (1.4%) (Cuadro anexo 1).

4.1.5.2 Regiones

El Estado se encuentra dividido, de acuerdo a la SAGARPA, en cinco Distritos de Desarrollo Rural (DDR). El Programa DPAI, en su operación del 2001, operó en todos ellos aunque en distinta medida (cuadro anexo 1): el DDR 004 fue el que captó al mayor número de promotores con 11 (35.5%); el 002 con 7 (22.6%); el 003 con 6 (19.3%); el 005 con 4 (12.9%); y el 001 con 3 (9.7%).

Ahora bien, de acuerdo a la cantidad de vientres atendidos se tiene que cada promotor en promedio dio asistencia técnica a 1,023, sin embargo, la proporción por distrito es muy diferente: en el DDR 001 este fue de 1,962; en el 002 fue de 1,971; en el 003 fue de 1,071; en el 004 de 415; y en el 005 de 261. Esto significa que los promotores que prestan sus servicios en los alrededores de los dos municipios más poblados (Saltillo y Torreón) atienden una cantidad de animales muy por debajo de lo que acepta el Programa; la contratación de los promotores debe ser de acuerdo a los mínimos determinados en las Reglas de Operación (600 vientres o 3 GGAVATT o similares)

4.1.5.3 Beneficiarios

Fueron atendidos 452 beneficiarios de los cuales el 77.3% correspondieron al sector ejidal y el 22.7% fueron pequeños propietarios. El mayor porcentaje de beneficiarios se ubicó en el DDR 004 con el 32.7%, siguiéndole el 001 con el 17.9%, después el 002 con el 17% y con el 16.2% cada uno los distritos 003 y 005.

Las Reglas de Operación mencionan para el Programa que se asignará un promotor para atender tres GGAVATT o similares y generalmente cada grupo se integra por un mínimo de 10 productores de tal manera que, independientemente de los vientres atendidos, cada técnico debió haber proporcionado asistencia técnica a un mínimo de 30 productores. El promedio general del Programa fue de 14.6 productores con un máximo de 27 en el DDR 001 y un mínimo de 11 en el DDR 002.

4.1.5.4 Apoyos diferenciados

El Programa no especifica apoyos diferenciados y su operación se manejó de esa forma. De hecho, la demanda es inducida, en su mayoría, por los mismos técnicos y su volumen no requirió aplicar criterios diferentes para el otorgamiento de los apoyos.

4.2 Procesos de operación del Programa en el Estado:

Un análisis de los procesos de la operación del Programa en el Estado es necesario para que los aciertos se perfeccionen y las deficiencias se corrijan.

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

Toda la operación del Programa la realizó el Gobierno del Estado en el marco de la federalización cumpliendo la SAGARPA solamente con la vigilancia de las normas establecidas en las Reglas de Operación y las guías técnicas y recibiendo las solicitudes, a través de los Distritos de Desarrollo Rural, para darles el curso correspondiente.

4.2.2 Arreglo institucional

Como parte de las acciones previas en los acuerdos estatales de la Alianza para el Campo se estableció la creación, el 19 de marzo de 1996, del Consejo Estatal Agropecuario como organismo interinstitucional responsable de la coordinación para la operación de los programas de la Alianza.

El peso de la operación del Programa estuvo a cargo del Agente Técnico nombrado por el Comité Técnico de Ganadería en el Estado que forma parte y se rige por los lineamientos del Consejo Estatal Agropecuario. El COTAGEN se constituyó como el máximo organismo de carácter técnico-productivo en el Estado y auxilia, aparte del Consejo Estatal Agropecuario, al Comité Técnico del Fideicomiso (FOFAEC) que es el que al final autoriza el presupuesto, las solicitudes de apoyo y libera los recursos.

Con base en lo anterior, el arreglo institucional para la operación del Programa gira en torno a las dependencias e instituciones mencionadas, incluyendo a los DDR's de la SAGARPA y al Fiduciario Banco de Crédito Rural que efectúa el pago a los beneficiarios y elabora los Estados Financieros del FOFAEC.

4.2.3 Difusión del Programa

Los medios por los que se enteraron los beneficiarios han sido muy diversos, sin embargo, las labores de difusión llevadas a cabo por las autoridades encargadas de los programas de Fomento Ganadero (COTEGAN) en las asociaciones de productores pecuarios dieron como resultado que el 43.6% de los beneficiarios fueran enterados por los representantes de las mismas organizaciones, el 23.6% por visitas de los técnicos del Programa, el 17.3% en reuniones con funcionarios, el 10.9% por sus compañeros y el 4.6% por otros medios.

El presupuesto disponible no permite hacer una difusión mas estructurada y de hacerse, la demanda se podría incrementar significativamente y la percepción que tiene la EEE es que primeramente se tienen que elaborar los programas de desarrollo regional y después promover, con bases mas firmes, el incremento del presupuesto para el Programa.

4.2.4 Gestión de solicitudes y apoyos

Las solicitudes fueron gestionadas por los técnicos participantes en el Programa con el auxilio de los representantes de las organizaciones de productores. Los mismos promotores las requisitaron en las ventanillas de los DDR con los documentos que justificaban el apoyo solicitado.

Todas las solicitudes presentadas fueron autorizadas por el Comité Técnico del FOFAEC y los apoyos se otorgaron a través de las organizaciones de productores, previa autorización de los informes de actividades de los promotores por parte del agente técnico, que envía la solicitud de recursos a la COTEGAN y esta al Comité Técnico del Fideicomiso que liberaba los recursos para su pago en el Fiduciario.

4.2.5 Otorgamiento de apoyos

Al autorizarse los apoyos por parte del FOFAEC el COTEGAN formuló carta de autorización de apoyo informando a la organización solicitante y comprometiendo el recurso en sus registros y notifica, mediante oficio, al Agente Técnico para su seguimiento.

El Agente Técnico recibe los informes de actividades de los promotores y la documentación complementaria otorgando el visto bueno para el pago y los envía al COTEGAN para que solicite al Comité Técnico del Fondo la liberación de los recursos. El FOFAEC revisa, autoriza y elabora carta de liberación de recursos instruyendo al Banco para el pago a las organizaciones de productores, siendo el Banco el que al final otorga el pago a los productores.

El subsidio que se otorga a los productores es a través de los servicios que les prestan los promotores, por lo tanto, quien al final requiere la llegada oportuna de los recursos es el técnico. Su función estuvo muy afectada por los bajos montos y por la tardanza en los pagos; los recursos generalmente les llegaron cuando menos un mes después de tiempo (cuadro 4-2-5-1). El 79% de ellos opinaron que el principal problema para desempeñar su trabajo fueron los bajos salarios y la tardanza en los pagos, siguiéndole en importancia los periodos tan cortos de contratación (en promedio 7.1 meses) que variaron entre los 3 y los 12 meses.

Cuadro 4-2-5-1. Pagos a los promotores DPAI

Meses laborados	Número de promotores	Monto solicitado (pesos)	Fecha de pago
Abril-Mayo/01	1	8,400	Agosto/01
Junio/01	7	43,400	Agosto/01
Julio/01	7	43,400	Agosto/01
Agosto	25	163,800	Octubre/01
Septiembre/01	27	177,800	Octubre/01
Octubre/01	31	205,800	Nov/Dic/01
Nov.-Dic./01	31	411,600	Diciembre/01
Ene.-Feb.-Mar./02	27	533,400	Abril/02

Fuente: elaboración propia con base en documentos oficiales del Programa

4.2.6 Seguimiento del Programa

El seguimiento del Programa se dio de manera continua por el Agente Técnico que informaba mensualmente de las actividades de los promotores al Comité Técnico de Ganadería y este, a su vez, daba cuenta en las reuniones del FOFAEC de los avances en las metas físicas y financieras. Por otra parte, conforme a las Reglas de Operación, la Delegación de la SAGARPA en la entidad llevó a cabo cuatro mediciones de resultados o evaluaciones internas del proceso que fueron presentadas en las reuniones del Comité Técnico del Fondo para que sirvieran de base en la toma de decisiones sobre el avance presupuestal y de metas físicas.

4.2.7 Solicitudes recibidas y atendidas

En los años 2000 y 2001 las solicitudes que se recibieron fueron dictaminadas, autorizadas y ejercidas; en el año de 1999 ya para ejecutarse desistieron del apoyo 3 organizaciones de productores debido a que los técnicos que promovieron el apoyo ya no le dieron seguimiento a las solicitudes (cuadro 4-2-7-1). Del primer año al siguiente las solicitudes ejercidas se incrementaron en un 63% permaneciendo constante en el 2001.

Cuadro 4-2-7-1. Solicitudes recibidas y atendidas DPAI 1999-2001

Año	Solicitudes (Número)			
	Recibidas	Dictaminadas	Autorizadas	Ejecutadas
1999	22	22	22	19
2000	31	31	31	31
2001	31	31	31	31

Fuente: Elaboración propia con base en información del Programa

4.2.8 Solicitudes no atendidas y razones

Generalmente las gestiones de las solicitudes las hacen los técnicos con el apoyo de las organizaciones de productores; se ha tenido mucho cuidado de integrarlas junto con toda la documentación para que su dictamen y autorización no tenga problemas. Las solicitudes que no se ejecutaron en 1999 fueron porque los técnicos que las habían promovido no les dieron seguimiento. Todavía no hay una sensibilidad de las organizaciones sobre las bondades del Programa como para que por si solas realicen las gestiones, realmente son los técnicos los que se promocionan ante las organizaciones para que los contraten como promotores del desarrollo subsidiados.

4.3 Perfil de los beneficiarios

De los 111 beneficiarios seleccionados en la muestra solamente uno manifestó no haber recibido el apoyo por lo que no tiene significancia para el análisis.

El 91.9% de los beneficiarios son del sexo masculino; el 56.8% son de edad media (entre 40 y 55 años), el 25.2% de edad madura (más de 55 años) y el 18% son menores de los 40; se tiene un 7.2% de analfabetas, el 23.4% saben leer y escribir pero no terminaron la primaria, el 25.2% terminaron la primaria, el 8.1% tienen secundaria y el 36.1% tienen estudios por encima de la secundaria; el 49.6% de la población beneficiada recibió, en el 2001, ingresos mensuales por debajo de los 4,000 pesos, el 34.2% entre 4,000 y 11,000 pesos, el 15.3% entre los 11,000 y los 30,000 pesos y el 0.9% tuvo ingresos por encima de los 30,000 pesos; la principal fuente de ingresos fue la pecuaria para el 85.6% de los encuestados, la agrícola para el 8.1% y fuera de la actividad agropecuaria (principalmente comercio) para el 6.3%; el 38.1% de la producción de la actividad principal se vende en el mercado nacional, el 33.8% en el mercado local, el 12.5% tiene como destino el mercado de exportación y solamente el 10.7% es para autoconsumo (cuadro 4-3-1).

La producción pecuaria es una actividad en la que generalmente la mujer participa en una proporción menor, comparado con el papel que tiene en otras actividades relacionadas con el desarrollo rural. La edad de los beneficiados es la normal en el sector agropecuario donde la proporción de las nuevas generaciones es baja, debiendo incrementarse esta para la sostenibilidad de las inversiones. Aun cuando se tiene un 7.2% de analfabetas, el nivel de escolaridad es bueno para el sector con un promedio de 8.4 años, contándose entre los beneficiarios un 7.2% con carrera profesional. La proporción de productores con ingresos bajos es muy similar a la de ingresos medios y altos (49.6% contra 50.4%). Por otra parte, es de importancia el hecho que el 85.6% de los productores beneficiados recibieron el apoyo para la actividad que significa su principal fuente de ingresos.

Cuadro 4-3-1. Perfil de los beneficiarios DPAI 2001

Variable	Indicador del perfil de los beneficiarios	Beneficiarios	
		Número	%
Sexo	Masculino	102	91.9
	Femenino	9	8.1
	Total	111	100.0
Edad	Menos de 40 años	20	18.0
	Entre 40 y 55 años	63	56.8
	Más de 55 años	28	25.2
	Total	111	100.0
Escolaridad	Nivel de escolaridad 0	8	7.2
	De 1 año a menos de 6	26	23.4
	Primaria (6 años)	28	25.2
	Secundaria (9años)	9	8.1
	Mayores de secundaria (mas de 9 años)	40	36.1
	Total	111	100.0
Ingresos mensuales	Menor a 4,000 pesos mensuales	55	49.6
	De 4,000 a 11,000	38	34.2
	De 11,000 a 30,000	17	15.3
	Más de 30,000	1	0.9
	Total	111	100.0
Principal fuente de ingresos	Producción agrícola	9	8.1
	Producción pecuaria	95	85.6
	Fuera de la actividad agropecuaria	7	6.3
	Total	111	100.0
Destino de la producción de la principal actividad	Autoconsumo familiar		10.7
	Autoconsumo para la producción		4.9
	Venta en la comunidad o localidad (local)		33.8
	Venta fuera de la comunidad (nacional)		38.1
	Exportación		12.5
Total	111	100.0	

Fuente: Elaboración propia sobre la base del cuestionario a beneficiarios

4.4 Satisfacción con el apoyo

La percepción que tienen los beneficiarios sobre los servicios proporcionados por los promotores participantes en el Programa es buena. El 80.9% considera el servicio bueno, el 16.4% de regular a bueno y solamente el 2.7% opinó que este fue de regular a malo. Además, el 83.6% consideró que la asistencia técnica proporcionada les llegó oportunamente y el 16.4% que no; esta proporción última es muy buena considerando que los promotores tuvieron un promedio de contratación de 7.1 meses.

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

Aun cuando el 78.2% de los beneficiarios utilizaron el apoyo en forma individual y solo el 21.8% en grupo, todos los trámites que realizó el técnico para participar como promotor los

hizo con el visto bueno de los representantes de las organizaciones de productores que fueron los que al final pagaron los honorarios de los técnicos. Por tal motivo, dentro de los productores, quienes tienen una visión más amplia sobre la operación del Programa son los líderes de las organizaciones.

Se entrevistaron a 7 representantes de las organizaciones de productores, tres de ellos con estudios de licenciatura (dos agrónomos y un Médico Veterinario), un técnico agropecuario y los otros tres con estudios secundarios. El 57.1% de ellos ha estado relacionado con el Programa entre 1 y 3 años y el 42.9% lo conoce desde el principio de su operación en el Estado (1999).

Todos ellos aseguran que sí se han diseñado mecanismos para identificar las necesidades de apoyo que requieren los productores. El 57.1% considera que solo parcialmente los servicios responden a las necesidades de los productores y el 42.9% dice que muy poco.

El 85.7% mencionó que el Programa atendió a productores con menores recursos y el 14.3% que se utilizó el criterio de asignar los apoyos de acuerdo a las regiones. Asimismo, para mejorar el diseño y la instrumentación del Programa consideran que se debe consultar a los potenciales beneficiarios haciendo recorridos y visitas de campo (71.4%) y elaborar diagnósticos regionales (28.6%).

Los 7 mencionan que ya se han hecho propuestas por parte de sus organizaciones para adecuar la normatividad y la operación del Programa; el 85.7% propuso algunos criterios para la selección de beneficiarios y para mejorar la transparencia del Programa, el 71.4% para establecer criterios que mejoren la eficiencia del Programa, el 57.1% para determinar las áreas geográficas de atención, mecanismos de financiamiento para sus aportaciones y otros mecanismos de selección y adquisición de los servicios. En términos generales sus aportaciones han sido continuas porque además participan en el Consejo Estatal Agropecuario (42.9%) y en el COTAGEN (71.4%).

Los técnicos participantes en el Programa trabajaron de manera independiente; solamente el 5.3% de la muestra manifestó estar integrado a un despacho, sin embargo, su trabajo lo realizó de manera personal. La contratación de despachos agropecuarios como proveedores del Programa no ocurrió aun cuando las Reglas de Operación sugieren contratar promotores del desarrollo que estén integrados preferentemente a empresas de consultoría de este tipo.

La edad promedio de los promotores en el 2001 fue de 42.2 años (entre 27 y 65); el nivel educativo es bueno, el 73.7% tiene licenciatura y el 26.3% maestría; el 68.4% tienen una formación académica relacionada con las actividades del Programa, sin embargo, la formación académica del 31.6% no es la que los productores necesitan por lo que es urgente revisar y adecuar la contratación de los promotores a los requerimientos del Programa; el 52.6% tiene participando como proveedor de asistencia técnica en la Alianza desde hace más de dos años mientras que el 47.4% apenas inició en el 2001 (cuadro 4-5-1).

En función de los resultados de las encuestas el promedio de productores atendidos por cada promotor fue de 25.3 y cada uno dio asistencia técnica en 683 cabezas de ganado bovino y 1,171 de caprinos. La documentación oficial reporta 14.6 beneficiarios en promedio por promotor y atendiendo 793 vientres de ganado bovino y 230 vientres de ganado caprino (cuadro anexo 1); transformando las cabezas de las encuestas en vientres de la documentación oficial el ganado atendido coincide; no obstante, en el número de beneficiarios la diferencia es significativa (73%).

Los principales problemas en la operación del Programa, de acuerdo a la opinión de los técnicos, son los bajos salarios y la tardanza en los pagos (79%) así como los periodos tan cortos de contratación (7.1 meses promedio). Un análisis de las fechas de pago de los técnicos arrojó resultados de hasta tres meses de tardanza en los pagos; bajo estas circunstancias difícilmente se le puede exigir al técnico el cumplimiento pleno de su trabajo.

Cuadro 4-5-1. Características de los técnicos involucrados en el Programa

Aspecto		Técnicos	
		No.	%
Edad promedio	42.2	19	100.0
Sexo	Masculino	19	100.0
	Femenino	0	0.0
Grado Académico	Licenciatura	14	73.7
	Maestría	5	26.3
	Doctorado		
	Otro		
Formación Académica	Agronomía	6	31.6
	Zootecnia	10	52.6
	Medicina veterinaria	3	15.8
	Biología		
	Ciencias sociales		
	Otra especialidad		
Antigüedad en la dependencia, organización o empresa	Menos de 1 año	5	26.3
	Entre 1 y 3 años	9	47.4
	Más de 3 años	5	26.3
Años en que ha estado vinculado con el Programa	Menos de 1 año	2	10.5
	Entre 1 y 3 años	15	79.0
	Más de 3 años	2	10.5
Desde cuando participa como prestador de servicios de asistencia técnica en la Alianza	Antes de 1996	1	5.2
	Entre 1996 y 2000	9	47.4
	Después del 2000	9	47.4

Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida de las encuestas a técnicos DPAI

4.6 Participación de productores y técnicos en la planeación y operación del Programa

El Programa apoyó a los productores en actividades que ya realizaban previamente porque al 81.8% no le interesó o no le convino cambiar; otros (44.6%) consideraron muy riesgoso cambiar a otra especie o de actividad productiva; y algunos porque no tuvieron dinero para financiar el cambio (28.2%).

Las zonas donde se operó son áreas compactas constituidos por productores en condiciones similares de clima, nivel tecnológico y sistema especie-producto, esto es, son cuencas de producción donde falta la integración y el fomento de programas de desarrollo regional para la aplicación de tecnologías y fortalecer la cadena de producción-proceso-comercialización. Los bovinos de carne y los caprinos de doble propósito fueron las especies más importantes para el Programa y son las que se deben atender tanto por su rentabilidad como por la vocación que tienen los recursos naturales para su explotación.

Los productores tienen necesidad de mejorar sus sistemas de producción y los promotores del desarrollo los están apoyando con la asistencia técnica y la gestión de subsidios. Sin embargo, la integración de los productores en grupos organizados similares a los GGAVATT's debe ser una de las actividades prioritarias de los técnicos; los avances que tienen estos grupos en otros estados deben ser acicate para iniciarlos de manera inmediata.

Los resultados obtenidos son relativamente buenos para los productores, pero estos se pueden mejorar sustancialmente seleccionando a todos los técnicos con formación académica relacionada con la actividad pecuaria y con habilidades para promover la organización.

4.7 Evaluación global de la operación del Programa

En el Estado, desde 1996 año en que inició la Alianza para el Campo, se han operado diversos programas de apoyo a la ganadería: Recuperación de Tierras de Pastoreo, Infraestructura Básica Ganadera, Programa Lechero, Mejoramiento Genético, Programa Apícola y Salud Animal. Sin embargo, por la necesidad de que los impactos esperados de las acciones se incrementaran, el Gobierno Federal creó en 1998 el Programa de Desarrollo de Proyectos Agropecuarios Integrales (DPAI) con el fin de apoyar y fomentar programas de desarrollo regional proporcionando a los productores, aparte de los apoyos de los programas mencionados, asistencia técnica en todas las etapas del proceso productivo del predio, con preferencia a los programas de Fomento Ganadero en su conjunto; sin embargo, la falta de coordinación entre los mismos programas del grupo no han permitido que los impactos del DPAI se incrementen. En este aspecto, se encontró que el 39% de los beneficiarios encuestados recibió apoyos de otros programas de la Alianza durante el 2001; el 5% se benefició con apoyos de Fomento Agrícola, 15% con programas de Fomento Ganadero, 10% en Desarrollo Rural y 13% con Sanidad Agropecuaria de la APC.

Los objetivos de las políticas sectoriales en el Estado que buscan desarrollar la infraestructura básica para la detonación de proyectos de desarrollo e impulsar la reconversión productiva agropecuaria encontró, con el DPAI, el complemento ideal para los programas de Fomento Ganadero ya que le permite vincular las inversiones que se están haciendo en el sector pecuario con la generación, transferencia de tecnología y la organización de productores.

Desde el principio de su administración las autoridades estatales observaron con preocupación la reducción de los inventarios ganaderos de bovinos; de 1993 a 1999 disminuyó en un 18% la población bovina, observándose que en la Laguna la tendencia fue positiva creciendo un 49% mientras que en el resto del Estado las bajas alcanzaron un 33%. El tipo de explotación empresarial de la Laguna, con tecnología de punta y la captación de más y mejores apoyos permitieron al Gobierno tomar decisiones para dirigir los apoyos a las regiones donde los problemas son mayores y donde la marginación es más alta.

Por otra parte, aun cuando el Estado ocupa el primer lugar nacional en producción de carne y leche de caprinos, la disminución en los precios de venta de estos productos ha ocasionado que el poder adquisitivo de los productores se vea muy afectado de tal forma que se tiene la necesidad de mejorar la productividad para incrementar sus volúmenes de venta y mejorar la calidad.

En el 2001 la operación del Programa permitió la contratación de 31 promotores con 7.8 meses de contratación promedio y una derrama económica gubernamental de 1,900 miles de pesos beneficiando a 452 productores de los cuales el 77.3% fueron ejidatarios y el 22.7% pequeños propietarios. Las metas físicas se rebasaron en un 97% en relación a los beneficiados planeados en el Anexo Técnico; asimismo, se tenía programado contratar a 23 promotores y se logró incluir 31 lo que, en principio, significaría superar la meta en un 35% pero por los periodos relativamente cortos de contratación (7.8 meses promedio) realmente los promotores equivalentes que participaron fueron 20.2 y esto es un 12% menos de lo programado. En el tiempo que estuvieron contratados los promotores cumplieron con sus funciones a pesar de que el 31.6% de ellos tiene una formación académica que no corresponde a las necesidades del Programa.

El Programa tuvo presencia en los 5 DDR que existen en el Estado abarcando un 50% de los municipios de la entidad y cubriendo las necesidades de asistencia técnica del 0.9% de las UPR estatales. Los promotores se ubicaron en los DDR de la siguiente forma: 35.5% en el 004, el 22.6% en el 002, el 19.3% en el 003, el 12.9% en el 005 y el 9.7% en el 001, distribución adecuada a la población de cada distrito.

La atención promedio por promotor de 14.6 beneficiados y 1,023 vientres se encuentra dentro de los parámetros que se han venido estableciendo en las Reglas de Operación para el Programa, sin embargo, ésta proporción difiere mucho entre distritos (cuadro 4-7-1): mientras que los distritos 001, 002 y 003 atendieron en promedio por promotor 1,962 vientres, 1,971 vientres y 1,071 vientres respectivamente, en el 004 y 005 las cantidades se disminuyen a 415 y 261 vientres respectivamente. Las reglas de operación anteriores al

2001 establecieron un mínimo de 600 vientres por promotor y en el 2001 la restricción fue de cuando menos 3 grupos de productores organizados en GGAVATT (mínimo 30 productores) o similares entonces se tendría que, los promotores que atendieron a la población en los DDR 004 y 005 no cumplieron con los mínimos establecidos.

Cuadro 4-7-1. Promedio de productores y vientres atendidos por promotor DPAI

DDR	Promotores		Productores atendidos		Vientres atendidos	
	Número	%	Número	Promedio	Número	Promedio
001	3	9.7	81	27	5885	1962
002	7	22.6	77	11	13796	1971
003	6	19.3	73	12.2	6428	1071
004	11	35.5	148	13.5	4570	415
005	4	12.9	73	18.3	1042	261
Total	31	100.0	452	14.6	31721	1023

Fuente: elaboración propia con base en información del Programa

Los procesos que se realizaron en los niveles estatal y regional no tuvieron problemas en general funcionando de manera normal, cumpliendo la COTEGAN con sus funciones, los DDR en la recepción y tramitación de las solicitudes, el FOFAEC y el Fiduciario apeándose a las Reglas de Operación y al marco institucional federalizado. Por otro lado, los técnicos participantes comenzaron a promover y gestionar las solicitudes de los productores ofertando sus servicios; el flujo de las solicitudes no fue lo planeado ya que en los primeros dos meses solamente trabajó un promotor, 7 a partir del tercer mes, 25 a partir del cuarto mes, 27 desde el quinto mes y 31 desde el sexto. Mas del 30% de los promotores estuvieron contratados por periodos menores a los 5 meses lo que, junto con la tardanza en los pagos y los bajos salarios, vienen a ser los problemas principales que enfrenta el 79% de los promotores del desarrollo para cumplir con sus funciones.

No obstante los problemas que enfrentaron los promotores el 80.9% de los productores atendidos consideran que el servicio que les proporcionaron fue bueno y para el 83.6% también fue oportuno.

4.8 Conclusiones y recomendaciones

A partir del análisis de la información documental y de campo se obtuvieron las siguientes conclusiones generales sobre la operación del Programa en la entidad:

- Las características del Programa permiten albergar amplias expectativas de mejoramiento en la aplicación de los recursos al sector pecuario de la entidad, sobre todo las generadas en la Alianza para el Campo para el Fomento Ganadero.

- La participación de profesionales que apoyen todas las etapas del proceso productivo de los hatos contribuirán al logro de los objetivos de la política sectorial en el Estado.
- La recuperación de las poblaciones de ganado bovino y caprino en las regiones diferentes a la Comarca Lagunera de Coahuila es una prioridad para la administración estatal siempre y cuando los inventarios se incrementen de manera sostenible y sustentable.
- Los suelos existentes en el Estado hacen que la vocación natural sea ganadera con extensas superficies cubiertas de vegetación que solo puede ser utilizada por ganado bovino y caprino y en muchos casos solo por caprinos. La orientación que se le ha dado al Programa atendiendo al 77.5% de bovinos y el 22.5% de caprinos ha sido lo mas recomendable por las condiciones mencionadas y por las habilidades adquiridas por los productores que consideran riesgoso el cambiar de actividad.
- Aun cuando los vientres caprinos representaron solamente el 22.5% de los atendidos por el Programa, la población beneficiada que se dedica a esta actividad significó más del 50% de los productores apoyados y estos fueron los de menores ingresos y con menor desarrollo relativo, es decir, los recursos fueron proporcionalmente mejor distribuidos entre los beneficiados que entre el tipo de ganado. El 77.3% de los beneficiados totales fueron ejidatarios y el 22.7% pequeños propietarios.
- Los apoyos del Programa cubrieron virtualmente todo el Estado al tener presencia en los cinco DDR. Cada promotor en promedio atendió 1,023 vientres (entre caprinos y bovinos) y 14.6 productores, sin embargo, la diferencia entre distritos fue significativa; los promotores ubicados en los DDR 004 y 005 no atendieron los mínimos en vientres y/o productores que establece la normatividad.
- Uno de los objetivos principales que se persiguen con la instrumentación del Programa en el Estado es que los servicios satisfagan las necesidades del productor y en este sentido la percepción que tiene el 80.9% es buena opinando, asimismo, el 83.6% que los servicios fueron oportunos. Sin embargo, los impactos del Programa se pudieron haber mejorado significativamente si los periodos de contratación hubieran sido mayores, si los sueldos se hubieran mejorado y, sobre todo, si no se hubieran tardado los pagos de los promotores.

Las recomendaciones que plantea la EEE para el mejoramiento de la operación del Programa en la entidad, son las siguientes:

- Contratar a los promotores a través de Despachos Técnicos Agropecuarios, tal y como lo especifican las Reglas de Operación, para que sus ejecutivos coordinen la elaboración de diagnósticos regionales y ejecuten programas de desarrollo que impulsen o consoliden la formación de cuencas de producción. Los despachos deben garantizar la permanencia de la asistencia técnica con los grupos de productores por periodos mayores a los dos años y con técnicos cuya formación académica sea acorde a las necesidades. Adicional a estos beneficios para el Programa, los promotores tendrán bien claro a quien deben rendir cuentas de sus actividades y quien es el responsable de que sus honorarios sean cubiertos a tiempo.

- Es recomendable que dentro de las primeras actividades de los promotores se incluya la formación de grupos de productores en GGAVATT's para que cada uno atienda un mínimo de 3 y que posean cuando menos 600 vientres de bovinos o su equivalente.
- Promover la integración de las solicitudes con tiempo suficiente para que la operación del Programa se inicie en cuanto los anexos técnicos sean autorizados, incluso destinar una reserva presupuestal para cubrir los honorarios de los promotores por un mínimo de dos meses para que la continuidad de los servicios no se altere.
- Dada la escasez de empresas dedicadas a prestar servicios de consultoría en el sector agropecuario y por la necesidad urgente de su integración al DPAI y a otros programas de Alianza, se necesita diseñar una estrategia de promoción y apoyo para su formación y consolidación.
- La población que se está atendiendo está dentro de los parámetros más recomendables para el Programa por lo que se debe continuar trabajando en estas regiones y con el mismo tipo de productores.
- La sostenibilidad de las inversiones en el sector dependerán en alto grado del buen funcionamiento de los promotores. Es recomendable que del total presupuestado en los programas de fomento ganadero cuando menos el 15% se canalice al DPAI.

Capítulo 5

Evaluación de resultados e impactos del Programa

La instrumentación del Programa en el Estado busca crear las condiciones para fomentar programas integrales de desarrollo regional con la contratación de Promotores que den sostenibilidad a los apoyos proporcionados por otros programas de Fomento Ganadero. Los impactos sobre la producción, productividad, los ingresos de los productores, el desarrollo de mercados, los recursos naturales, control sanitario, entre otros se presentan en este capítulo tomando como base de cálculo el “*Procedimiento para el cálculo de indicadores de evaluación y su análisis*” establecido por la Unidad de Apoyo.

5.1 Principales resultados de las acciones del Programa

El 88.2% de los productores entrevistados manifestaron tener experiencias anteriores recibiendo servicios de asistencia técnica y el 90.9% observó cambio en algunos aspectos de la producción como consecuencia del apoyo.

- Superficie: sin cambio, debido a que los apoyos fueron principalmente en el manejo del ganado; aspectos reproductivos, sistemas de alimentación, etcétera. No obstante, el 50% de los productores manifestaron observar cambios en los sistemas de pastoreo pero sin modificaciones en superficies.
- Ganado: los productores externaron que los animales bajo asesoría técnica se incrementaron un 76% como resultado del apoyo del Programa, pero sin incrementar el inventario del hato. El 70% registró cambios favorables en sus rendimientos y en la cantidad y calidad de la producción; el 27.3% aun no registra cambios pero espera obtenerlos; y solamente el 2.7% no tuvo cambios ni espera obtenerlos.
- Infraestructura y equipamiento: sin cambio como consecuencia de los apoyos del Programa.
- Acceso a servicios: el 60.9% recibió otros apoyos del gobierno y la asistencia técnica del Programa ha servido de enlace para su gestión y aprovechamiento. El 70% recibió apoyo de los promotores para acceder a estos apoyos y a otros financiamientos gubernamentales. El 76.4% observó cambio favorable en aspectos sanitarios por su mayor participación en las campañas de Sanidad Animal.
- Ingresos: el 50.9% obtuvo cambios positivos en sus ingresos; el 46.4% no obtuvo cambios pero espera obtenerlos; y el 2.7% no espera obtenerlos. Los cambios observados en los ingresos fueron muy significativos ya que estos se incrementaron en un 38% y todos consideraron que se produjeron por los apoyos recibidos de la Alianza para el Campo.

5.2 Satisfacción con el apoyo

Para medir este indicador el procedimiento considera dos variantes: la primera identifica el porcentaje de beneficiarios que reconocen haber recibido el servicio con calidad satisfactoria, y la segunda, el porcentaje de beneficiarios que, además de considerarlo de buena calidad también le llegó en forma oportuna. Los cálculos se realizaron conforme a las respuestas a las preguntas 34 y 35 del cuestionario para beneficiarios.

a) Frecuencia de reconocimiento de satisfacción y oportunidad del apoyo

$$C = (ncs/N)$$
$$C = (89/110) 100$$
$$C = 80.9$$

Donde:

C = Porcentaje de beneficiarios que reconocieron el servicio recibido como de buena calidad

ncs = Número de beneficiarios que reconocieron el servicio de calidad satisfactoria

N = Número de beneficiarios de la muestra

b) Satisfacción y oportunidad del apoyo

$$S = (BS/N) 100$$
$$S = (78/110) 100$$
$$S = 70.9$$

Donde:

S = Porcentaje de beneficiarios que reconocieron calidad satisfactoria y a la vez reconocieron que el otorgamiento del servicio fue oportuno.

BS = Número de beneficiarios que reconocieron calidad satisfactoria y a la vez reconocieron que la entrega del servicio fue oportuna

N = Número de beneficiarios integrantes de la muestra

Es importante señalar que las encuestas arrojan resultados positivos tanto en la calidad de la asistencia técnica como en la oportunidad del servicio: el 80.9% manifiesta que la asistencia técnica fue buena y si para el cálculo se incluyeran los que opinaron que fue de regular a buena se incrementaría hasta el 97.3%; así mismo la correlación de resultados entre la satisfacción y oportunidad fue del 70.9 % e incluyendo las opiniones de regular a buena se incrementa hasta el 83.6%.

5.3 Cambio técnico e innovación en los procesos productivos

Indudablemente que los resultados con el servicio de asistencia técnica son los cambios en actitud de los beneficiados para el trabajo en equipo y en el mejoramiento de los procesos de producción que se transfieran en satisfactorios.

a) Presencia de cambio en las técnicas

$$CT = (BSE/N) 100$$

$$CT = (13/110) 100$$

$$CT = 11.8$$

Donde:

CT = Porcentaje de beneficiarios que no tenían experiencia en el uso de servicios de asistencia técnica

BSE = Beneficiarios que no tenían experiencia en el uso de servicio de asistencia técnica

N = Número de beneficiarios integrantes de la muestra

Los datos para la construcción de esta variante del indicador se generaron con la pregunta 50, opción 2 del cuestionario para beneficiarios.

b) Frecuencia de cambios en producción debido a cambio en técnicas

$$CEP = (BCEP/N) 100$$

$$CEP = (100/110) 100$$

$$CEP = 90.9$$

Donde:

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

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

N = Número de beneficiarios entrevistados e integrantes de la muestra

Para la construcción de esta variante del indicador, la información se obtuvo de la pregunta 51 de la opción 1 del cuestionario para beneficiarios.

c) Frecuencia de cambio en técnicas y cambio en producción debido al apoyo

$$CP = (BSEOC/N) 100$$

$$CP = (12/110) 100$$

$$CP = 10.9$$

Donde:

CP = Porcentajes de beneficiarios que no tenían experiencia previa en el uso de servicios de asistencia técnica y observaron un cambio favorable en algún aspecto de la producción

BSEOC = Beneficiarios que no tenían experiencia en el uso de servicios de asistencia técnica y observaron un cambio favorable en algún aspecto de la producción

N = Numero de beneficiarios entrevistados e integrantes de la muestra

La información para la construcción de esta variante del indicador se obtuvo de las respuestas a la pregunta 50 opción 2 y que a la vez contestaron la pregunta 51 en su opción 1.

El 90.9% de los beneficiarios entrevistados observaron cambios en la producción debido al apoyo recibido. El 11.8% no tenía experiencia previa con asistencia técnica y el 10.9% aparte de observar cambio en técnicas por su integración a los servicios también observó cambios en producción, esto es, el 92.3% de los beneficiarios sin experiencia previa tuvieron cambios en producción.

Para el análisis de estos indicadores, la información se complementa con los resultados obtenidos a partir de las respuestas a la pregunta 52 del cuestionario para beneficiarios (cuadro anexo 2). Los principales cambios productivos se presentaron en el manejo reproductivo (80.9%), los sistemas de alimentación (53.6%) y el control de plagas y enfermedades (45.5%); donde se presentaron menos cambios fue en el inicio de nueva actividad (77.3%), almacenamiento y procesamiento (72.7%) y técnicas de extracción de la producción (60.9%).

5.4 Permanencia de los apoyos y sostenibilidad de las inversiones

Se considera que el apoyo es permanente si se está aplicando a la producción y de manera satisfactoria. Para el caso del Programa se medirá el grado de satisfacción de los beneficiarios con el servicio recibido.

a) Valoración del servicio recibido

La construcción de este indicador se basa en la información correspondiente a la respuesta de la pregunta 48 del cuestionario de beneficiarios en sus cuatro opciones: 1) satisfacción con el servicio, 2) disponibilidad del servicio cuando se le requiere, 3) pago por el servicio y 4) disposición a pagar por el servicio. De los que manifestaron que habían recibido el apoyo (110) tres de ellos manifestaron que no habían recibido asistencia técnica para la actividad apoyada.

$$\begin{aligned}VS &= SS + DS + PS + DP \\VS &= 0.67 + 0.085 + 0.016 + 0.083 \\VS &= 0.85\end{aligned}$$

Donde:

VS = Valoración del servicio recibido

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

DS = Disponibilidad del servicio cuando se le requiere, en cuyo caso se le asigna una valoración de 0.10, de lo contrario se le asigna un valor de cero

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

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

El resultado (0.85) complementado con los porcentajes de cada alternativa (cuadro 5.3.1) indica que la asistencia técnica proporcionada fue buena. Lo que es importante destacar es que el 82% de los beneficiarios manifiestan que están dispuestos a pagar por el servicio. Esta posibilidad estará en función de la sostenibilidad de los ingresos adicionales y que sean suficientes para pagar el costo de los servicios y con márgenes atractivos de utilidad.

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

Descripción	Número de beneficiarios	%
La asistencia técnica fue satisfactoria	106	96.4
Está disponible cuando la requiere	93	84.5
Han pagado por el servicio	18	16.4
Están dispuestos a pagar por el servicio	91	82.7

Fuente: elaboración propia con base en las encuestas a beneficiarios

5.5 Desarrollo de capacidades técnicas, productivas y de gestión

Con estos indicadores se trató de determinar la medida en que el apoyo del Programa contribuyó a la formación de capital humano relevante para las actividades de producción. Su cálculo se realizó tomando en consideración las respuestas a la pregunta 53 del cuestionario para beneficiarios en sus opciones 1, 2 y 4.

a) Desarrollo de capacidades

$$DC = CT + CAC + CG$$

$$DC = 0.27 + 0 + 0.048$$

$$DC = 0.318$$

Donde:

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

CT = Presencia de desarrollo de capacidades para nuevas técnicas de producción, en cuyo caso se le asigna una valoración de 0.34 y de cero si no lo adquirió. Opción 1.

CAC = Presencia de desarrollo de capacidades administrativas y contables, en cuyo caso se le asigna una valoración de 0.33 y de cero si no las adquirió. Opción 2.

CG = Presencia de desarrollo de capacidades para la gestión local, en cuyo caso se le asigna una valoración de 0.33 y de cero si no las adquirió. Opción 4.

El indicador es muy bajo pero analizando la información de las tres opciones (cuadro 5-4-1) se encontró que el aprendizaje de nuevas técnicas de producción es muy alto, de tal manera que los porcentajes de las otras dos capacidades fueron las que determinaron el bajo valor del indicador. Esto solo viene a confirmar el hecho de que los promotores han dedicado la mayor parte de su tiempo a la asistencia técnica productiva.

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

Descripción	Nº de beneficiarios	%
Nuevas técnicas de producción	89	80.9
Técnicas de administración y contabilidad	0	0.0
Participación para la gestión local	16	14.6

Fuente: elaboración propia con base en los cuestionarios a beneficiarios

El indicador desarrollo incluyente de capacidades no se calculó en virtud de que la influencia del aprendizaje de otras cosas (9.1%) virtualmente no modifica el resultado. Por otra parte, el desarrollo global de capacidades será cero por el resultado obtenido en el aprendizaje de técnicas de administración y contabilidad (cero).

b) Desarrollo mínimo de capacidades técnicas, productivas y de gestión

$$CAG = (DAC/N) 100$$

$$CAG = (105/110) 100$$

$$CAG = 95.5$$

Donde:

CAG = Porcentaje de beneficiarios que adquirieron alguna capacidad ya sea técnica, productiva, de gestión o de otra índole.

DAC = Número de beneficiarios que reconocieron haber adquirido al menos una de las cuatro capacidades: técnicas, productivas, de gestión o de otro tipo

N = Número de beneficiarios entrevistados e integrantes de la muestra

La información para la construcción de esta variante del indicador se encuentra en las respuestas a las opciones 1, 2, 4, y 5 de la pregunta 53. El 95.5% de los productores beneficiados reconocieron haber adquirido al menos una de las cuatro capacidades consideradas por el indicador.

5.6 Cambios en producción y productividad atribuibles al apoyo

La frecuencia de la presencia de cambios o la expectativa de tenerlos en rendimientos, volumen y calidad, atribuibles al apoyo se midió con el cálculo de los siguientes indicadores.

a) Frecuencia de cambios en productividad

$$\begin{aligned} \text{CER} &= (\text{PCR}/\text{N}) 100 \\ \text{CER} &= (107/110) 100 \\ \text{CER} &= 97.3 \end{aligned}$$

Donde:

CER = Porcentaje de productores que reportaron cambios favorables en el rendimiento o que esperan obtenerlo

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

N = Número de beneficiarios entrevistados e integrantes de la muestra

El indicador se construyó con las respuestas a la pregunta 54 en su opción 1, en la columna 1 o 3 bajo la condición de que la pregunta 55 haya sido contestada en su opción 1.

b) Presencia de cambios en producción

$$\begin{aligned} \text{CEV} &= (\text{CFV}/\text{N}) 100 \\ \text{CEV} &= (107/110) 100 \\ \text{CEV} &= 97.3 \end{aligned}$$

Donde:

CEV = Porcentaje de beneficiarios que registraron cambios favorables o esperan obtenerlos en el volumen de producción

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

N = Número de beneficiarios entrevistados e integrantes de la muestra

El indicador se construyó con las respuestas a la pregunta 54 en su opción 2, en la columna 1 o 3 bajo la condición de que la pregunta 55 haya sido contestada en su opción 1.

c) Presencia de cambios en la calidad del producto

$$\begin{aligned} \text{CEC} &= (\text{CFC}/\text{N}) 100 \\ \text{CEC} &= (107/110) 100 \\ \text{CEC} &= 97.3 \end{aligned}$$

Donde:

CEC = Porcentaje de beneficiarios que registraron cambios favorables en la calidad de sus productos o esperan obtenerlos

CFC = Número de beneficiarios que registraron cambios favorables en la calidad de sus productos o esperan obtenerlos

N = Número de beneficiarios entrevistados e integrantes de la muestra

El indicador se construyó con las respuestas a la pregunta 54 en su opción 3, en la columna 1 o 3 bajo la condición de que la pregunta 55 haya sido contestada en su opción 1.

Los resultados son muy satisfactorios para el Programa ya que el 97.3% de los beneficiarios manifestaron haber registrado cambios favorables o esperan obtenerlos en sus rendimientos, en su calidad y en la cantidad producida. Los 107 beneficiarios de la muestra entrevistados y que observaron cambios favorables o espera obtenerlos son los mismos para los tres aspectos: rendimiento, cantidad y calidad, por lo que los resultados para las variantes complementarias son iguales (97.3%).

5.7 Cambio en el ingreso de la unidad de producción

Se midió la presencia de cambios positivos en los ingresos, generados o esperados, provenientes de las actividades en las que se utilizó el apoyo de la Alianza.

a) Frecuencia de cambio en el ingreso

$$PCI = (BCI/N) 100$$

$$PCI = (56/110)100$$

$$PCI = 50.9$$

Donde:

PCI = Porcentaje de beneficiarios que reconocieron haber tenido cambios positivos en su ingreso debido a los apoyos otorgados por el Programa

BCI = Número de beneficiarios que reconocieron haber tenido cambios positivos en su ingreso debido a los apoyos otorgados por el Programa

N = Número de beneficiarios entrevistados e integrantes de la muestra

En la construcción de este indicador se toman en cuenta las opciones 1 ó 3 de la pregunta 57, dado que la pregunta 59 haya sido contestada en su opción 1.

b) Sensibilidad del ingreso con respecto al apoyo

$$CI = ICA - ISA/ICA + ISA$$

$$CI = 8073029 - 5852186/8073029 + 5852186$$

$$CI = 0.16$$

Donde:

CI = Cambio porcentual en el ingreso de los beneficiarios por cada uno por ciento de incremento en el apoyo

ICA = Ingreso realizado en presencia del apoyo (situación después del apoyo de la pregunta 58)

ISA = Ingreso realizado sin la presencia del apoyo (situación antes del apoyo de la pregunta 58)

Por cada uno por ciento de incremento en el apoyo el ingreso de los productores se incrementa en un 0.16%.

c) Crecimiento porcentual del ingreso

$$\begin{aligned} \text{IPI} &= (\text{SDA} - \text{SAA}/\text{SAA}) 100 \\ \text{IPI} &= (8073029 - 5852186/5852186)100 \\ \text{IPI} &= 37.9 \end{aligned}$$

Donde:

IPI = Incremento porcentual en el ingreso

SDA = Situación en el ingreso después del apoyo

SAA = Situación en el ingreso antes del apoyo

La información se obtuvo de la pregunta 58, dado que los beneficiarios que hayan contestado la pregunta 59 en su opción 1, es decir, que el cambio en el ingreso se debió a la presencia del apoyo. En el año que se analiza, los que tuvieron cambios positivos en el ingreso a consecuencia del apoyo recibido de la Alianza manifestaron que este se incrementó en un 37.9%.

Analizando este indicador por grupos de productores se encontró que los que recibieron el apoyo en grupo incrementaron sus ingresos en un 51% mientras que los que lo recibieron en forma individual fue del 36.5% y fueron más sensibles los grupos más nuevos que los más antiguos, de un año o menos 110%, de 2 a 3 años 91% y mayor de 3 años 49.5%.

Por otra parte, se encontró que los ingresos se incrementaron en mayor proporción entre los productores que no llevan control de plagas y enfermedades (128.8%) que aquellos que llevan un control parcial (65%) y aun más que aquellos que llevan un control riguroso (33%). Esto se puede explicar por el hecho de que la respuesta a la asistencia técnica es más impactante entre los productores que inician con los controles sanitarios.

En los niveles de ingreso mensual, los que reciben entre los \$11,000 y los \$30,000 (50.2%) tuvieron, junto con los de menores ingresos (41.4%), una respuesta mayor que los de

ingresos medios (29.5%); igualmente fueron más sensibles los que recibieron otros apoyos de otros programas (56%) que aquellos que no recibieron (29%).

5.8 Desarrollo de cadenas de valor

Es la presencia de cambios favorables en actividades previas a la producción de bienes (adquisición de insumos) y en actividades posteriores a la producción (transformación, comercialización y acceso a información de mercados).

a) Índice de acceso a insumos y servicios

$$\begin{aligned} \text{AIS} &= \text{MP} + \text{SU} + \text{TP} + \text{AI} \\ \text{AIS} &= 0.088 + 0.048 + 0.034 + 0.061 \\ \text{AIS} &= 0.23 \end{aligned}$$

Donde:

AIS = Acceso a insumos y servicios como consecuencia del apoyo

MP = Precio de insumos y servicios. Si observó cambio favorable se asigna un valor de 0.25, de lo contrario su valor es cero

SU = Suministro de insumos y servicios. Si observó cambio favorable se asigna un valor de 0.25, de lo contrario su valor es cero

TP = Cambio en el trato con los proveedores. Si observó cambio favorable se asigna un valor de 0.25, de lo contrario su valor es cero

AI = Acceso a nuevos insumos. Si observó cambio favorable se asigna un valor de 0.25, de lo contrario su valor es cero

La información para la construcción de este indicador se obtuvo de las respuestas a la pregunta 56 en sus puntos 1, 2,3, y 4 en la opción “observó cambio favorable”. Los cambios favorables en el acceso a insumos y servicios como consecuencia del apoyo del Programa fueron relativamente bajos (23%).

b) Acceso a insumos y servicios (AIYS)

El Valor de este indicador para cada entrevistado fue de 1 cuando se encontró alternativa de cambio favorable **en al menos una** de las opciones 1, 2, 3 y 4 de la pregunta 56 y 0 si ninguna de estas opciones registró cambio favorable. El 66.4% de los beneficiarios observó cambio favorable cuando menos en un aspecto relacionado con el acceso a insumos y servicios.

c) Índice de postproducción y transformación

La información para la construcción de este indicador se obtiene de las respuestas a la pregunta 56 en sus puntos 5, 6, 7, y 8 en la opción “observó cambio favorable”.

$$\begin{aligned} \text{CPP} &= \text{MP} + \text{TP} + \text{SP} + \text{AP} \\ \text{CPP} &= 0.007 + 0.043 + 0.19 + 0 \\ \text{CPP} &= 0.24 \end{aligned}$$

Donde:

CPP = Índice de cambios en actividades poscosecha como consecuencia del apoyo

MP = Manejo post-cosecha (si observó cambio favorable se asigna un valor de 0.25, si no observó cambio favorable, su valor es cero)

TP = Transformación de productos (si observó cambio favorable se asigna un valor de 0.25, si no observó cambio favorable, su valor es cero)

SP = Sanidad de los productos (si observó cambio favorable se asigna un valor de 0.25, si no observó cambio favorable, su valor es cero)

AP = Almacenamiento de los productos (si observó cambio favorable se asigna un valor de 0.25, si no observó cambio favorable, su valor es cero)

Solo el 24% de los beneficiarios observaron cambios favorables en los aspectos relacionados con el manejo después del proceso productivo. En el Programa, el 76.4% de los beneficiarios observaron cambios favorables en aspectos sanitarios pero los otros tres componentes del indicador son los que propiciaron la proporción baja.

d) Postproducción y transformación (PyT)

El valor de este indicador para cada entrevistado es de 1 si se encuentra alternativa de cambio favorable **en al menos una** de las opciones 5, 6, 7 y 8 de la pregunta 56 y 0 si ninguna de estas opciones fue registrada con cambio favorable. El 80.9% de los beneficiarios observó cambio favorable cuando menos en un aspecto relacionado con el manejo después del proceso productivo.

e) Índice de comercialización

La información para la construcción de este indicador se obtuvo de las respuestas a la pregunta 56 en sus puntos 9, 10, 11 y 12 en la opción “observó cambio favorable”.

$$\begin{aligned} \text{COM} &= \text{VV} + \text{CS} + \text{CP} + \text{AM} \\ \text{COM} &= 0.007 + 0.011 + 0.03 + 0.029 \\ \text{COM} &= 0.077 \end{aligned}$$

Donde:

COM = Índice de cambios favorables en comercialización como consecuencia del apoyo
VV = Volumen y valor de las ventas. Si observó cambio favorable se asigna un valor de 0.25, de lo contrario su valor es cero

CS = Seguridad en el comprador. Si observó cambio favorable se asigna un valor de 0.25, de lo contrario su valor es cero

CP = Mayor facilidad para colocar el producto. Si observó cambio favorable se asigna un valor de 0.25, de lo contrario su valor es cero

AM = Acceso a nuevos mercados. Si observó cambio favorable se asigna un valor de 0.25, de lo contrario su valor es cero

Solamente el 7.7% de los beneficiarios observaron cambios favorables en aspectos relacionados con la comercialización de sus productos.

f) Comercialización (CON)

El valor de este indicador para cada entrevistado es 1 si se encuentra alternativa de cambio favorable en al menos una de las opciones 9, 10, 11 y 12 de la pregunta 56 y 0 si ninguna de estas opciones fue registrada con cambio favorable. El 29% de los beneficiarios encuestados observó cambio favorable cuando menos en un aspecto relacionado con la comercialización de sus productos por efecto del apoyo.

g) Índice de información de mercados

La información para la construcción de este indicador se obtuvo de las respuestas a la pregunta 56 en sus puntos 13 y 14 en la opción “observó cambio favorable”.

$$\begin{aligned}DYA &= DI + AI \\DYA &= 0.04 + 0.013 \\DYA &= 0.053\end{aligned}$$

Donde:

DYA = Disponibilidad y acceso a información de mercados como producto del apoyo

DI = Disponibilidad de información. Si observó cambio favorable se asigna un valor de 0.5, de lo contrario su valor es cero

AI = Acceso a información. Si observó cambio favorable se asigna un valor de 0.5, de lo contrario su valor es cero

Únicamente el 5.3% de los beneficiarios encuestados observó cambio favorable en aspectos relacionados con la información de mercados.

h) Información de mercados (IM)

El valor de este indicador para cada entrevistado es 1 si se encuentra alternativa de cambio favorable en al menos una de las opciones 13 y 14 de la pregunta 56 y 0 si ninguna de estas opciones fue registrada con cambio favorable. El 9.1% de los beneficiarios observó cambio favorable en aspectos relacionados con la información de mercados.

i) Índice general de desarrollo de la cadena de valor

Un 60% de los beneficiarios encuestados observaron algún cambio favorable en las actividades previas y posteriores a la producción, esto es, desde la adquisición de insumos hasta la transformación, comercialización y el acceso a la información de los mercados. Su cálculo se realizó como sigue:

$$\begin{aligned} \text{DCV} &= \text{AIS} + \text{CPP} + \text{COM} + \text{DYA} \\ \text{DCV} &= 0.23 + 0.24 + 0.077 + 0.053 \\ \text{DCV} &= 0.6 \end{aligned}$$

Donde:

DCV = Índice de desarrollo de cadenas de valor

AIS = Índice de acceso a insumos y servicios

CPP = Índice de postproducción y transformación

COM = Índice de comercialización

DYA = Índice de sistemas de información de mercados

Para complementar estos indicadores se obtuvieron los datos del cuadro anexo 3, el cual se elaboró a partir de las respuestas a la pregunta 56.

5.9 Conversión y diversificación productiva

Uno de los propósitos fundamentales del Programa, como estrategia, es que en cada región se realicen diagnósticos para detectar vocaciones productivas que puedan generar el desarrollo, con nuevas alternativas fuera de las tradicionales que induzcan la conversión y así diversificar las explotaciones que, obligadamente generan ocupación laboral, esto incluye el fomentar la transformación de los productos existentes dándoles un valor agregado. Solamente el 3.6% de los encuestados reportaron cambios con la misma especie o diversificó su producción y de manera sostenida.

Por otra parte, al 81.8% no les interesa o no le conviene cambiar de actividad; el 44.5% considera que es muy riesgoso; aparte, el 28.2% no tiene dinero para financiar el cambio; y el 21.8% no conoce bien la actividad a la que quisiera cambiar (cuadro 5-8-1).

Cuadro 5-9-1. Motivos para no cambiar de actividad

Motivos para no cambiar de actividad	Número de beneficiarios	%
No le interesa o no le conviene cambiar de actividad	90	81.8
No conoce bien la actividad a la que quisiera cambiar	24	21.8
Es muy riesgoso cambiar de actividad	49	28.2
No tiene dinero para financiar el cambio	31	21.8

Fuente: elaboración propia con base en los cuestionarios a beneficiarios

5.10 Efecto sobre los recursos naturales

La conservación de los recursos naturales es un aspecto fundamental para que las actividades productivas sean sustentables; por lo tanto es importante evaluar los impactos que se han dado o se espera que se den en el futuro, como consecuencia del apoyo. El apoyo se considera exitoso si se registra o se espera por lo menos un cambio favorable sobre los recursos naturales.

a) Presencia de efectos favorables sobre los recursos naturales

Esta variante del indicador se construyó con información de la pregunta 66 contestada en cualquiera de sus opciones 1 a 9. Considerando que el 79.1% de los beneficiarios reportaron al menos un cambio favorable sobre los recursos naturales se puede inferir la conciencia que se está desarrollando para la conservación del medio ambiente. Asimismo, ningún beneficiario reportó cambio desfavorable en este aspecto; como complemento para el análisis se presenta la información del cuestionario (cuadro anexo 4).

$$\begin{aligned} \text{PCF} &= (\text{CF}/\text{N}) 100 \\ \text{PCF} &= (87/110)100 \\ \text{PCF} &= 79.1 \end{aligned}$$

Donde:

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

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

N = Número de beneficiarios entrevistados e integrantes de la muestra

5.11 Desarrollo de organizaciones económicas de productores

La política sectorial tiene bien claro el apoyar y fomentar el trabajo en equipo porque de ello depende de que los recursos sean eficientes y se reflejen los resultados que se

pretenden a través de los programas de la Alianza para el Campo, y que el impacto social sea como consecuencia. Los indicadores que aquí se presentan permiten visualizar el efecto del apoyo del Programa sobre la creación de organizaciones, o desarrollo de las mismas en cuanto a participación, gestión, administración y transparencia. Sus resultados deben ser considerados para la adecuación del Programa ya que los subsidios destinados a la Alianza son cada vez más restrictivos en cuanto a los aspectos de organización

a) Participación en la constitución de nuevos grupos gracias al apoyo

$$NG = (BI/NI) 100$$

$$NG = (25/36) 100$$

$$NG = 69.4$$

Donde:

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

BI = Número de beneficiarios que declararon haberse incorporado a un grupo con la finalidad de obtener el apoyo de la Alianza (respuestas a la pregunta 72 en su opción 2).

NI = Número de beneficiarios que recibieron el apoyo a través de un grupo (respuesta a la pregunta 67 en su opción 1).

b) Consolidación de grupos

$$CG = (AF/NI) 100$$

$$CG = (26/36) 100$$

$$CG = 72.2$$

Donde:

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

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

NI = Número de beneficiarios que recibieron el apoyo a través de un grupo (respuesta a la pregunta 67 en su opción 1).

La información se obtiene de la pregunta 74 contestada en cualquiera de las opciones de la 3 a la 10 en la alternativa “recibió” y que a la vez contestaron algunas de las opciones de la 1 a la 10 de la pregunta 82.

Los resultados indican que el Programa ha contribuido en la creación de nuevos grupos (69.4%), así mismo para la consolidación de grupos ya establecidos (72.2%), a pesar del periodo tan corto de contratación. Para el análisis se complementa la información con las respuestas derivadas de las preguntas de la 67 a la 82 (cuadros anexos del 5 al 19).

5.12 Protección y control sanitario

Cuando se tiene un mercado tan importante como el de los Estados Unidos es una ventaja estar tan cerca, pero también las medidas sanitarias son muy estrictas, si es que se quiere mantener el mercado, el gobierno del Estado de Coahuila sabe que es algo que se tiene que cuidar y esto se refleja en los resultados respecto a la aceptación de los productos, sobre todo la carne de bovino.

De la muestra de productores que fueron encuestados denotan que conocen y han participado en las principales campañas de Salud Animal, destacando las relacionadas con el ganado caprino y bovino (cuadro 5-10-1). Sus participaciones en las campañas, sobre todo en las brucelosis bovina y caprina, son muy amplias sobre todo si se considera que muchos de ellos se dedican exclusivamente a una especie y la proporción se obtuvo de toda la muestra.

Cuadro 5-12-1. Campañas zoonositarias que conoce y ha participado

Campañas	Conoce (%)	Ha participado (%)
Tuberculosis bovina	65.5	57.3
Brucelosis bovina	66.4	43.6
Brucelosis caprina	81.8	59.1
Otras contingencias pecuarias	30.0	17.3

Fuente: elaboración propia con base en los cuestionarios de beneficiarios

Por otra parte, manifiestan el 73.6% que el Gobierno del Estado es quien opera el control sanitario en la entidad mientras el 55.4 % dice que es el gobierno federal y otros menos que fueron los comités de campañas (41.8%).

Las acciones con las que fueron más apoyados los productores (cuadro 5-10-2) fueron en el diagnóstico de plagas y enfermedades (87.3%), seguidas por los monitoreos de las plagas y enfermedades (50%) y la asistencia técnica y capacitación (37.3%).

Cuadro 5-12-2. Acciones del Programa con que fue apoyado

Actividad	%
Diagnóstico de plagas y enfermedades	87.3
Monitoreo de plagas y enfermedades	50.0
Asistencia técnica y capacitación	37.3
Difusión de las campañas y acciones del Programa	26.4
Insumos para el combate y control de plagas y enfermedades	22.7
Apoyo para la aplicación de tratamientos, control químicos, biológicos, culturales etc.	23.6

Fuente: elaboración propia con base en los cuestionarios de beneficiarios

El impacto que han tenido las campañas sanitarias son muy notorias (cuadro 5-10-3), sobre todo en los cambios en la disminución de plagas y enfermedades (85.5%) y se han reflejado en los incrementos en la producción y en lo económico.

Cuadro 5-12-3. Impacto de las campañas sanitarias en lo productivo y económico

Cambios en lo productivo		Cambios en lo económico		Disminución de plagas y enfermedades
Incremento en la producción	Mejoras en calidad sanitaria de los productos	Incremento de ingresos por venta	Aumento del precio del producto	
47.3 %	43.6 %	48.2 %	30 %	85.5 %

Fuente: elaboración propia con base en los cuestionarios de beneficiarios

5.13 Investigación y transferencia de tecnología

Una buena proporción de los productores beneficiados conocen y han participado en eventos de transferencia intermedia. El 76.4% conoce de la existencia de pláticas, talleres y otros eventos de capacitación y de hecho el 70.9% ha participado; por otro lado, el 52.7% conoce de las giras de intercambio tecnológico y ha participado el 28.2%; el 35.5% conoce que hay demostraciones de nuevas prácticas o tecnologías y ha asistido el 16.4%. No obstante lo anterior se requiere una vinculación más estrecha entre los investigadores, la Fundación PRODUCE, los promotores y los productores por ser ésta la mejor posibilidad de adoptar nuevas tecnologías o mejorar las ya existentes.

5.14 Conclusiones y recomendaciones

Los análisis de los impactos por la instrumentación del Programa DPAI en el Estado de Coahuila dieron como resultado las siguientes conclusiones:

- El Programa no tuvo impactos en el incremento en superficie, ganado o infraestructura.
- El acceso de los productores a servicios gubernamentales se incrementó por la participación de los promotores en actividades de gestión.
- De manera importante, los ingresos del 50.9% de los productores tuvieron incrementos.
- La calidad de los servicios prestados por los promotores y su oportunidad fueron buenos, así opinó más del 80% de los entrevistados.

- Los promotores se dedicaron en mayor medida a proporcionar asistencia técnica directa y más del 90% de los productores tuvieron mejoras en su producción, reflejándose más en los que no tenían experiencia previa de recibir asistencia técnica.
- Una proporción mínima de los productores (2.7%) apoyados manifestaron no haber recibido asistencia técnica.
- La valoración del servicio recibido fue de un 85%; destacando la satisfacción en la asistencia técnica recibida (96.4%)
- Por su dedicación a la asistencia técnica productiva los promotores han descuidado el proceso de capacitación de los productores. El indicador de desarrollo de capacidades (0.318) así lo confirma, no obstante el aprendizaje de nuevas técnicas productivas es bueno (80.9%).
- Los rendimientos, la cantidad y la calidad de su producción tuvo cambios favorables según lo demuestra el resultado del indicador para cada uno de ellos (97.3).
- Por cada uno por ciento que se incrementen las aportaciones gubernamentales se estima que los ingresos de los productores se incrementen en un 0.12 por ciento.
- El ingreso se incrementó por la influencia del apoyo recibido en un 37.9%.
- El acceso a insumos y servicios casi no se impactó por el apoyo (0.23), sin embargo, más del 69% si observó cambio cuando menos en algún aspecto relacionado.
- Las actividades después de la producción también tuvo poco impacto relacionado con el apoyo (0.24). Pero es de destacar que al calcular el indicador se encontró que el 76.4% observó cambio favorable en aspectos sanitarios.
- El índice de comercialización resultó muy bajo (0.077).
- Asimismo, el índice de información de mercados resultó muy bajo (0.053).
- Un 60% observó algún cambio favorable en las actividades anteriores y posteriores a la producción (cadenas de valor).
- No existió virtualmente reconversión productiva, atendiendo los promotores la misma actividad que venían desarrollando los productores. En su mayoría (81.8%) la modificación no se hizo porque a los productores no les interesa cambiar de actividad.
- Se tuvo un cambio favorable en los recursos naturales. El 79.1% de los beneficiarios observó cuando menos un efecto positivo en este aspecto.
- El 69.4% de los beneficiarios que recibieron el apoyo en grupo mencionan que se integraron a la organización para tener más acceso a los apoyos de la Alianza reconociendo que también impactó en la consolidación de los grupos (72.2%).
- Una buena proporción de los productores conocen y han participado en las campañas zoonosanitarias. El 87.3% recibió apoyos para el diagnóstico de plagas y enfermedades y el 50% para el monitoreo de las mismas.
- Se han disminuido en muy buena proporción las plagas y enfermedades por las campañas sanitarias (85.5%) lo que ha permitido observar cambios favorables en aspectos productivos y económicos.

- Una buena cantidad de productores están relacionados con los Programas existentes de transferencia de tecnología. En transferencia intermedia participaron en talleres (70.9%), giras (52.7%), demostraciones (16.4%) y otros eventos (11.8%).

Con base en las conclusiones anteriores la EEE hace las siguientes recomendaciones generales:

- Para lograr resultados más satisfactorios es necesario que el Programa sea operado a través de Despachos Agropecuarios y que inicien sus actividades proporcionando asistencia técnica, tal y como se está haciendo, pero en un periodo no mayor a tres meses tener elaborados planes de desarrollo regional que permitan la formación de cuencas de producción o bien consolidarlas.
- Los efectos directos de la participación de los promotores ha beneficiado los aspectos productivos, sin embargo, la formación de grupos de productores en GGAVATT's o GIT's es necesario, por lo que se recomienda que cada promotor, ya sea que trabaje en forma individual o a través de un despacho, organice los productores que va a atender en este tipo de organización. Las Reglas de Operación deben ser claras al respecto, no sugiriendo sino forzando al trabajo organizado.
- Se recomienda continuar con el proceso de capacitación de los promotores. Pero como los resultados indican que los productores no han adquirido capacidades en aspectos administrativos y de gestión, el promotor debe promover el desarrollo de cursos que abarquen estos aspectos.
- Por otra parte, también es recomendable que los promotores se involucren más en el reforzamiento de las cadenas de valor, participando de manera más activa en los procesos de comercialización e investigación de mercados. La capacitación de los promotores debe incluir la obtención de estos conocimientos incrementando sustancialmente el tiempo dedicado a estos aspectos (mínimo el 30% del presupuesto).
- Se recomienda continuar de manera permanente la participación de los promotores en las campañas sanitarias ya que más del 40% de los impactos en la producción y el ingreso se debe a ellas.
- La ampliación de la atención sobre grupos de las zonas más marginadas permitirá ayudar en a solucionar el problema grave de pobreza en el Estado. Los impactos que se generan con la atención a esta población se magnifican; los beneficiarios con ingresos bajos tuvieron un incremento en el ingreso, en el 2001, por efecto del apoyo, en 41.4%.

Capítulo 6

Conclusiones y recomendaciones

En función de los análisis realizados y a la opinión de la EEE, las recomendaciones que se presentan en este capítulo tienen la firme intención de ser propositivas de manera tal que sean de utilidad para el mejoramiento de la operación del Programa en la entidad. Las **conclusiones** son las siguientes:

6.1 Conclusiones:

Las conclusiones se presentan por área de interés, de la operación del Programa; acerca de sus resultados e impactos; de las prioridades que orientaron la asignación de recursos; fortalezas y debilidades; y, otras conclusiones.

6.1.1 Acerca de la operación del Programa

- En su tercer año de operación el Programa en el Estado no ha incrementado la presencia que se necesita para que los requerimientos mínimos de asistencia técnica de los productores pecuarios se cubran. En su operación del 2001 abarcó únicamente el 0.9% de las Unidades de Producción Rural de la entidad.
- La gestión de las solicitudes se ha hecho a través de las organizaciones de productores a instancias de los promotores que ofertan sus servicios de esta manera convirtiéndose, junto con los líderes campesinos, en el medio más eficaz para informar sobre los apoyos del Programa.
- Todavía no existe la información suficiente para que una mayor proporción de productores pecuarios se enteren de la existencia del Programa y de los apoyos que ofrece. El número de solicitudes que se han presentado en los tres años de operación es mínima y, como cubren los requisitos establecidos, todas las que se presentan son autorizadas.
- En principio, la operación del Programa debe iniciar con la detección de áreas prioritarias para posteriormente elaborar programas de desarrollo regional con una definición bien clara de lo que es una cuenca de producción. Esta función la debe efectuar un despacho agropecuario utilizando recursos de los programas de Fomento Ganadero ya que los resultados servirán para adecuar los apoyos de todos ellos.
- Los promotores del desarrollo han sido contratados de manera individual y se dedicaron básicamente a satisfacer las necesidades de asistencia técnica productiva

de los integrantes de los grupos de productores, realizando visitas a los predios en función de las necesidades particulares de cada beneficiario. La normatividad recomienda que los promotores se integren al Programa preferentemente a través de Despachos Agropecuarios.

- Desde sus inicios las Reglas de Operación recomiendan que los servicios se deberán prestar preferentemente a grupos de productores organizados en GGAVATT, GIT o similares; esto no ha ocurrido por la falta de planeación específica de apoyo a la formación de estos grupos.
- Aun cuando la normatividad del Programa busca que los apoyos se orienten al incremento de manera prioritaria de leche de bovino, carne de ovino y miel el análisis detallado de la información productiva, de vocación natural de los suelos, de aptitudes de los productores y de población prioritaria, entre otras, concluyó que la decisión tomada para apoyar la producción de carne de bovino y carne y leche de caprino, preferentemente, fue la mejor.
- La atención prioritaria del Programa fue a la población ubicada en el sector social (77.3%), la cual se dedica mayoritariamente a la caprinocultura que es una actividad que el Estado tiene considerada como estratégica para atacar los problemas de pobreza y producción por la vocación natural de más del 70% de la superficie estatal.
- El Programa atendió solamente el 22.5% de los vientres caprinos pero benefició al 50% de la población atendida.
- La operación del Programa estuvo a cargo de la Secretaría de Fomento Agropecuario del Estado y la vigilancia de la normatividad fue responsabilidad de la Delegación de la SAGARPA. El arreglo institucional, con la participación de la COTEGAN como órgano auxiliar del Consejo Estatal Agropecuario y del FOFAEC y de los DDR's como receptores de las solicitudes, funcionó de acuerdo a lo que se establece en las reglas de operación.
- Las metas financieras se cumplieron de acuerdo a las limitaciones de tiempo establecidas en el Anexo Técnico. Por otra parte, las metas físicas fueron superadas en un 97% en relación al número de beneficiados atendidos y se contrató un 35% más de promotores al participar 31 en lugar de los 23 programados, sin embargo, en promedio la contratación duró 7.8 meses y sobre esta base el número de promotores equivalentes sería de 20.2 lo que significa un 12% menos de lo programado en el Anexo Técnico.
- La formación académica del 31.6% de los promotores no corresponde a las necesidades del Programa.

- Los 31 promotores contratados abarcaron los cinco DDR y operaron en el 50% de los municipios del Estado. Cada uno de ellos en promedio atendió 14.6 beneficiarios y 1,023 vientres, cantidades que se encuentran dentro de los parámetros que el Programa maneja; no obstante, la distribución de la carga de trabajo no fue proporcional ya que mientras en los DDR 001, 002 y 003 apoyaban a los productores en la asistencia técnica de más de 1,000 vientres cada uno en los DDR 004 y 005 atendieron 415 y 261 respectivamente cada uno. Considerando el número de productores y vientres atendidos estos dos distritos están muy por debajo de los mínimos establecidos.
- El flujo de las contrataciones de los promotores no fue como se había planeado ya que en los primeros dos meses se tenía uno, 7 a partir del tercer mes, 25 a partir del cuarto, 27 desde el quinto y 31 a partir del sexto mes. Más del 30% de ellos tuvieron contratos menores a los 5 meses y estos períodos tan cortos son uno de los problemas que afectan la operación del Programa aparte de la tardanza en los pagos (hasta dos meses) y los bajos salarios que resintieron cuando menos el 79% de ellos.

6.1.2 Acerca de los resultados e impactos del Programa

- Las superficies de los productores no se incrementaron por los apoyos recibidos, sin embargo, el 50% de los encuestados manifestaron haber observado cambios en sus sistemas de pastoreo y esto es muy importante dado el excesivo sobre pastoreo que existe en toda la entidad.
- No se incrementó el hato ganadero, que es uno de los objetivos del Estado, pero los vientres con los servicios de asistencia técnica aumentaron en un 76%.
- La calidad y la oportunidad de los servicios proporcionados por el Programa fueron de buenos a muy buenos; si para el cálculo de los indicadores se consideran a los productores que opinaron que esta fue de regular a buena el índice de satisfacción se incrementa hasta el 97.3%.
- La actividad principal de los promotores ha sido la asistencia técnica productiva y con resultados buenos ya que el 90.9% de los beneficiarios observaron cambios favorables en su producción. El impacto fue mayor en aquellos que no tenían experiencia previa con los servicios (92.3%).
- Los principales cambios se observaron en el manejo reproductivo (80.9%), en los sistemas de alimentación (53.6%) y en el control sanitario (53.6%).
- La asistencia técnica fue satisfactoria (96.4%), está disponible cuando la requieren (84.5%) y muy importante es que los productores están dispuestos a pagarla (82.7%).

- Los productores adquirieron capacidades en la aplicación de nuevas técnicas de producción (80.9%) pero les ha faltado que estos apoyos se complementen con el desarrollo de capacidades en administración y contabilidad (0%) y para la gestión local (14.6%).
- Se registraron cambios favorables o se espera obtenerlos en rendimiento, calidad y cantidad producida (97.3%).
- Más de la mitad de los productores apoyados con el Programa tuvieron cambios positivos en sus ingresos; en el 2001 se incrementaron en un 37.9% y los productores lo atribuyen en buena medida a los apoyos recibidos por la Alianza. Se estima que por cada uno por ciento de incremento en el presupuesto al Programa, los ingresos de los productores se puede incrementar hasta el 0.16 por ciento.
- En relación a lo anterior, los que recibieron el apoyo en grupo incrementaron su ingreso en un 51% mientras que los que lo hicieron de manera individual en un 36.5%; se encontró que los grupos de mas reciente creación fueron más sensibles a este cambio que los más antiguos (110% contra 49.5%).
- Es interesante mencionar que los que no llevaban control de las plagas y enfermedades fueron mucho más sensibles al cambio en el ingreso que aquellos que lo realizaban de forma parcial (65% más) y más aun que los que lo hacían de manera rigurosa (33% más).
- Los productores que reciben ingresos altos y los que reciben ingresos bajos tienen una mayor sensibilidad para el incremento que los que tienen ingresos medios. Los de ingresos medios los aumentaron en un 29.5% mientras que los de bajos y altos ingresos en un 41.4% y 50.2% respectivamente.
- Los que recibieron otros apoyos de la Alianza para el Campo incrementaron sus ingresos en un 56%, muy significativo si se compara con el 29% de aquellos que no recibieron otros apoyos.
- Los resultados del apoyo sobre las cadenas de valor, es decir, los cambios sobre los aspectos relacionados con las actividades antes y después del proceso productivo no son buenos. Los promotores se dedicaron a la asistencia técnica productiva la mayor parte del tiempo.
- La conversión y diversificación productiva difícilmente se va a dar con los productores que atiende el Programa: al 81.8% no le interesa o más bien no le conviene cambiar de actividad; al 28.2% le parece muy riesgoso; y al 21.8% no conoce bien la actividad a la que quisiera cambiar y/o no tiene dinero para financiar el cambio.

- Hay una mayor conciencia entre los productores agropecuarios, cuando menos en los que atendió el Programa, sobre la conservación de los recursos naturales.
- A pesar de no haber tenido una participación muy activa en aspectos organizativos, los promotores influyeron en la constitución de nuevos grupos (69.4%) y en la consolidación de los ya existentes (72.2%).
- En su mayoría los productores conocen y participan en las campañas de sanidad animal. El 87.3% fue apoyado en el diagnóstico de plagas y enfermedades y el 50% para su monitoreo. Se han disminuido los problemas de enfermedades en un 85.5% lo que ha permitido incrementar la producción, la calidad y el ingreso.

6.1.3 Acerca de las prioridades que orientaron la asignación de recursos del Programa

- Los recursos del Programa son una muy buena alternativa de apoyo a la recuperación de las poblaciones de ganado bovino y caprino en la entidad en las regiones que está atendiendo, diferentes a la Comarca Lagunera de Coahuila. Esta es una prioridad del Gobierno del Estado que va a apoyar sin duda alguna.
- El orientar una buena parte de los apoyos a la caprinocultura tiene sentido por dos razones: 1) también es prioridad del Gobierno del Estado el apoyar la producción caprina y 2) los efectos sobre la población objetivo a beneficiar, con características de alta marginalidad, es mas distributivo; aun cuando los vientres caprinos atendidos representaron el 22.5%, los productores apoyados representaron el 50% de los beneficiarios.

6.1.4 Fortalezas y debilidades del Programa

- El Programa finca su fortaleza en la capacidad profesional de los promotores.
- La descentralización en el Estado se encuentra muy avanzada y los procesos se llevan a cabo de acuerdo a las funciones de cada instancia. La coordinación e instrumentación del Programa es responsabilidad del Gobierno del Estado y la normatividad del Gobierno Federal.
- El hecho de que la asistencia técnica desapareció prácticamente del campo desde hace más de 20 años propicia que los impactos del Programa sean de inmediato.
- A pesar de los problemas operativos los resultados e impactos obtenidos en el 2001 son de buenos a muy buenos.

- Por la promoción deficiente del Programa la demanda de apoyos no se ha incrementado.
- La falta de Despachos Agropecuarios en el Estado, en cantidad y calidad suficientes, no ha permitido que se cumpla con la recomendación de operar a través de ellos.
- Es un problema grave la contratación de los promotores por poco tiempo y ya muy avanzado el plan anual.
- El Programa es afectado por la planeación anual; cada año se contrata a los promotores y se descuida la continuidad de técnicos y de proyectos de desarrollo regional.
- Los trámites para cubrir los honorarios de los promotores han afectado sensiblemente la operación del Programa.

6.2 Recomendaciones:

A continuación se presentan por temas de interés las propuestas para incrementar los impactos del Programa; para una asignación más eficiente de los recursos; para el mejoramiento de la eficiencia operativa; para una mejor adecuación del Programa al proceso de federalización y descentralización; para una mayor y mejor participación de los productores; y para la introducción de reformas institucionales.

6.2.1 Para incrementar los impactos del Programa

- Promover e incentivar la creación de Despachos Agropecuarios de calidad para crear una oferta importante de empresas de consultoría sectorial, subsidiando su constitución o consolidación y garantizándoles su participación en el Programa; por su parte los despachos garantizarán la integración de profesionales relacionados con las actividades del Programa y con carácter multidisciplinario para apoyar la elaboración de proyectos integrales de desarrollo regional, orientados a desarrollar cuencas de producción.
- Los Despachos Agropecuarios contratados deberán tener integrados en un plazo no mayor de tres meses, planes de desarrollo regional de acuerdo a las áreas que se vayan a atender.
- Es recomendable que a partir del 2003 cuando menos el 50% de los promotores estén integrados a Despachos Agropecuarios para que su contratación sea a través de éstos. Lo anterior con el fin de garantizar una operación más eficiente.

- A partir del 2004 es conveniente que la totalidad de técnicos que participen en el Programa estén integrados a las empresas de servicios.
- La integración de grupos de productores en GGAVATT, GIT o similares deberá ser la prioridad más importante desde la operación del 2002; y una condicionante para continuar como promotor en el Programa será la integración de tres grupos debidamente organizados con un mínimo de 10 productores cada uno en un lapso de tres meses a partir de su contratación.
- Cuando menos el 40% de los recursos destinados a la capacitación de los promotores deberá estar dirigido a reforzar las habilidades de organización, administración, comercialización y gestión de apoyos.
- Se recomienda asignar al menos el 15% del presupuesto destinado a los programas de fomento ganadero para el DPAI. Esto con el fin de garantizar la sostenibilidad de todas las inversiones que se hagan para los grupos atendidos por los promotores.
- Es recomendable la participación más activa de los promotores en las campañas sanitarias ya que se estima que cuando menos el 40% de los impactos en la producción y el ingreso de los productores se debe a estas campañas.
- Se sugiere la ampliación de la atención a los grupos de productores con mayores índices de marginación para que se permita incrementar los impactos en el ingreso.
- Promover la integración de la producción a las cadenas de valor buscando darle un valor agregado mediante procesos de integración comercial y/o de transformación.

6.2.2 Para una asignación más eficiente de los recursos

- Los impactos del Programa son más relevantes cuando se aplican a productores de áreas marginadas. Se debe cuidar que la asignación de los recursos en estas regiones con menor desarrollo relativo no sea menor al 60% de los recursos presupuestados.
- El aplicar recursos a la caprinocultura permitirá solucionar el problema de ingreso y empleo a un mayor número de familias.

6.2.3 Para el mejoramiento de la eficiencia operativa

- La planeación de las actividades del Programa por parte del Agente Técnico se debe realizar con mucha anticipación. Antes de las negociaciones del Anexo Técnico ya se deben tener integradas las solicitudes, anexando el plan de trabajo del promotor

con objetivos y metas no solo a corto plazo sino, pensando en su continuidad en el Programa, a mediano y largo plazo.

- Se debe crear una reserva presupuestal suficiente para cubrir el equivalente a dos meses de honorarios de los promotores y garantizar así la continuidad de los programas de desarrollo en los grupos de productores atendidos.
- Los apoyos se dan a través del pago de honorarios a los promotores. Es estrictamente necesaria la eliminación de trámites burocráticos hasta lograr que los pagos a los técnicos se realicen quincenalmente.

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

- Probablemente se necesite una mayor colaboración entre ambos niveles de gobierno (Federal y Estatal) para aprovechar de manera más eficiente los escasos recursos económicos, utilizando en mayor medida al personal técnico y administrativo de los DDR's y CADER's en labores de promoción y supervisión de los programas de la Alianza.

6.2.5 Para una mayor y mejor participación de los productores

- La difusión y promoción del Programa se debe hacer realizando reuniones con los representantes de las organizaciones de productores pecuarios en el Estado presentándoles los resultados de las evaluaciones que se hacen del Programa, mostrando los impactos generados y la mejor manera de aprovechar estos subsidios.
- La participación de los productores en el diseño e instrumentación del Programa se va a multiplicar en cuanto se inicie la organización en grupos GGAVATT o similares. A partir de ese momento su participación será continua y activa en la elaboración de diagnósticos y proyectos de desarrollo.

6.2.6 Para la introducción de reformas institucionales

- Únicamente se reitera que la operación del Programa se haga a través de Despachos Agropecuarios para que la mayor responsabilidad recaiga sobre ellos. La EEE tiene la plena seguridad que las deficiencias operativas que se han presentado se solucionarían en gran medida con esta propuesta y los resultados se mejorarían.

Bibliografía y fuentes de información

DOF. Reglas de Operación de la Alianza para el Campo 2001. Diario Oficial de la Federación. México, 15 de Marzo de 2001.

FAO-SAGARPA. 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 2002.

SAGARPA-SIAP. Programas y Proyectos en Apoyo al Campo 2001. Sistema de Información Estadística Agropecuaria. México 2001.

SAGARPA-CEA. Situación actual y perspectiva de la producción de Carnes en México 1990 – 2000. Centro de Estadística Agropecuaria y Dirección General de Ganadería, con apoyo del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos de América (USDA). México. 2001.

Anexos

Anexo 1. Metodología de evaluación

La metodología utilizada para la evaluación del Programa fue diseñada por la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), para ser aplicada en la evaluación de los programas de la Alianza de manera uniforme en todo el país. Los instrumentos metodológicos fueron proporcionados en la guía metodológica de evaluación, la cual fue aplicada como se indica a continuación.

1.1 Diseño de la muestra de beneficiarios

Marco muestral

Para el diseño muestral se utilizó la lista oficial de los beneficiarios del Programa, proporcionada por el SEE, con la cual se integró el marco de muestreo, el cual incluyó a 415 productores beneficiados por el Programa durante el ejercicio 2001.

Para la determinación del tamaño de muestra se consideró que la totalidad de los beneficiarios atendidos por los técnicos DPAI, por lo que todos ellos fueron incluidos en el marco de muestreo.

Determinación del tamaño de muestra

Utilizando el marco muestral de 415 productores, se determinó el tamaño de la muestra a partir de los siguientes criterios:

Si el total de beneficiarios del Programa en el Estado es menor a 40, se debería encuestar a todos los beneficiarios; si el total de beneficiarios es de 40 o más, el número de beneficiarios a encuestar se determina empleando el siguiente Cuadro.

Número de beneficiarios a encuestar

Beneficiarios del Programa	40	50	70	100	150	200	300	500	1,000	2,000
Beneficiarios a encuestar	40	40	50	60	75	86	100	115	130	140
Factor de ajuste	0.0	0.5	0.33	0.30	0.22	0.14	0.075	0.030	0.01	0.001

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

Aplicando la metodología anterior, se determinó la necesidad de encuestar a un total de 108 beneficiarios del Programa de Mejoramiento Genético.

Selección de integrantes de la muestra

Una vez determinado el tamaño de muestra, la selección de los beneficiarios que habrían de ser encuestados, fueron seleccionados del marco muestral (relación completa de beneficiarios). Con la finalidad de que la muestra, obtenida de manera aleatoria, fuera representativa de las regiones y componentes beneficiados por el Programa, los registros de productores incluidos en el marco muestral fueron ordenados primeramente por DDR, habiendo partido de ese orden el arreglo técnico DPAI responsable de atenderlos y finalmente por orden alfabético, cumpliendo así con el interés estatal de que la evaluación incluyera las premisas de proporcionalidad y representatividad para todas las regiones y técnicos participantes en el Programa. Finalmente se realizó la selección aleatoria para la obtención de 108 beneficiarios, habiéndose seleccionado, bajo el mismo procedimiento, una lista adicional de reemplazos equivalente al 10% de la muestra, con lo cual fueron seleccionados un total de 119 beneficiarios.

1.2 Otras fuentes de información

Encuestas y entrevistas a otros actores

Dentro del DPAI participaron 31 técnicos, mismos de los que se obtuvo una muestra para ser entrevistados, considerando la metodología propuesta por la FAO se determinó que dicha selección fuera de 15 técnicos más el 10% de la diferencia entre 15 y 31; resultando en 17 técnicos seleccionados al azar.

Así mismo, con la finalidad de entender el funcionamiento y detectar aciertos y desaciertos del Programa, se realizaron entrevistas otros actores relacionados con el mismo. Entre ellos se seleccionó a los funcionarios responsables operativos del Programa en el Estado, pertenecientes a la SAGARPA y a la SFA del Gobierno del Estado; a Jefes de Distrito de Desarrollo Rural; Jefes de Centro de Apoyo al Desarrollo Rural; así como al funcionario responsable de dar seguimiento al Programa en la dependencia que funge como Agente Técnico del mismo en el Estado, el cual corresponde a la Universidad Autónoma Agraria “Antonio Narro” en el Programa de Desarrollo de Proyectos Agropecuarios Integrales.

Como actores importantes en el Programa, se entrevistó a representantes de Organizaciones de Productores, así como a proveedores de bienes o proveedores de servicios de asistencia técnica.

Información documental

Como soporte importante para el proceso de evaluación, se requirió acudir a diversas fuentes documentales de información.

En primera instancia, la evaluación se basó en las indicaciones proporcionadas para tal fin, en la Guía Metodológica de Evaluación de los programas de la Alianza; así mismo, se debieron consultar documentos normativos del Programa, tales como las Reglas de Operación de la Alianza para el Campo; el Plan Nacional de Desarrollo (2001-2006) y el Plan Estatal de Desarrollo (2000-2005); Programa de desarrollo sectorial; informes del gobierno estatal. La información estadística sobre el sector agropecuario estatal y nacional se obtuvo de diversas fuentes, tales como los censos agropecuarios, de población y económicos del INEGI, así como los índices y grados de marginación de la CONAPO; estadísticas agropecuarias publicadas por el Centro de Estadística Agropecuaria y la Dirección General de Ganadería de la SAGARPA.

La información oficial del Programa proviene principalmente de los Anexos Técnicos; Actas de reuniones; Expedientes de apoyos; Evaluaciones internas de la Alianza; así como de informes de avances de operación del Programa. Se consultaron también las Actas de las reuniones de la COTEGAN y del FOFAEC.

1.3 Integración y procesamiento de bases de datos

El sistema utilizado fue el disponible específicamente para la creación de las bases de datos de evaluación de los programas de la Alianza para el Campo, generado en ambiente Lotus Notes.

En el sistema se capturaron dos bases de datos: una con la información de los cuestionarios aplicados a los 108 beneficiarios encuestados y otra con las entrevistas aplicadas a funcionarios, representantes de organizaciones de productores y proveedores del Programa.

La base de datos específica para el Programa y el Estado, fue exportada a hojas Excel para su procesamiento.

1.4 Métodos de análisis estadístico de las bases de datos

Para el análisis estadístico de los datos proporcionados de los beneficiarios y otros actores, se apegó primeramente al Procedimiento para el cálculo de los indicadores de evaluación y su análisis, proporcionada por la FAO para tal fin.

Para realizar los análisis estadísticos se apoyó en sistemas de análisis estadísticos comerciales.

Anexo 3. Cuadros de resultados

Cuadro 3-2-2. Metas físicas alcanzadas DPAI 1999-2001

Año	Contratación de promotor (número)			Beneficiarios (número)			Sector (%)	
	Programado	Realizado	Variación	Programado	Realizado	Variación	Ejidal	PP
1999	22	19	- 14.0	620	429	- 31.0	66.7	33.3
2000	31	31	0.0	530	530	0.0	71.5	28.5
2001	23	31	+ 35.0	230	452	+ 97.0	77.3	22.7

Fuente: elaboración propia con base en información oficial del Programa

Cuadro 3-6-1. Cumplimiento de metas físicas y financieras DPAI

Concepto	Programadas	Realizadas	Variación (%)
Contratación de promotores	23	31	+ 35
Beneficiarios	230	642	+179
Presupuesto (miles de pesos)	1900	1900	0

Fuente: Elaboración propia con información oficial del Programa.

Cuadro anexo 1. Distribución de los apoyos por DDR y por Municipio. DPAI

DDR	Municipio	Promotores (Número)	Actividades apoyadas (vientres)			Beneficiarios	
			Bovinos carne	Bovino s leche	Caprinos carne y leche	Número	%
001	Acuña	1			907	30	6.6
	P. Negras	1	3737			11	2.4
	Zaragoza	1			1241	40	8.9
	Subtotal	3	3737		2148	81	17.9
002	Muzquiz	4	7401		567	46	10.2
	Juárez- Progreso	2	3367			19	4.2
	Sabinas	1	2461			12	2.6
	Subtotal	7	13229		567	77	17.0
003	Castaños	2	1324		531	28	6.2
	Monclova	1	1220			10	2.2
	Candela	1			326	14	3.1
	Ocampo	1	1345			11	2.5
	P. Negras	1	1682			10	2.2
	Subtotal	6	5571		857	73	16.2
004	Saltillo	6	1602	440	770	72	15.9
	Gral. Cepeda	2			496	23	5.1
	Arteaga	2			782	43	9.5
	Ramos Arizpe	1			480	10	2.2
	Subtotal	11	1602	440	2528	148	32.7
005	Torreón	1			250	15	3.3
	Viesca	1			224	12	2.7
	Matamoros	1			476	40	8.9
	San Pedro	1			92	6	
	Subtotal	4			1042	73	16.2
TOTAL		31	24139	440	7142	452	100.0

Fuente: elaboración propia con base en información del Programa

Cuadro anexo 2. Cambio técnico e innovación en los procesos productivos

Nº	Aspectos en que hubo cambio:	Numero de beneficiarios (100 %)	Cambio favorable %	Cambio desfavorable %	Sin cambio %
1	Manejo de praderas / agostadero (sistema de pastoreo, fertilización, riegos, fitosanidad, etc.)	110	50.0		30.9
2	Manejo productivo (mejoramiento genético, inseminación, monta, épocas de empadre, etc.)	110	80.9		10.0
3	Abasto de agua (método de suministro, cantidad empleada, etc.)	110	29.1		50.0
4	Sistema de alimentación (método de suministro, fuente de alimentación, composición de dieta, etc.)	110	53.6		30.9
5	Presencia de plagas y enfermedades, métodos de combate, prevención, control y erradicación	110	45.5		37.3
6	Técnicas de extracción de productos (ordeña, trasquilla, exacción de miel, etc.)	110	20.0	0.9	60.9
7	Almacenamiento, procesamiento, etc.	110	6.4		72.7
8	Inicio de una nueva actividad productiva	110	0.9		77.3
9	Otros cambios	110	8.2		70.0

Fuente: elaboración propia con base en el cuestionario para beneficiarios

Cuadro anexo 3. Aspectos de la producción, comercialización y transformación del producto en que se reportaron cambios

Aspectos en el que se observaron cambios	Número de beneficiarios (100%)	Observaron cambios favorables (%)	Observaron cambios desfavorables (%)
Precios de insumos o servicios empleados	110	35.4	0
Suministro en insumos o servicios	110	19.1	0
Cambio en el trato con proveedores	110	13.6	0
Acceso a nuevos insumos o servicios	110	24.5	0
Manejo después de la producción	110	2.7	0
Transformación de productos	110	17.3	0
Sanidad de los productos	110	76.4	0
Condiciones de almacenamiento	110	0.0	0
Volúmenes y valor por ventas de la producción	110	2.7	0
Seguridad en el comprador	110	4.5	0
Colocación del producto en el mercado	110	12.7	0
Acceso a nuevos mercados	110	11.8	0
Disponibilidad de información de mercados	110	8.2	0
Acceso a información de mercados	110	2.7	0
Otro	110	10.9	0

Fuente: elaboración propia con base a información de los cuestionarios de beneficiarios

Cuadro anexo 4. Cambios que se obtuvieron o se espera obtener como consecuencia del apoyo

Descripción	Número de beneficiarios	%
Conservación o recuperación de suelos (bordos, terrazas, surcado en contorno, labranza mínima)	38	34.5
Disminución de quemas o talas		
Reforestación, cortinas rompevientos y plantación de cercos vivos	4	3.6
Ahorros de agua	12	10.9
Menor uso de agroquímicos	1	0.9
Uso de fertilizantes orgánicos	1	0.9
Control biológico de plagas	7	6.4
Control de aguas residuales		
Otro cambio positivo	65	59.1
Ninguno	23	20.1
Cambio desfavorable	110	100.0

Fuente: elaboración propia con base en los cuestionarios de beneficiarios

Cuadro anexo 5. Beneficiarios que recibieron el apoyo a través de un grupo u organización económica

Descripción	Numero de beneficiarios	% respecto a entrevistados	Antigüedad del grupo en años (promedio)
Antigüedad del grupo u organización (tiempo de haberlo constituido) promedio en años	36	32.7	9.5

Fuente: elaboración propia con base en los cuestionarios de beneficiarios

Cuadro anexo 6. Número de integrantes de los grupos identificados en la muestra

Descripción	Número de grupos	Número de integrantes
Número de integrantes que iniciaron con la organización	36	704
Número de integrantes al momento de la encuesta	36	981

Fuente: elaboración propia con base en los cuestionarios de beneficiarios

Cuadro anexo 7. Clasificación de las organizaciones identificadas en la muestra

Descripción	Número de organizaciones	%
Organizaciones constituidas legalmente	30	83.3
Organizaciones no constituidas legalmente	6	16.7

Fuente: elaboración propia con base en los cuestionarios de beneficiarios6

Cuadro anexo 8. Tipos de organizaciones identificadas

Descripción	Número de organizaciones	%
Asociación civil	26	72.2
Cooperativas	2	5.6
Sociedad de Producción Rural	2	5.5
Sociedad Anónima	1	2.8
Unión de ejidos	1	2.8
Organización no formal	1	2.8
Otras	3	8.3

Fuente: elaboración propia con base en los cuestionarios de beneficiarios6

Cuadro anexo 9. Motivos por los que los beneficiarios entraron a una organización

Descripción	Número de beneficiarios	%
Por las ventajas que representa ser miembro	36	100.0
Por acceder a los apoyos de la Alianza	25	69.4
Porque tenía conocimientos previos de la actividad de la organización	17	47.2
Por relaciones con otros miembros	10	27.8

Fuente: elaboración propia con base en los cuestionarios de beneficiarios6

Cuadro anexo 10. Principales actividades económicas a las que se orientan las organizaciones identificadas

Grupo de actividades	Actividad	Numero de casos	%
Producción pecuaria	Bovinos	15	41.7
	Ovinos	5	13.9
	Caprinos	27	75.0
	Otros	8	22.2
Producción agrícola	Forrajes	5	13.9

Fuente: elaboración propia con base en los cuestionarios de beneficiarios6

Cuadro anexo 11. Apoyos recibidos a través del Programa para el fortalecimiento de la organización y apoyos adicionales que se requieren

Tipo de apoyos	Numero de beneficiarios que recibieron	%	Número de beneficiarios que requieren	%
Apoyo para constituir la organización	1	2.8	2	5.6
Apoyo para elaborar el reglamento interno, organigrama, estructura organizativa	2	5.6	4	11.1
Capacitación para la organización y administración interna	13	36.1	9	25.0
Financiamiento para infraestructura y equipamiento	10	27.8	11	30.6
Financiamiento para actividades económicas	3	8.3	16	44.4
Elaboración de proyectos	17	47.2	12	33.3
Capacitación para participar en la gestión del desarrollo local	8	22.2	13	36.1
Capacitación para la producción	10	27.8	4	11.1

Fuente: elaboración propia con base en los cuestionarios de beneficiarios6

Cuadro anexo 12. Documentos formales con que cuentan las organizaciones

Documentos	Existencias		
	Número de organizaciones para las que dieron el dato	Cuentan con el documento (%)	No saben, no respondieron (%)
Acta constitutiva	36	83.3	16.7
Registro legal ante SRE	36	75.0	16.7
Estructura de organización y funcionamiento (Organigrama)	36	72.2	19.4
Reglamento interno (normatividad interna y definición de objetivos)	36	55.6	30.5
Programa de trabajo	36	52.8	30.5

Fuente: elaboración propia con base en los cuestionarios de beneficiarios6

Cuadro anexo 13. Difusión de los documentos de la organización entre sus agremiados

Descripción	Número de organizaciones para las que dieron el dato	%
Son difundidos y conocidos por la mayoría de los integrantes de la organización	30	70.0
No son conocidos por la mayoría de los integrantes de la organización	30	26.7
Los conocen sólo los líderes	30	3.3

Fuente: elaboración propia con base en los cuestionarios de beneficiarios6

Cuadro anexo 14. Las decisiones sobre el funcionamiento de las organizaciones las toma:

Descripción	Número de organizaciones para las que dieron el dato	% de los casos
La mayoría de los miembros de la organización	36	72.2
Unos cuantos miembros del grupo	36	22.2
No sabe o no respondió	36	5.6

Fuente: elaboración propia con base en los cuestionarios de beneficiarios6

Cuadro anexo 15. Casos en que los líderes informan a los miembros sobre la marcha de la organización y sobre el uso de los recursos

Descripción	Número de organizaciones para las que dieron el dato	%
Periódicamente	36	83.3
Sólo cuando se les solicita	36	5.6
De vez en cuando	36	8.3
No sabe, no respondió	36	2.8

Fuente: elaboración propia con base en los cuestionarios de beneficiarios6

Cuadro anexo 16. Responsables de la administración de las organizaciones

Descripción	Número de organizaciones para las que dieron el dato	%
A cargo de socios que recibieron capacitación para administrar la organización	36	75.0
A cargo de socios que no recibieron capacitación para administrar la organización	36	19.4
A cargo de profesionales contratados para la administración de la organización	36	
No sabe o no respondió	36	5.6

Fuente: elaboración propia con base en los cuestionarios de beneficiarios6

Cuadro anexo 17. Forma en que se llevan las cuentas en las organizaciones

Descripción	Número de organizaciones para las que dieron el dato	%
No se lleva ningún registro de las cuentas	36	8.3
El registro de las cuentas no es claro	36	11.1
Se lleva un registro ordenado de las cuentas	36	66.7
Se realizan balances anuales	36	44.4
Se utiliza computadora para llevar las cuentas	36	19.4
No realizan registros de producción	36	33.3
No saben, no respondieron	36	8.3

Fuente: elaboración propia con base en los cuestionarios de beneficiarios6

Cuadro anexo 18. Aspectos tomados en cuenta en las organizaciones para lograr un buen desempeño

Descripción	Número de organizaciones para las que dieron el dato	%
Se exige que los líderes tengan la capacidad y formación necesaria	36	72.2
Existen mecanismos establecidos para la selección de nuevos miembros	36	30.6
Existen incentivos para que los miembros de la organización se capaciten		5.6
Los miembros son informados periódicamente sobre la marcha de la organización	36	44.4
Existen documentos en los que se establecen las funciones, derechos y obligaciones de los miembros	36	38.9
Se estimula la participación de los miembros en las actividades de la organización	36	19.4
Se toma en cuenta otros aspectos	36	27.8
Ninguno de los anteriores	36	5.6

Fuente: elaboración propia con base en los cuestionarios de beneficiarios⁶

Cuadro anexo 19. Aspectos en los que el apoyo de la Alianza para el Campo ha contribuido para la organización

Descripción	Número de organizaciones para las que dieron el dato	%
Mayor participación de los miembros en la toma de decisiones	20	55.6
Constitución de nuevas organizaciones	1	2.8
Permitió que la organización permaneciera en activo	22	61.1
Consolidación de las actividades productivas de la organización o de sus miembros	20	55.6
Existencia y aplicación de normas internas	2	5.6
Definición o redefinición de objetivos	6	16.7
Rendición de cuentas de los líderes	2	5.6
Mayor administración en la organización	8	22.2
Mayor participación de las mujeres	2	5.6
Ha contribuido en otros aspectos	8	22.2
No ha contribuido a la organización	2	5.6

Fuente: elaboración propia con base en los cuestionarios de beneficiarios