



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



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



**Informe de Evaluación Estatal  
Mejoramiento Genético**

**Coahuila**

**Octubre de 2002**

# EVALUACIÓN DE LA ALIANZA PARA EL CAMPO 2001

## Programa Mejoramiento Genético

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 CONSULTORÍA AGROFORESTAL, S.A. de C.V.  
(SyCAF)**

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

**M.C. Federico E. de la Garza de la Peña  
Director del Proyecto**

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, el soporte técnico y metodológico continuos a las EEE y a los SEE durante el proceso de evaluación estatal, así como el desarrollo y gestión del sistema informático con el que se integraron los resultados estatales y al nivel nacional.

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

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

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

**Proyecto FAO-SAGARPA**

UTF/MEX/050/MEX

## Tabla de Contenido

Resumen Ejecutivo .....	1
Capítulo 1 Introducción .....	1
1.1 Fundamentos y objetivos de la evaluación .....	1
1.2 Alcances, utilidad e importancia de la evaluación .....	2
1.3 Temas sobre los que enfatiza la evaluación .....	2
1.4 Metodología de evaluación aplicada .....	3
1.5 Fuentes de información utilizadas en el informe .....	3
1.6 Métodos de análisis de la información .....	3
1.7 Descripción del contenido del informe .....	4
Capítulo 2 Diagnóstico del entorno para la operación del Programa .....	5
2.1 Principales elementos de política sectorial, estatal y federal .....	5
2.1.1 Objetivos .....	5
2.1.2 Programas que instrumentan la política rural .....	6
2.1.3 Población objetivo de los programas .....	6
2.1.4 Disponibilidad y priorización de los recursos .....	7
2.2 Contexto institucional en el que se desarrolló el Programa .....	7
2.2.1 Instancias estatales y federales en la operación del Programa .....	7
2.2.2 Organizaciones de productores .....	8
2.3 Contexto económico para la operación del Programa .....	8
2.3.1 Actividades productivas apoyadas por el Programa .....	9
2.3.2 Población involucrada .....	9
2.3.3 Empleo generado .....	10
2.3.4 Mercados de bienes e insumos relacionados .....	10
2.3.5 Infraestructura disponible .....	10
2.3.6 Condiciones agroclimáticas .....	10
2.3.7 Potencial productivo de las actividades relacionadas con el Programa .....	10
Capítulo 3 Características del Programa en el Estado .....	11
3.1 Descripción del Programa.....	11
3.1.1 Objetivos .....	11
3.1.2 Problemática .....	11
3.1.3 Presupuesto .....	12
3.1.4 Beneficiarios .....	12
3.1.5 Componentes .....	12

3.2	Antecedentes y evolución del Programa en el Estado .....	13
3.3	Instrumentación y operación del Programa en 2001 .....	14
3.4	Población objetivo .....	15
3.4.1	Criterios de elegibilidad .....	15
3.4.2	Criterios de selección .....	15
3.5	Componentes de apoyo .....	16
3.6	Metas físicas y financieras programadas y realizadas .....	16
3.7	Cobertura geográfica del Programa .....	16
<b>Capítulo 4</b>	<b>Evaluación de la operación del Programa .....</b>	<b>17</b>
4.1	Planeación del Programa .....	17
4.1.1	Complementariedad entre el Programa y la política sectorial estatal .....	17
4.1.2	Complementariedad del Programa con otros programas de la Alianza .....	17
4.1.3	Uso de diagnósticos y evaluaciones previas .....	18
4.1.4	Objetivos, metas y plazos .....	19
4.1.5	Focalización: actividades, regiones, beneficiarios y apoyos diferenciados .....	19
4.2	Procesos de operación del Programa en el Estado .....	20
4.2.1	Operación del Programa en el marco de la política de federalización .....	20
4.2.2	Arreglo institucional .....	21
4.2.3	Difusión del Programa .....	21
4.2.4	Gestión de solicitudes y apoyos .....	22
4.2.5	Otorgamiento de apoyos .....	23
4.2.6	Seguimiento del Programa .....	24
4.2.7	Solicitudes recibidas y atendidas .....	25
4.2.8	Solicitudes no atendidas y razones; estrategia para el seguimiento de solicitudes no atendidas .....	26
4.3	Perfil de los beneficiarios .....	27
4.3.1	Características más importantes de la población beneficiada .....	27
4.3.2	Focalización .....	31
4.3.3	Cobertura .....	32
4.4	Percepción de los beneficiarios .....	32
4.4.1	Satisfacción con el apoyo .....	33
4.5	Participación de productores, proveedores y técnicos en la planeación y operación del Programa .....	33
4.6	Correspondencia entre los apoyos del Programa y las .....	36

	necesidades de los productores .....	
4.7	Evaluación global de la operación del Programa .....	37
4.8	Conclusiones y recomendaciones .....	37
<b>Capítulo 5</b>	<b>Evaluación de resultados e impactos del Programa .....</b>	<b>41</b>
5.1	Principales resultados de las acciones del Programa .....	41
5.1.1	Cambios en la capacidad productiva .....	41
5.2	Capitalización e inversión productiva .....	42
5.3	Cambio técnico e innovación en los procesos productivos .....	44
5.4	Permanencia de los apoyos y sostenibilidad de las inversiones ...	46
5.5	Desarrollo de capacidades técnicas, productivas y de gestión.....	49
5.6	Cambios en producción y productividad atribuibles al apoyo ....	50
5.7	Cambio en el ingreso de la unidad de producción .....	51
5.8	Desarrollo de cadenas de valor .....	52
5.9	Contribución al empleo .....	53
5.10	Conversión y diversificación productiva .....	54
5.11	Efecto sobre los recursos naturales .....	55
5.12	Desarrollo de organizaciones económicas de productores .....	55
5.13	Protección y control sanitario .....	56
5.14	Investigación y transferencia de tecnología .....	57
5.15	Conclusiones y recomendaciones .....	57
<b>Capítulo 6</b>	<b>Conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b>60</b>
6.1	Conclusiones .....	60
6.1.1	Acerca de la operación del Programa .....	60
6.1.2	Acerca de los resultados e impactos del Programa .....	61
6.1.3	Acerca de las prioridades que orientaron la asignación de recursos del Programa .....	62
6.1.4	Fortalezas y debilidades del Programa .....	63
6.2	Recomendaciones .....	63
6.2.1	Para incrementar los impactos del Programa .....	64
6.2.2	Para una asignación más eficiente de los recursos .....	64
6.2.3	Para el mejoramiento de la eficiencia operativa .....	65
6.2.4	Para una mejor adecuación del Programa al proceso de federalización y descentralización .....	66
	<b>Bibliografía y fuentes de información .....</b>	<b>67</b>



## Índice de Cuadros

<b><u>Cuadro N°</u></b>	<b><u>Título</u></b>	<b><u>Página</u></b>
Cuadro 1	Principales indicadores de la evaluación	1
Cuadro 4-2-7-1	Solicitudes presentadas, aprobadas y ejercidas, 1997-2001, Mejoramiento Genético	26
Cuadro 4-2-7-2	Solicitudes presentadas, aprobadas y ejercidas, 1996-2000, Ganado Mejor	26
Cuadro 5-3-1	Aspectos de la producción en que se observaron cambios como producto del apoyo de la Alianza para el Campo	45
Cuadro 5-4-1	Grado de uso de la capacidad del bien obtenido con el apoyo	47
Cuadro 5-4-2	Valoración de la asistencia técnica recibida	49
Cuadro 5-5-1	Capacidades técnicas, productivas y de gestión adquiridas	49
Cuadro 5-8-1	Aspectos de la producción, comercialización y transformación del producto en que se reportaron cambios	53
Cuadro 5-10-3	Motivos para no cambiar (de quienes no cambiaron de especie o de actividad productiva)	55
Cuadro 3-1-3-1	Estructura del presupuesto ejercido en el 2001 en Coahuila	77
Cuadro 3-2-1	Componentes otorgados en los programas “Ganado Mejor” y “Mejoramiento Genético”, 1996-2001	77
Cuadro 3-2-2	Evolución del Programa por tipo de productor, 1997-2001	77
Cuadro 3-2-3	animal programada y beneficiada (cabeza), 1997-2001	78
Cuadro 3-6-1	Cumplimiento de metas físicas y financieras al 25 / 07 /2002	78
Cuadro 5-10-1	Cambios de especie o de actividad debidos a la participación en el Programa	78
Cuadro 5-10-2	Tipo de apoyo que recibieron y apoyo que requieren para consolidar el cambio. (para quienes cambiaron de especie o de actividad)	78
Cuadro 5-12-1	Beneficiarios que recibieron el apoyo a través de un grupo u organización económica	79
Cuadro 5-12-2	Número de integrantes de los grupos identificados en la muestra	79
Cuadro 5-12-3	Clasificación de las organizaciones identificadas en la muestra	79
Cuadro 5-12-4	Tipos de organizaciones identificadas	79
Cuadro 5-12-5	Motivos por los que los beneficiarios entraron a una organización	80
Cuadro 5-12-6	Principales actividades económicas a las que se orientan las organizaciones identificadas	80
Cuadro 5-12-7	Apoyos recibidos a través del Programa, para el fortalecimiento de la organización y apoyos adicionales que se requieren	81
Cuadro 5-12-8	Documentos formales con que cuentan las organizaciones	81
Cuadro 5-12-9	Difusión de los documentos de la organización entre sus agremiados	82

Cuadro 5-12-10	Las decisiones sobre el funcionamiento de las organizaciones las toma	82
Cuadro 5-12-11	Casos en los que los líderes informan a los miembros sobre la marcha de la organización y sobre el uso de los recursos	82
Cuadro 5-12-12	Responsables de la administración de las organizaciones	83
Cuadro 5-12-13	Forma en que se llevan las cuentas en las organizaciones	83
Cuadro 5-12-14	Aspectos tomados en cuenta en las organizaciones para lograr un buen desempeño	84
Cuadro 5-12-15	Aspectos en los que el apoyo de la Alianza para el Campo ha contribuido para la organización	84

## Índice de Anexos

Anexos .....	68
Anexo 1. Metodología de evaluación .....	68

## Siglas

APC	Alianza para el Campo
BANRURAL	Banco de Crédito Rural
CADER	Centro de Apoyo al Desarrollo Rural
CEA	Consejo Estatal Agropecuario
COTEGAN	Comisión Técnica de Ganadería (Comité Técnico de Ganadería, 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
PESPRO	Programa de Extensionismo y Servicios Profesionales
PRODESCA	Programa de Desarrollo de Capacidades
SAGARPA	Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación
SEE	Subcomité Estatal de Evaluación
SFA	Secretaría de Fomento Agropecuario
SIALC	Sistema Integral de Información Oportuna de la Alianza para el Campo
SIAP	Servicio de Información y Estadística Agroalimentaria y Pesquera
SISER	Sistema de Información del Sector Rural
UN	Unidades Normativas
UPR	Unidad de Producción Rural

## Presentación

El Programa de Mejoramiento Genético forma parte de la estrategia global de la Alianza para el Campo, impulsada por los gobiernos federal y estatal, con el objetivo de incrementar la producción de carne, leche y lana por unidad animal, así como apoyar el crecimiento del inventario ganadero, haciendo accesible a todo tipo de productores la adquisición de sementales y vientres nacionales e importados con y sin registro, para su incorporación al hato ganadero comercial, fomentando con ello la producción de ganado de alta calidad genética por parte de los criadores.

Este documento presenta los resultados del proceso de evaluación del Programa de Mejoramiento Genético operado en el estado de Coahuila durante el 2001.

En atención a la convocatoria presentada por el Subcomité Estatal de Evaluación de los programas de la Alianza para el Campo, El proceso de evaluación fue llevado a cabo por la Empresa Estatal Evaluadora (EEE) *Servicios y Consultoría Agroforestal, S.A. de C.V.*, la cual es responsable de la calidad y contenido del informe, mismo que fue realizado con base en los lineamientos metodológicos desarrollados por la Unidad de Apoyo FAO.

El proceso de evaluación fue así mismo conducido por el Subcomité Estatal de Evaluación (SEE), quien fue responsable de la contratación y supervisión de la Empresa Estatal Evaluadora, así como de la revisión, calificación y dictamen de la evaluación.

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 Mejoramiento Genético, como parte de la estrategia global de la Alianza para el Campo, operó en el estado de Coahuila durante el año 2001. Los principales resultados obtenidos con su instrumentación, medidos en el cumplimiento de metas físico financieras y en los indicadores de impacto resultantes, son los que se mencionan en el Cuadro 1.

**Cuadro 1. Principales indicadores de la evaluación**

	Metas físicas			
	Programadas	Alcanzadas		
<b>Beneficiarios:</b>	1,500	2,588		
<b>Componentes:</b>	<b>(cabezas)</b>	<b>(cabezas)</b>		
Sementales bovinos nacionales con datos productivos	450	364		
Sementales caprinos nacionales	250	250		
Vientres bovinos gestantes nacionales	219	220		
Caprinos (triponas)	17,538	22,718		
Total	18,457	23,552		
	<b>Metas financieras (miles de pesos)</b>			
	<b>Federal</b>	<b>Estatal</b>	<b>Productores</b>	<b>Total</b>
Presupuesto programado	3,700.00	3,700.00	6,993.00	14,393.00
Reprogramado	3,808.19	3,763.88	7,251.89	14,823.96
Presupuesto ejercido	3,808.19	3,763.88	7,209.98	14,782.05
<b>Principales indicadores del Programa</b>				
Cambio Técnico				5.15
Indicador de frecuencia, reconocimiento y oportunidad del apoyo				99.30
Indicador de satisfacción y oportunidad de apoyo				83.10
Indicador de inversión media adicional				19.12
Indicador de respuesta a la inversión federal				6.30
Indicador de frecuencia de cambios en producción debidos al apoyo				68.38
Indicador de permanencia del apoyo				92.65
Indicador de presencia del apoyo en funcionamiento				91.18
Indicador de permanencia y sostenibilidad de los apoyos				90.44
Indicador mínimo de capacidades técnicas, productivas y gestión				80.15
Indicador de frecuencia de cambios en productividad				85.29
Presencia de cambios en producción				86.03
Presencia de cambios en calidad				87.50
Incremento porcentual del ingreso				1.47%

Fuente: Elaboración propia con información oficial del Programa y resultados del presente informe de evaluación.

Como elemento importante que se considera para el desarrollo del Programa de Mejoramiento Genético en el Estado, se tiene que los objetivos del mismo se apegan en gran medida, tanto al Programa Sectorial Federal (2001-2006) como al Plan Estatal de Desarrollo (2000-2005), existiendo un gran interés y una estrecha coordinación entre la

SAGARPA y el gobierno del Estado, a través de la Secretaría de Fomento Agropecuario. Los productores, a través de sus representantes, tienen participación en el Consejo Estatal Agropecuario, lo mismo que en la COTEGAN, donde es común que realicen propuestas relacionadas con el Programa, mismas que son atendidas hasta donde ha sido posible.

Acorde a tales objetivos, el Programa implementa acciones que coadyuvan a la recuperación de los inventarios y de los niveles de producción y productividad, mediante la incorporación de genes con animales mejorados, aportando recursos para la adquisición de vientres y sementales bovinos y caprinos de alta calidad; apoya también el rescate de hembras caprinas gestantes, incentivando a los productores a mantener e incrementar el tamaño de sus hatos. Al respecto, desde 1996-97 en que se dio la caída más drástica de los inventarios ganaderos en la entidad, se ha logrado mantener la población caprina en alrededor de 500 mil cabezas durante el período 1997-2001. Por otra parte, los apoyos del Programa, en conjunto con el de “Ganado Mejor”, han logrado marcar grandes diferencias en el mejoramiento genético de los hatos, ya que solo el 28% de los productores cuenta con ganado principalmente criollo. La leche de cabra se incrementó en Coahuila de 38.9 millones de litros en 1997 a 52.1 millones en el 2001.

Con un presupuesto gubernamental de 7.57 millones de pesos, fueron atendidos un total de 2,588 productores, beneficiados con 364 sementales bovinos y 250 caprinos, 220 vaquillas gestantes nacionales y 22,718 hembras caprinas rescatadas (trionas). El 11% de los beneficiarios son pequeños propietarios y el 89% son del sector ejidal. El Programa incluye los componentes de lo que fue el “Programa Ganado Mejor”, fusionado con el de Mejoramiento Genético en el 2001, por lo que a partir de este ejercicio se incluyen los componentes de sementales bovinos y caprinos nacionales, así como el rescate de hembras caprinas.

La meta para el componente de triponas fue rebasada durante el ejercicio al haberse presentado un mayor número de solicitudes, mismas que se lograron atender mediante la transferencia de recursos del Programa Apícola. No ha existido demanda para el componente de inseminación artificial, debido a que no le conviene a los productores realizar trámites para obtener el pequeño monto del apoyo que se otorga, así como de no ser común esta práctica en las explotaciones ganaderas extensivas. Por otra parte, el componente de sementales bovinos tuvo menor demanda de la esperada. Pudiera resultar positivo el hecho de atender a un número significativamente mayor de beneficiarios del sector social, especialmente a caprinocultores. Sin embargo, esto indica que no se está atendiendo fuertemente a la solución de la problemática con respecto al inventario bovino y la calidad genética de la ganadería.

De los beneficiarios, se tiene que el 92% son del sexo masculino y solo el 8% son mujeres. En general son personas de edad madura, ya que cuentan con una edad promedio de 51.16 años y el 58% de ellos sobrepasa los 50 años de edad. El 85% de ellos sabe leer y escribir, y el 60% cursó al menos hasta el sexto año de primaria; el 71% percibe menos de \$4,000 mensuales y el 9% se encuentra en el rango de \$4,000 a \$11,000 mensuales. Similarmente, cerca del 57% cuenta con ganado criollo y mejorado, mientras que el 28% posee animales

criollos principalmente, correspondiendo los ingresos más bajos y el ganado criollo a los caprinocultores. La caprinocultura es la principal actividad a la que se dedica el 61% de los beneficiarios, mientras que un 26% se dedica principalmente a la ganadería bovina; el resto produce mayoritariamente forrajes y granos destinados a las actividades pecuarias.

En el Estado no existe un diagnóstico completo y reciente de la ganadería, por lo que se deberá considerar la consulta directa a los beneficiarios potenciales, a través de los técnicos DPAI y las asociaciones de productores, como una acción prioritaria para mejorar el diseño y la instrumentación del Programa. Así mismo, la programación de metas se da más por la estimación basada en la demanda histórica y en las expectativas, que por los componentes que el productor pueda requerir conforme a la situación del inventario pecuario estatal actual.

Se presume que la difusión no logra alcanzar a ciertas comunidades desatendidas, ya que a pesar de que durante el 2001 se atendió a productores de todos los municipios del Estado, aún existen comunidades que nunca han sido atendidas por el Programa. Dado que los recursos gubernamentales son limitados, se debe dar prioridad a la atención de regiones y productores con mayor potencial de impacto en la solución de la problemática planteada.

Existe entre los beneficiarios un alto índice de satisfacción del 99.3%, debido a la oportunidad que se les presenta de obtener un recurso económico extra o de adquirir un semoviente de utilidad para sus explotaciones, a un precio subsidiado. Así mismo, el 83% de los productores considera que, además de ser de calidad satisfactoria, el apoyo les llegó oportunamente.

La entrega de apoyos económicos a los caprinocultores, mediante el componente de triponas, causa cierta controversia, ya que se percibe como un subsidio social, mismo que no resuelve verdaderamente el fondo del problema que se pretende atacar con respecto al objetivo de incrementar los inventarios pecuarios, sino más bien soluciona de manera parcial la problemática económica del productor.

Como principales resultados de las acciones del Programa, se encontró que el 68% de los productores reportan cambios en el manejo reproductivo. Así mismo, el 29% de los beneficiarios lograron incrementar las gestaciones con calidad genética mejorada. El 37% de los productores ya observaron mejoras en la calidad de su ganado como efecto directo de los apoyos recibidos, mientras que otro 57% no observa mejoras, pero espera obtenerlas.

El 19% de los productores realizó aportación adicional invirtiendo un promedio de \$2.15 por cada peso de aportación gubernamental. El 93% de los activos apoyados por el Programa, permanecen en poder del beneficiario original, mientras que el 90.4% de los apoyos, además de permanecer en poder del beneficiario, se encuentra funcionando bien y su dueño está satisfecho con él. Por otra parte, se tiene un índice de aprovechamiento de la capacidad del apoyo del 74%, debido a que, mientras que el semental no se utiliza o la tripona no ha sido preñada, origina la percepción del productor de que el componente no está siendo utilizado totalmente.



El 70% de los productores entrevistados, aún no registran cambios en la producción como efecto del apoyo, pero espera obtenerlos posteriormente. Mientras que el 27% de los beneficiarios ya obtuvieron cambios en el rendimiento, en la cantidad producida o en la calidad del producto, solo un 19% de los participantes en el Programa han experimentado un incremento en el ingreso neto atribuible a la instrumentación del Programa. La tasa de empleo, resulta en un incremento del 17%, habiéndose generado alrededor de 37 empleos en la muestra analizada, reportándose una frecuencia del 45% de efectos positivos sobre el mismo, coadyuvando a mantener el empleo actual en la UPR.

Se encontró que cerca del 15% de los beneficiarios recibieron el apoyo a través de un grupo u organización económica. Entre las organizaciones referidas, el 40% representan Uniones de ejidos. El 55% de los beneficiarios pertenecientes a una organización, se integró a ellas como una forma de obtener acceso a los apoyos de la Alianza.

En el aspecto de sanidad pecuaria, prácticamente todos los beneficiarios conocen las campañas zoonosológicas bovinas y/o caprinas, habiendo participado en alguna de las más comunes como brucelosis y tuberculosis bovina, brucelosis caprina, así como contra la garrapata, principalmente. No obstante, el 51% de los beneficiarios mencionó no haber participado nunca en acciones de investigación y transferencia de tecnología, mientras que el 36% las desconoce por completo.

Como recomendaciones importantes para mejorar el Programa se tienen las siguientes:

Elaboración de un diagnóstico completo de la ganadería en la entidad, para mejorar el diseño y la instrumentación del Programa y ampliar la zona de acción del mismo a comunidades con poca atención de la Alianza. La planeación del Programa deberá considerar definir las necesidades prioritarias de inversión por región, por tipo y nivel socioeconómico del productor, dando prioridad al desarrollo regional más que al social.

Realizar cambios de fondo con respecto al componente de rescate de hembras caprinas, mediante el apoyo en especie (canje gratuito de sementales, obras de infraestructura caprina o suplementos alimenticios para las épocas de estiaje), para continuar beneficiando a los caprinocultores sin que esto sea visto como otro subsidio social, contribuyendo a conservar, mejorar e incrementar el inventario caprino del Estado.

Para mejorar el sistema actual de información, se deberá acelerar la total implementación del “Sistema de Información para el Sector Rural” (SISER), para una adecuada comunicación en diferentes sentidos, para la transmisión de la información oficial del Programa, a través de una red interna interinstitucional.

Establecimiento de mayor amplitud entre las fechas de inicio y cierre del Programa, conforme a las actividades típicas de las unidades de producción ganaderas, tanto para las épocas de empadre en bovinos y caprinos, como la estacionalidad de pariciones de caprinos. Definir fechas precisas para la radicación de los recursos federales y estatales y vigilar su cumplimiento para evitar dificultades en la operación del Programa.

# Capítulo 1

## Introducción

Desde su implementación en diversos estados de la república en 1996, la Alianza para el Campo ha sido el principal mecanismo del gobierno para promover el desarrollo rural, a través de subsidios otorgados con la finalidad de reactivar la inversión productiva. El Programa de Mejoramiento Genético opera en el Estado desde 1997, complementando al Programa Ganado Mejor que inició un año antes.

En el presente documento se muestran los resultados de la evaluación del Programa, por lo que a continuación se exponen los fundamentos legales que la sustentan, así como los alcances y utilidad de la misma.

### 1.1 Fundamentos y objetivos de la evaluación

Considerando que el gobierno federal ha venido otorgando subsidios para los programas operativos de la Alianza para el Campo, complementándose con recursos presupuestales estatales, la evaluación externa de éstos se fundamenta en el Decreto del Presupuesto de Egresos de la Federación para el ejercicio Fiscal del Año 2001.

El artículo 70 de dicho ordenamiento dispone que, *con el objeto de asegurar una aplicación eficiente, eficaz, equitativa y transparente de los recursos públicos, los programas de la Alianza para el Campo se sujetaran a reglas de operación claras y específicas*. Así mismo, en su Capítulo V, Art. 64, Fracción IV, establece la obligatoriedad de realizar la evaluación de los programas de la Alianza para el Campo.

Con base en lo anterior, las Reglas de Operación de la Alianza para el Campo publicadas en el Diario Oficial de la Federación del 15 de marzo del 2001, indican que *uno de los objetivos de la Administración Pública Federal es transformarse en una organización eficaz, eficiente y con cultura de servicio; para lo cual, se busca fortalecer el “Sistema de Medición y Evaluación de la Gestión Pública”, con base en el establecimiento de indicadores de desempeño, que permitan evaluar los resultados de su gestión, en términos de calidad, costos unitarios y pertinencia de sus servicios; así como medir los efectos e impactos que sus acciones están teniendo en la sociedad o en los beneficiarios a los que se orientan sus programas*.

En este contexto, la evaluación estatal del Programa Mejoramiento Genético, en su operación del 2001, persigue el objetivo de conocer su desempeño, con base en la normatividad establecida y las metas convenidas en el Anexo Técnico correspondiente. Pretende así mismo estimar el impacto generado por el Programa, en función de criterios claves e indicadores de evaluación predefinidos, con la finalidad de emitir criterios sobre su

trascendencia y eficiencia. Busca también que los resultados de la evaluación permitan definir prioridades en la asignación de los recursos públicos destinados a fortalecer la producción agropecuaria; contribuyan a mejorar el proceso de planeación y programación anual de los programas de la Alianza y en particular del programa de Mejoramiento Genético.

## **1.2 Alcances, utilidad e importancia de la evaluación**

La implementación del Programa en el Estado 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. No obstante lo anterior, mediante conclusiones objetivas sobre los aspectos más relevantes, la evaluación propone acciones que permitirán originar cambios orientados al mejoramiento de su operación y a la optimización de sus impactos.

Dirigida en primera instancia al Consejo Estatal Agropecuario; a los funcionarios normativos y operativos involucrados en la instrumentación del Programa, de los gobiernos federal y estatal; y a las Comisiones de Desarrollo Rural y de Ganadería en el Estado, quienes podrán calificar su operatividad y determinar la necesidad de expandir o modificar éste o alguno de sus componentes, así como de priorizar determinadas acciones relevantes al sector agropecuario, para la mejor asignación de los recursos públicos y el logro de una mayor eficiencia e impacto de los mismos, en beneficio de los productores.

La utilidad que la evaluación deriva para las organizaciones de productores y, en general, para los productores rurales y la sociedad en su conjunto, será la presentación con mayor transparencia del uso de los recursos públicos, garantizando los mecanismos que faciliten la obtención de información y la evaluación de los beneficios económicos y sociales de su asignación y aplicación, fomentando con ello la participación de los beneficiarios.

## **1.3 Temas sobre los que enfatiza la evaluación**

La evaluación del Programa contempla los procesos de planeación, con respecto a las políticas sectoriales y el uso de diagnósticos que permitan definir con certeza las acciones a ser implementadas y la focalización a actividades, regiones y beneficiarios. Así mismo, se presta especial atención a todos los procesos de su operación en el Estado, en el marco de la política de federalización, el arreglo Interinstitucional y la promoción del mismo, como los procesos de gestión de solicitudes y la entrega de apoyos.

En la evaluación del Programa, se considera su contexto estatal, su operación, cobertura y evolución; el perfil, percepciones y expectativas de los productores, organizaciones, funcionarios y proveedores sobre la operación y sus resultados; así como los impactos productivos, tecnológicos y socioeconómicos generados.

La evaluación de resultados e impactos del Programa analiza los efectos directos e indirectos atribuidos a su operación, identificando y cuantificando los beneficios y costos asociados, mediante la medición de los impactos en la productividad y la producción; el ingreso de los productores; contribución al empleo; desarrollo de mercados; desarrollo tecnológico y efectos sobre los recursos naturales; información que retroalimentará a los programas para una mejor toma de decisiones sobre los mismos.

#### **1.4 Metodología de evaluación aplicada**

Dentro del esquema organizativo definido por la SAGARPA-FAO, en complemento a las Reglas de Operación, la realización de la evaluación nacional de la Alianza para el Campo 2001, se origina de las evaluaciones específicas de los programas en los estados de la República.

Para ello, la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), atendiendo lo dispuesto en el Decreto del Presupuesto de Egresos de la Federación, diseñó una metodología de evaluación para ser aplicada de manera uniforme. Ello, mediante instrumentos metodológicos proporcionados en la guía metodológica de evaluación, misma que propone para el contenido del documento los requisitos mínimos obligatorios, considerados como punto de partida para un análisis serio y objetivo.

#### **1.5 Fuentes de información utilizadas en el informe**

La evaluación se fundamentó en fuentes de información, formales e informales, entre las que se incluyen documentos normativos y operativos de la Alianza para el Campo, documentación oficial relativa a las normas y procedimientos del Programa; planes de desarrollo nacional y estatal, así como programas sectoriales; estadísticas agropecuarias y diagnósticos de las actividades productivas; y documentos del Programa.

Los resultados que se presentan se originan en información obtenida de documentos oficiales analizados, así como en las respuestas recibidas de los entrevistados donde, para el ejercicio 2001, el universo de beneficiarios del Programa en el Estado fue de 2,588 productores rurales, siendo el tamaño de la muestra de 141 beneficiarios. Así mismo, fueron entrevistados 9 funcionarios federales y estatales, 1 funcionario Agente Técnico del Programa, 7 proveedores de bienes y servicios y 8 representantes de productores.

#### **1.6 Métodos de análisis de la información**

Las bases para la evaluación provienen de los instrumentos metodológicos proporcionados por la guía para su elaboración. La información obtenida de encuestas y entrevistas integra

una base de datos que constituye el sustento de la evaluación, para los análisis de causalidad y para propósitos descriptivos.

El diseño de la muestra, los instrumentos de captura de información y la construcción de variables han seguido los lineamientos establecidos por la Unidad de Apoyo para la evaluación, siguiéndose un orden lógico, iniciando con el análisis estadístico de variables, así como la obtención e interpretación de indicadores para las variables de mayor impacto.

## **1.7 Descripción del contenido del informe**

Con la finalidad de facilitar la lectura de este documento, a continuación se detalla la estructura y el contenido temático del informe de evaluación del Programa para el período 2001 en el Estado de Coahuila.

El Resumen Ejecutivo del informe brinda una síntesis de los aspectos más relevantes, desde la problemática específica del Estado, la operación y los resultados e impactos del Programa, finalizando con las principales conclusiones y recomendaciones.

El primer capítulo, presenta los fundamentos legales y los objetivos de la evaluación; los temas sobre los que se enfatiza y la metodología utilizada para ésta; las fuentes de información y su análisis; mientras que el capítulo 2 describe el entorno de la operación del Programa, mediante un marco de referencia que destaca los principales elementos de la problemática sectorial, así como los contextos institucional y económico de su operación.

Posteriormente, en el capítulo 3, se analizan las características del Programa en su ámbito estatal, comprendiendo sus antecedentes y evolución en presupuesto, componentes y beneficiarios atendidos, su instrumentación y operación en el 2001.

La evaluación de la operación del Programa se presenta en el capítulo 4, analizándose su desempeño en el ámbito estatal. Se examinan los procesos de planeación y operación, el apego a la normatividad y la correspondencia entre los apoyos y las necesidades de los productores, evaluando de manera global su operación.

El capítulo 5 evalúa los resultados e impactos de la operación, mediante un análisis de los efectos directos e indirectos sobre la productividad y la producción, el cambio técnico e innovación de procesos productivos, desarrollo de cadenas de valor, contribución al empleo y desarrollo de organizaciones económicas de productores.

Finalmente, en el sexto capítulo, se presentan las conclusiones elaboradas a partir de los resultados de la evaluación global del Programa, acerca de su operación, resultados e impactos, fortalezas y debilidades. Así mismo, se presentan recomendaciones para incrementar sus impactos y mejorar la eficiencia de los recursos, su operación y para una mayor participación de los productores, entre otras.

## Capítulo 2

### Diagnóstico del entorno para la operación del Programa

Basado en información estadística y en documentos oficiales, en este capítulo se presenta el marco de referencia en el que se desarrolló el Programa, con énfasis en la actividad ganadera y en la problemática sectorial que pretendió atender el mismo mediante su instrumentación.

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

Dentro del marco de la federalización, es esencial la participación concertada entre los gobiernos federal y estatal, para así alcanzar los fines para los que ha sido implementado el Programa. De esta manera, los instrumentos federales, a través de la SAGARPA, son ejercidos dentro de la autonomía estatal para el desarrollo agropecuario integral, buscando congruencia entre los elementos de política sectorial y los planes estatales de desarrollo.

##### 2.1.1 Objetivos

El gobierno coahuilense, en su Plan Estatal de Desarrollo (2000-2005), enmarca planteamientos específicos para el desarrollo del sector agropecuario en la entidad, donde se trazan, entre otros, los siguientes objetivos prioritarios:

- Promover la participación activa de productores, empresarios agropecuarios e industriales, para asegurar la eficacia de programas y acciones que incidan en un desarrollo auto-sustentable sin dependencia directa del gobierno.
- Apoyar el desarrollo de infraestructura básica complementaria, para la detonación de proyectos de desarrollo.
- Impulsar la reconversión productiva agropecuaria en concordancia con la vocación de cada región, vinculando la generación, transferencia de tecnología y organización de productores de manera que se garantice el incremento en la productividad.

Para lograr alcanzar los objetivos planteados, el gobierno estatal diseñó diversas estrategias para el desarrollo pecuario, propiciando las condiciones adecuadas para incrementar en forma sostenida los niveles de producción y productividad de la ganadería, a partir de ocho vertientes estratégicas: producción, comercialización, financiamiento, tecnología, asistencia técnica, sanidad y legislación, siendo las acciones más importantes el dar atención prioritaria al desarrollo de unidades de producción; la rehabilitación y construcción de infraestructura para la operación eficiente de las explotaciones pecuarias; apoyar la recuperación productiva de los agostaderos; y, crear las condiciones adecuadas para la repoblación de los hatos bovinos y caprinos. Para la comercialización de los productos

pecuarios, apoyo logístico a los productores y sus asociaciones, para identificar nichos de oportunidad en los mercados, organizar el acopio de ganado y realizar la venta en los términos más favorables; mientras que, para el financiamiento, mediante gestiones ante instituciones crediticias para la obtención de recursos para proyectos productivos con factibilidad técnica y económica; se apoya la repoblación de especies pecuarias rentables, con programas crediticios, organismos financieros y parafinancieras nacionales o extranjeros.

Por otra parte, el “Programa Sectorial de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación 2001-2006”, cuyo propósito fundamental en materia de ganadería es el mejorar los niveles de vida de los ganaderos e incrementar la producción, considera el objetivo de incrementar la productividad de las empresas ganadera mediante la *mejora genética de los animales*, la optimización de las áreas de apacentamiento, incorporación de tecnología y *repoblación de los hatos ganaderos con animales con mayor potencial productivo*.

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

Dicho “Programa Sectorial”, propone la revisión y reestructuración de los programas específicos de Alianza para el Campo, como el más importante instrumento de política pública para el sector agropecuario, lo cual comprende un grupo de programas de Fomento Ganadero, mismos que operan en el Estado de Coahuila: “Recuperación de Tierras de Pastoreo”; “Mejoramiento Genético”; “Programa Lechero”; “Desarrollo de Proyectos Agropecuarios Integrales”; “Programa Apícola”; e “Infraestructura Básica Ganadera”. En su conjunto, conforman la base para la implementación de las acciones estratégicas del Gobierno del Estado.

### **2.1.3 Población objetivo de los programas**

El Programa de Mejoramiento Genético, al igual que el resto de los programas de Fomento Ganadero, de la Alianza para el Campo, contempla la participación de ejidatarios, comuneros, pequeños propietarios, asociaciones de productores y sociedades civiles o mercantiles, mismos que cumplan con el principal requisito que es el de dedicarse a la producción pecuaria, en alguna de sus modalidades.

De acuerdo con los criterios de elegibilidad específicos, el Programa Mejoramiento Genético prácticamente está dirigido a todos los ganaderos. Sin embargo, con la finalidad de lograr que los productores accedan a un nivel tecnológico más elevado, el Programa pretende inducir el mejoramiento continuo de la calidad del hato, mediante el apoyo para la adquisición de hembras y sementales bovinos y caprinos de alta calidad genética; mientras que por otra parte, motiva la permanencia de la actividad caprina, mediante los apoyos para el rescate de hembras caprinas, otorgados principalmente a los productores pecuarios del sector socioeconómico más desprotegido del Estado.

### **2.1.4 Disponibilidad y priorización de los recursos**

Los subsidios son asignaciones federales que se otorgan a los diferentes sectores de la sociedad o a las entidades federativas, a través de las dependencias y entidades para fomentar el desarrollo de actividades prioritarias de interés general. Para los programas de la Alianza en la entidad, el Consejo Estatal Agropecuario autoriza la distribución de los recursos presupuestales federalizados entre los programas, conforme a concertación entre la SAGARPA y el Gobierno Estatal, una vez definidas las prioridades con base en la normatividad establecida en las Reglas de Operación, respetando el monto de los recursos federales destinados a productores de bajos ingresos con los criterios de desarrollo rural. Los recursos de ejecución nacional, que ejerce el gobierno federal para la atención específica de cultivos o especies de carácter regional y programas de interés prioritario nacional (Alianza para el Campo), se distribuyen con base en proyectos integrales mediante anexos técnicos específicos.

La Comisión Técnica de Ganadería (Comité Técnico de Ganadería a partir del 2002) propone al Consejo Estatal Agropecuario las prioridades para la asignación de apoyos de los conceptos de gasto de los Programas de Fomento Ganadero.

Con respecto al presupuesto ejercido por la Alianza durante el 2001, éste alcanzó un total de 116.55 millones de pesos, de los cuales, la federación aportó 78.55 millones (67.4%) y el Estado contribuyó con 38.0 millones (32.6%), por lo que la participación proporcional del Estado con respecto a la federal, corresponde al 27.9% de los programas de Fomento Agrícola; 41.5% de Fomento Ganadero; 25.9% de Desarrollo Rural; 42.6% de Sanidad Agropecuaria. Del monto aportado por la federación, más del 46% y del 14% se destinó a los programas de Desarrollo Rural y de Sanidad Agropecuaria respectivamente, con lo cual se aplicó más del 60% a programas de interés prioritario para la federación. El Estado tuvo una participación del 32% en el presupuesto total de la Alianza.

## **2.2 Contexto institucional en el que se desarrolló el Programa**

La coordinación que se presenta entre las distintas instituciones de los gobiernos federal y estatal, en conjunto con las organizaciones de productores, ha permitido la concertación y operación de los programas de Alianza para el Campo en la entidad, en beneficio de los productores rurales.

### **2.2.1 Instancias estatales y federales en la operación del Programa**

Dentro de la coordinación interinstitucional se establece, mediante Convenio de Colaboración, de la SAGARPA con el gobierno del Estado de Coahuila, el Consejo Estatal Agropecuario, presidido por el C. Gobernador Constitucional, e interviniendo la SAGARPA como Secretario Técnico, con la representación de los productores agrícolas y ganaderos organizados, este órgano representa la máxima autoridad del sector agropecuario



en la entidad. Es en este seno donde recaen las responsabilidades de planeación y seguimiento de los programas de la Alianza para el Campo, ya que en éste se definen las estrategias y los programas regionales del sector, y sus prioridades para la asignación de los recursos presupuestales gubernamentales para la Alianza y su distribución por programa. Habiéndose constituido el Fideicomiso para el Fomento Agropecuario del Estado de Coahuila (FOFAEC), con la finalidad de manejar los recursos estatales y federales de manera transparente, fungiendo como Órgano Directivo del Programa.

La COTEGAN, funge como el máximo organismo, de carácter técnico productivo, auxiliar del Consejo Estatal Agropecuario y del Comité Técnico del Fideicomiso. Tiene las funciones de proponer las prioridades para la asignación de apoyos de los programas de Fomento Ganadero; designar al agente técnico para los programas de Fomento Ganadero, y validar las solicitudes de apoyo.

La Secretaría de Fomento Agropecuario, lleva a cabo la ejecución del programa operativo, coordinando la operación de los Distritos de Desarrollo Rural y participando como Agente Técnico del Programa de Mejoramiento Genético.

### **2.2.2 Organizaciones de productores**

Es responsabilidad del Gobierno del Estado que los productores pecuarios, a través de sus organizaciones, se encuentren representados ante el Consejo Estatal Agropecuario, la cual contempla *su amplia participación*, por lo que en las reuniones del CEA se aprecia la presencia de líderes de diversas organizaciones rurales. Así mismo, agrupaciones tales como la Unión Ganadera Regional de Coahuila, Asociaciones Ganaderas locales, Unión Regional de Caprinocultores, Asociación de Criadores de Ganado de Registro, Asociación de Productores de Leche de Coahuila, participan dentro de la Comisión Técnica de Ganadería, por lo que se puede deducir que a través de sus representantes, los productores organizados participan de alguna manera en la estructuración, planeación, regionalización y operación de los programas de Fomento Ganadero de la Alianza.

## **2.3 Contexto económico para la operación del Programa**

La ganadería presenta en el contexto nacional una problemática general, que sin embargo, difiere en algunos aspectos de la problemática en el Estado de Coahuila, por las condiciones económicas y las características territoriales específicas de la entidad.

Mientras que el Producto Interno Bruto (PIB) agropecuario y forestal representó el 5.74% del PIB nacional en 1999, la población económicamente activa de este sector representó el 21% de la nacional. En Coahuila, el sector primario de la economía que en 1970 generaba el 9.7% del PIB estatal, ha disminuido su participación relativa a niveles inferiores al 5%. El sistema de producción típico en el Estado es el extensivo, donde la ganadería bovina y caprina hace uso de agostaderos deteriorados por el sobre-pastoreo y como consecuencia de

las sequías recurrentes. Ello ha traído como resultado una marcada reducción en el inventario pecuario de la entidad, debido a que el productor limita el número de animales en su explotación, para ajustarse a la reducida capacidad de carga de sus agostaderos, o en su defecto, resiente la pérdida considerable de animales por efecto de la escasez de aguajes y la baja disponibilidad de forraje durante la época de estiaje.

Por otra parte, el atractivo que ofrece el acelerado desarrollo económico de las áreas urbanas, comparativamente con las casi nulas posibilidades de progreso para la población en el campo y la baja rentabilidad de las actividades ganaderas, ocasionan la emigración de los campesinos económicamente activos, siendo la caprinocultura la actividad ganadera más afectada por esta situación.

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. En el período 1997-2001, la producción de leche de cabra pasó de un volumen de 38.9 millones a 52.1 millones de litros; mientras que la de bovino se incrementó de 723.7 a 789.9 millones de litros. La producción de carne de bovino se incrementó en el mismo período de 28.7 a 42.1 miles de toneladas en la entidad.

### **2.3.1 Actividades productivas apoyadas por el Programa**

Siendo el Estado de Coahuila tradicionalmente ganadero, se convierte en prioridad estatal el implementar acciones que permitan la recuperación de los inventarios pecuarios y los niveles de producción y productividad de las explotaciones ganaderas.

El Programa de Mejoramiento Genético apoya a la ganadería en dos grandes rubros interrelacionados, siendo el de la incorporación de genes mediante el uso de animales mejorados y, la repoblación del hato mediante la adquisición de animales con características apropiadas para la región. Para ello, aporta recursos para la adquisición de vientres y sementales bovinos y caprinos con alta calidad; apoya también el rescate de hembras caprinas gestantes, que estarán disponibles para su venta a otros productores. Aún cuando se incluyen apoyos para inseminación y transferencia de embriones, en el Estado no se ejercen tales componentes debido a la ausencia de la práctica de inseminación en la ganadería del tipo extensivo.

### **2.3.2 Población involucrada**

La población económicamente activa (PEA) en el Estado, es de 860,450 personas. De estas, el 9.85% (aprox. 85,000 personas) trabaja en el sector primario. Así mismo, en Coahuila existen 56,629 UPR de las cuales 51,645 unidades, englobadas en 877 núcleos agrarios, presentan alguna actividad agropecuaria y forestal. La población beneficiada por el Programa, durante el 2001, fue de 2,588 productores provenientes de 662 comunidades, 62 % ejidales y 38 % predios particulares, de todas las regiones y municipios del Estado.

### **2.3.3 Empleo generado**

Habiéndose otorgado por el Programa un total de 2,588 apoyos a igual número de productores, se puede asumir que el apoyo les permitirá, o al menos coadyuvará a la permanencia de los beneficiarios dentro de la actividad ganadera, conservando su propio empleo.

### **2.3.4 Mercados de bienes e insumos relacionados**

La demanda de ganado y otros componentes de apoyo ha sido satisfecha en la entidad por parte de productores coahuilenses de ganado de registro, ya que existen empresas ganaderas dedicadas a la producción de sementales y hembras de reemplazo de diversas razas puras y con alta calidad genética, tanto de ganado bovino como caprino, mismas que se han visto fortalecidas por las acciones del Programa. Así mismo, existen productores y distribuidores de insumos relacionados, que facilitan su adquisición y garantizan calidad para los productores interesados.

### **2.3.5 Infraestructura disponible**

La entidad presenta una adecuada red caminera. Ello permite al gobierno proporcionar los servicios esenciales a las comunidades rurales, 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 un rastro 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 semicálido, hasta el Muy seco semicálido, 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 período 2001 se produjeron 44,467 t de carne de bovino y 4,554 de caprino, así como una producción anual fue 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.

## Capítulo 3

### Características del Programa en el Estado

Para la descripción de las características del Programa de Mejoramiento Genético en el Estado, se presenta un análisis de su evolución en términos de recursos y componentes, así como de la problemática que se pretendió atender.

#### 3.1 Descripción del Programa

Conforme a los objetivos que persigue el Programa, se define la problemática particular que se pretende resolver con su instrumentación, así como los recursos con que cuenta para lograr sus metas.

##### 3.1.1 Objetivos

El Programa de Mejoramiento Genético, fue implementado en la entidad con el objetivo de incrementar la producción de carne, leche y lana por unidad animal, así como apoyar el crecimiento del inventario ganadero, haciendo accesible a todo tipo de productores la adquisición de sementales y vientres nacionales e importados con y sin registro, para su incorporación al hato ganadero comercial, fomentando con ello la producción de ganado de alta calidad genética por parte de los criadores.

##### 3.1.2 Problemática

La práctica de la ganadería extensiva a lo largo de los años ha provocado graves efectos negativos en los agostaderos áridos del noreste de México siendo el sobre-pastoreo más perjudicial en las áreas con menos precipitación pluvial. Es por ello que en el Estado, el impacto del pasado tiene fuertes repercusiones en la composición vegetal al grado de presentar índices de agostadero de hasta 70 hectáreas por U. A.

Tal situación ocasiona los mayores efectos a la ganadería durante los años más secos, como los ocurridos durante la primera mitad de la década de los 90's, cuando la prolongación de los periodos de estiaje afectó severamente a las ganaderías extensivas del Centro y Norte del país, disminuyendo la disponibilidad de forraje, consecuentemente su fertilidad y, por lo tanto, los niveles de gestaciones y nacimientos, en ganado bovino, caprino y ovino. Dicha disminución en la disponibilidad de forrajes coincidió con atractivos precios para los becerros de exportación a los Estados Unidos de América, lo cual conllevó a una significativa reducción en la disponibilidad de becerras y vaquillas de reposición, aminorándose drásticamente los inventarios de ganado bovino.

Con respecto a la caprinocultura, se confronta 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.

Es por las razones anteriores que el Programa pretende incidir en la recuperación del inventario ganadero. Por una parte, mediante el componente “rescate de triponas”, busca la permanencia de los productores caprinos y la conservación e incremento de las hembras productoras, mientras que con los componentes de hembras gestantes y sementales, bovinos y caprinos, busca fomentar el incremento en la producción y productividad de los hatos, así como la recuperación de los inventarios pecuarios.

### **3.1.3 Presupuesto**

Conforme al Decreto del Presupuesto de Egresos de la Federación, los subsidios que otorga el Gobierno Federal para la Alianza para el Campo, no pueden ser mayores al 50% del costo total que determine cada programa en sus componentes individuales.

Las aportaciones al Programa de Mejoramiento Genético, por parte del gobierno federal, durante el período 2001 alcanzaron un monto total de \$3,808.19 miles, lo cual representa antes del cierre definitivo, el 50.29 % de la aportación gubernamental al Programa, mientras que el Estado de Coahuila aportó el restante 49.71 %, para un total de \$7,572.07 miles, en apoyo a los ganaderos (Cuadro anexo 3-1-3-1). Lo anterior representa para el Programa la captación de una alta proporción de los recursos destinados a la ganadería en el Estado, marcando con ello la prioridad que se le ha dado a la solución de la problemática planteada previamente.

### **3.1.4 Beneficiarios**

Los beneficiarios del Programa son los ejidatarios, comuneros, pequeños propietarios, asociaciones de productores y sociedades civiles o mercantiles, que cumplan con el principal requisito de dedicarse a la producción pecuaria, en alguna de sus modalidades. De acuerdo a los resultados de la operación del Programa, durante el ejercicio 2001, el 89% de los apoyos se otorgaron a productores ejidales, principalmente debido a su participación en el rescate de hembras caprinas.

### **3.1.5 Componentes**

De manera general, durante el ejercicio 2001, se otorgaron apoyos a los productores pecuarios para la adquisición de ganado nacional e importado, considerando un semental bovino, o un máximo de 6 sementales caprinos.

Para vientres bovinos, se apoyó hasta con 40 hembras (una vaquilla por cada dos vientres que posea el productor); o hasta con 100 hembras caprinas; así como el rescate de hembras caprinas (triponas) a productores que posean al menos 30 vientres, las cuales, una vez gestantes están disponibles para su venta a otros productores.

### 3.2 Antecedentes y evolución del Programa en el Estado

El Programa opera en el Estado de Coahuila desde el ejercicio fiscal de 1997, como respuesta a las necesidades de la ganadería de la entidad por reestablecer sus inventarios pecuarios e incrementar los niveles de productividad y rentabilidad de sus hatos.

Desde su inicio de operaciones, existen serias incongruencias al operarse de manera simultánea a otro programa con marcadas similitudes, siendo éste el de “Ganado Mejor”. Ambos programas surgieron con propósitos similares, pero dirigidos a diferente población objetivo. Consideraban prácticamente los mismos conceptos, existiendo diferencias entre la adquisición de sementales y vientres *nacionales o importados*; la compra de *semen* o la *inseminación artificial*; sementales *bovinos*, ovinos, caprinos y porcinos, o solamente ovinos, caprinos y porcinos. Finalmente, todo repercute en lo mismo, “mejorar el hato con ganado de alta calidad genética” o “mejorar genéticamente al ganado”.

Otras de las similitudes o incongruencias entre ambos programas, radicaban en sus objetivos. Ganado Mejor, pretendía aumentar la producción mediante el mejoramiento de la calidad genética del ganado, con sementales nacionales y su diseño obedeció a una demanda de los criadores de ganado; el de Mejoramiento Genético pretendía fomentar la repoblación del hato y el mejoramiento productivo, mediante la introducción de animales de buena calidad genética. Con el paso del tiempo los componentes tendían a complementarse o duplicarse, por lo que el Programa de Mejoramiento Genético no operó en la entidad durante el año 2000. Finalmente, en el 2001 se fusionaron ambos programas mediante la adición de sus componentes y objetivos.

En sus primeros años de operación, el Programa Mejoramiento Genético atendió básicamente a productores de la Región Lagunera, impulsando la producción láctea, mediante la adquisición de bovinos lecheros gestantes importados, así como vientres caprinos en apoyo a productores transicionales (Cuadro anexo 3-2-1).

Finalmente, durante el ejercicio 2001, apoyó a los productores con los componentes que anteriormente correspondían a Ganado Mejor, tales como el rescate de hembras caprinas y los sementales bovinos y caprinos nacionales.

La población de ovinos en el Estado es muy pequeña y dispersa, por lo que no ha existido demanda por sementales ni vientres ovinos, sucediendo lo mismo para los porcinos. Así mismo, con excepción de los productores de ganado de registro, dentro de la ganadería de carne no existe en la práctica el uso de la inseminación artificial; además de no existir el fomento por esta práctica, a los productores no les es atractivo el realizar trámites para la obtención de semen, dado el pequeño monto del apoyo y la falta de infraestructura para aplicarla en las UPR; razones por las que no solicitan dicho componente.

Excluyendo a la importante región productora de leche de la Laguna, la ganadería del Estado radica principalmente en la producción extensiva de bovinos de carne y en la

caprinocultura, por lo que los apoyos mayormente demandados por parte de los productores son los sementales bovinos y caprinos, siendo estos también los que mayor efecto pueden lograr en incrementar la calidad de los hatos. Por otra parte, la importación de bovinos lecheros gestantes, es una práctica común entre los productores de leche para mantener o incrementar sus establos en calidad y cantidad, por lo que a estos últimos, el Programa coadyuva al abatimiento de los costos de adquisición de reemplazos lecheros.

Con respecto a los componentes de sementales bovinos y caprinos, el Programa induce el uso de animales genéticamente superiores, ya que sin el apoyo los productores generalmente no adquirirían sementales certificados, con ciertas excepciones referentes a pequeños propietarios de ciertas áreas productoras de ganado bovino del centro y norte del Estado. Similarmente, gracias al Programa se aprecian grandes diferencias en los hatos caprinos, donde anteriormente estaban conformados por animales criollos del tipo granadino, mientras que ahora se aprecia la hibridación con razas tales como Nubia, Alpina, Saanen, etc.

Los apoyos para el rescate de hembras caprinas que anteriormente otorgaba el Programa de Ganado Mejor, más que un efecto en la calidad genética, repercuten en el inventario caprino, incentivando la permanencia de 22,718 hembras para ser utilizadas como pie de cría, contrarrestando la difícil situación por la que atraviesan los caprinocultores coahuilenses. La cobertura regional comprende la totalidad de los municipios para este componente (Cuadro Anexo 3-2-2 y 3-2-3).

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

Las instancias federales y estatales encargadas de la instrumentación y operación del Programa se apegaron a las diferentes disposiciones normativas en lo referente a los aspectos físicos y recursos financieros, desde la estructura del Consejo Estatal Agropecuario, se dio estricto seguimiento del Programa, con apoyo de la COTEGAN y del Comité Técnico del Fideicomiso de Administración de Fondos, en los aspectos de planeación, coordinación y seguimiento, así como la promoción, captación de solicitudes y seguimiento con los productores beneficiados.

La vinculación estrecha con el Plan Estatal de Desarrollo y los Programas Sectoriales, permitió al Programa captar una cifra cercana al 43% de los recursos otorgados por los gobiernos federal y estatal para la operación de los programas de Fomento Ganadero, incluyéndose en estos la captación de recursos reprogramados mediante addendum autorizado por el Comité Técnico del Fideicomiso el 31 de octubre del 2001.

La difusión del Programa, así como la promoción realizada a través de Expo-Ferias, permitió comprometer rápidamente la totalidad del recurso disponible, distribuyéndolo hacia los componentes demandados por los productores asistentes a estos eventos ganaderos. Sin embargo, es el sentir general de los beneficiarios que los apoyos

económicos son insuficientes para cubrir las necesidades reales de los ganaderos coahuilenses, presentándose así mismo la imposibilidad económica para atender a otros productores menos informados pero igualmente necesitados de los apoyos del Programa.

Tanto los beneficiarios, como otros actores involucrados en la operación del Programa, consideran muy lento y burocrático el proceso para el otorgamiento de los apoyos, siendo en muchos de los casos el proveedor quien asume el financiamiento, ya que la promoción y proceso de captura de solicitudes inicia hasta el segundo trimestre del año y los apoyos son entregados varios meses después. Así mismo, se indican retrasos en las radicaciones del presupuesto estatal, lo cual retrasa de manera general todo el proceso operativo.

### **3.4 Población objetivo**

El desempeño del Programa en la solución del problema que pretende atacar, depende en gran medida del apoyo que brinde a la población objetivo, misma que deberá ser definida apropiadamente. En los programas de Fomento Ganadero no se establecen criterios específicos, dejando abierta la participación por igual a todo productor pecuario.

#### **3.4.1 Criterios de elegibilidad**

Los criterios aplicados para la elegibilidad de los beneficiarios, se apegan a los señalados por las Reglas de Operación de la Alianza para el Campo, cuidándose que cumplan con el principal requisito de dedicarse a la producción pecuaria en alguna de sus modalidades y, que cuenten con el número mínimo de vientres requerido de la especie, según el tipo de apoyo solicitado.

#### **3.4.2 Criterios de selección**

Con respecto a la definición de criterios, en el Programa estatal no existen conceptos adicionales a los establecidos en las Reglas de Operación que definan a la población a ser beneficiada por el Programa, por lo que, si se pretende inducir la adopción de mejores prácticas culturales por los productores de menores ingresos, haría falta la definición de apoyos diferenciados destinados a los componentes de sementales y vientres bovinos y caprinos, considerando que los recursos son escasos y la situación actual del sector obliga a priorizar el uso de los recursos públicos, destinándolos hacia los sectores en los que puedan lograrse los mayores impactos.

Mientras tanto, el Programa evita la exclusión de productores, por lo que se atienden todas las solicitudes recibidas que cubran los requisitos de participación, utilizando principalmente el criterio de orden de recepción de solicitudes e integración de expedientes. Durante el ejercicio se presentaron 2,588 solicitudes, habiendo sido atendidas en su totalidad. De ellas, 2,305 corresponden a productores del sector social, mientras que solamente 283 son pequeños propietarios. Es importante mencionar que en el Programa no



se han aplicado apoyos diferenciados con los recursos estatales, para estratos de productores tipificados.

### **3.5 Componentes de apoyo**

En la entidad, durante el 2001, los apoyos se destinaron esencialmente a los componentes solicitados, específicamente de sementales bovinos con registro, sementales caprinos, vientres bovinos gestantes nacionales y al rescate de hembras caprinas (triponas).

Los vientres bovinos de doble propósito se destinaron principalmente a los DDR 1 y 3, en el norte y centro del Estado, mientras que los componentes de sementales bovinos y caprinos beneficiaron a productores distribuidos en todo el Estado. Se continuó, así mismo, apoyando a todos los caprinocultores solicitantes del componente de rescate de hembras caprinas, con lo cual se ha logrado conservar e incrementar la población de caprinos del Estado.

### **3.6 Metas físicas y financieras programadas y realizadas**

El Anexo Técnico establece, como metas del Programa, la atención a 1,500 beneficiarios con un presupuesto de inversión de 7.40 millones de pesos. Posteriormente, mediante el addendum a al Anexo Técnico, se realizaron modificaciones autorizadas por el Comité Técnico del Fideicomiso, transfiriendo los recursos excedentes del Programa Apícola, para alcanzar un presupuesto de 7.57 millones de pesos, en beneficio de 1,661 productores. Finalmente, se logró apoyar a 2,588 productores para igual número de solicitudes. A la fecha evaluada se tenía comprometido el total del recurso y se contaba con un avance del 98.18% en pagos realizados (Cuadro anexo 3-6-1).

### **3.7 Cobertura geográfica del Programa**

La distribución regional de los hatos ganaderos, se presenta en relación con la vegetación de las diferentes zonas de producción, el nivel socioeconómico de los productores y el desarrollo económico de la región. En tales regiones, los hatos presentan una problemática técnica y socioeconómica más o menos uniforme, diferenciándose las regiones por el sistema de producción empleado y la especie predominante, siendo estas las razones por las que el otorgamiento de apoyos se basa casi exclusivamente en el orden de recepción de solicitudes y la disponibilidad de recursos del Programa.

Analizando la distribución regional de apoyos, se aprecia una repartición de apoyos a la totalidad de municipios del Estado, considerando las diferencias existentes entre los componentes otorgados a cada municipio, dependiendo de las especies, sistemas de producción y concentración de hatos ganaderos por zonas.

## Capítulo 4

### Evaluación de la operación del Programa

Las características de la operación del Programa de Mejoramiento Genético en Coahuila son analizadas a continuación, considerando la cadena de decisiones, desde su planeación, administración y operación, hasta las características y percepción de los beneficiarios y diferentes actores involucrados en esos procesos, así como el cumplimiento de la normatividad y de sus objetivos.

#### 4.1 Planeación del Programa:

El análisis del proceso de planeación se realiza a partir de los conceptos presentados en la sección anterior. Esta requiere estar sustentada en diagnósticos recientes de la ganadería en la entidad, para con base en ellos se pueda ponderar el problema y las necesidades de solución y asignar el presupuesto requerido, de acuerdo a la disponibilidad del recurso.

##### 4.1.1 Complementariedad entre el Programa y la política sectorial estatal

Conforme a la opinión vertida por los funcionarios entrevistados en relación con el Programa, la Alianza y sus programas se vinculan ampliamente con el Plan Estatal de Desarrollo (2000-2005), principalmente en la identificación de actividades productivas prioritarias y en la coincidencia de objetivos, identificación de zonas geográficas y temas estratégicos de atención.

Dicho Plan Estatal de Desarrollo define muy claramente la problemática de la ganadería coahuilense, que por efecto de condiciones climáticas adversas, conjugadas con situaciones atípicas de mercado, impactaron fuertemente en los hatos bovinos y caprinos, reduciendo drásticamente los inventarios ganaderos en la entidad. Por esa razón, el Estado define como prioridad de su gobierno el brindar los apoyos necesarios a los ganaderos, para incorporar hembras y sementales de alta calidad genética, que permitan incrementar el número de animales y la producción y productividad pecuaria. Empatándose estos objetivos estatales, con los objetivos del Programa de Mejoramiento Genético.

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

El Programa de Mejoramiento Genético se vincula de una u otra manera con los programas de Fomento Ganadero y en general con el resto de los programas de la Alianza, ya que todos inciden directamente en el sector rural y por consiguiente, en las unidades de producción ganadera. No obstante, la vinculación se da en mayor medida con los

programas ganaderos e indirectamente con los de desarrollo rural, sanidades, fomento agrícola y transferencia de tecnología. Sin embargo, durante el 2001, los beneficiarios del Programa Mejoramiento Genético recibieron pocos apoyos de otros programas de la Alianza, ya que solamente una proporción variable del 5 al 7% de ellos menciona haber recibido beneficios de los programas de Fomento Agrícola, Fomento Ganadero, Desarrollo Rural, o Sanidad Agropecuaria. Por otra parte, un 40% de los productores entrevistados recibía asistencia técnica antes del apoyo. Así mismo, el 85% de ellos ha participado en campañas de Sanidad Agropecuaria y el 51% ha participado en actividades de transferencia de tecnología.

Considerando los objetivos del Programa de Mejoramiento Genético, de incrementar en calidad y cantidad de animales el inventario ganadero, se requiere contar con agostaderos y pastizales productivos, para asegurar una buena alimentación para el ganado, lo cual pretende ser obtenido por el Programa de Recuperación de Tierras de Pastoreo.

El Programa Lechero, depende en gran medida de los componentes del mejoramiento genético para lograr incrementar la producción de leche, tanto de bovino, como de caprino. Mientras que el Programa de Infraestructura Básica Ganadera, proporciona precisamente la infraestructura necesaria para una explotación ganadera con visión empresarial, apoyada por los servicios de asesoría a los productores, así como el desarrollo de cuencas de producción, mediante la elaboración y Desarrollo de Proyectos Agropecuarios Integrales, por técnicos capacitados y programas bien definidos.

Uno de los principales requisitos para participar de los apoyos de los programas ganaderos, es el de comprometerse a participar en las acciones zoonosanitarias que se desarrollan en el Estado. Así mismo, el Programa de Transferencia de Tecnología aporta técnicas y valiosos conocimientos que requiere la actividad para lograr en su conjunto los objetivos de incrementar la productividad.

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

El diagnóstico de la actividad representa el documento básico para la planeación, por lo que diversos funcionarios relacionados con la instrumentación y operación del Programa fueron cuestionados al respecto, encontrándose que no existe un diagnóstico completo, reciente, de la actividad en la entidad, por lo que consideran la consulta a los beneficiarios potenciales como una acción prioritaria para mejorar el diseño y la instrumentación del Programa.

Así mismo, se juzga que la planeación debe apegarse más a diagnósticos recientes, estatales o regionales, de la actividad pecuaria, al igual que a la revisión de los antecedentes y evolución del Programa; aplicar los resultados y recomendaciones de los informes de evaluación; y, realizar recorridos y visitas de campo, como acciones para instrumentar un mejor Programa de Mejoramiento Genético.

La presente evaluación, al igual que las anteriores, tiene la finalidad de ser de utilidad para adecuar y mejorar el Programa. Los funcionarios entrevistados opinan, con respecto al uso de las evaluaciones previas del Programa, que sí han sido de utilidad, sin embargo consideran que los resultados obtenidos son inoportunos, ya que se presentan cuando está terminando de operar el siguiente ejercicio. No obstante, las evaluaciones han permitido realizar mejoras en este y otros programas de la Alianza, lográndose cambios radicales en la estructuración de los programas a nivel nacional, así como en la coordinación interinstitucional nacional y estatal. Así mismo, en la entidad han sido considerados diferentes aspectos que permiten una mayor eficiencia y calidad en la operación actual de los programas.

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

La definición oficial de los objetivos y metas a alcanzar por el Programa, se plasma en el Anexo Técnico del mismo. Los objetivos estatales se basan en los objetivos nacionales del Programa y las metas físicas a alcanzar se definen de acuerdo a las posibilidades de atención que puede brindar el presupuesto disponible, mientras que los plazos corresponden a la necesidad de comprometer todos los recursos en tiempo suficiente para cerrar el ejercicio anual según las disposiciones de la federación. Conforme a ello, se reducen significativamente los plazos, por lo que la operación del Programa se ve afectada, desde la difusión y captura de solicitudes, hasta el compromiso total del recurso, razón por la cual gran parte de los apoyos para los componentes de sementales se concretan rápidamente a través de Tianguis o Expo-Ferias.

Relacionado con lo anterior, la programación de metas se da más por la estimación del número de solicitudes que podrían presentar los productores, que por los componentes que el productor pueda requerir conforme a la situación del inventario pecuario estatal actual, siendo aún difícil estimar el número de conceptos que puedan ser requeridos. Más bien, se apoya a todas las solicitudes que pueden ser beneficiadas con el presupuesto autorizado para el ejercicio.

#### **4.1.5 Focalización: actividades, regiones, beneficiarios y apoyos diferenciados**

Dentro de la focalización, se puede determinar el destino que deberían tener los recursos del Programa, hacia las actividades determinadas para la solución de la problemática planteada, así como las regiones donde se pretende atacar esa problemática, la población objetivo y en su caso, el destino de apoyos diferenciados hacia la población que verdaderamente requiere de ellos para poder resolver la situación problema.

La planeación del Programa está enfocada hacia la atención de productores que, estando inmersos en la actividad pecuaria y, por consiguiente, en la situación problema que pretende resolver el Programa, requieren de un pequeño o mediano apoyo para alcanzar el

tamaño del hato que su predio puede mantener y que, mediante la mejora genética de sus animales, alcance la producción y productividad que le permita ser rentable.

Referente a los productores, el sector al que pertenecen (ejidal o pequeños propietarios), así como por tipo de ganadería que desarrollan (especie-producto, sistema de producción, nivel tecnológico, tamaño del hato, vegetación y superficie), los funcionarios involucrados reconocen las características y ubicación regional. Sin embargo, estatalmente no se dispone de una definición oficial de regiones y beneficiarios prioritarios, ni de estrategias que orienten las acciones del Programa. Para el Programa de Mejoramiento Genético, hasta el 2001 no se han establecido criterios para otorgar apoyos diferenciados a los beneficiarios, trayendo como consecuencia el otorgamiento de apoyos a los productores más informados, excluyendo hasta cierto punto a aquellos de menores recursos económicos, localizados en comunidades más apartadas.

## **4.2 Procesos de operación del Programa en el Estado:**

La operación del Programa, desarrollado en el marco de la política de federalización, conlleva un proceso que incluye la coordinación entre las instituciones federal y estatal, para la planeación, difusión del Programa, gestión y otorgamiento de solicitudes y apoyos, así como el seguimiento del Programa, procesos que se analizan enseguida.

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

La política de federalización permite a los estados realizar acciones planeadas en el ámbito federal y concertadas con esa instancia para que, en coordinación interinstitucional, puedan ser realizadas dentro de la autonomía del Estado.

La aplicación de programas federales para el sector rural en Coahuila, a través de la Alianza, es un modelo claro de la federalización, siendo ésta la iniciativa más avanzada en la descentralización de acciones. Sin embargo, ésta también ha sido el eje del aprendizaje, estando en el proceso de perfeccionamiento, ya que aún existen dificultades para mejorar su funcionamiento, resintiéndose hasta cierto punto el control normativo de la federación que limita la operatividad deseada por el Gobierno del Estado.

Ejemplo de lo anterior, se tienen las decisiones centrales sobre los componentes y los montos del presupuesto, así como su ejecución en acciones de interés prioritario para el Estado; la demora en fechas de apertura, inicio de operación y el reducido tiempo disponible para el cierre de los ejercicios; dificultades de operación por diferencias en las estructuras entre instituciones y por necesidades específicas de atención a las obligaciones propias en cada una de ellas.

Con respecto a lo anterior, la opinión de los funcionarios entrevistados con relación al Programa indica que, los aspectos operativos donde se presentan los problemas más importantes del Programa son, por una parte, los retrasos en la asignación y radicación de los recursos estatales, así como en la liberación de los recursos por parte del Fideicomiso.

#### **4.2.2 Arreglo institucional**

Dentro del Convenio de Concertación entre la federación, a través de la Delegación Estatal de la SAGARPA, y el gobierno estatal por medio de la Secretaría de Fomento Agropecuario, que junto con los representantes de los productores rurales, forman parte del Consejo Estatal Agropecuario, seno en el cual fueron determinadas las prioridades de gasto y la disponibilidad de recursos para los programas de la Alianza.

Las propuestas respectivas para los programas de Fomento Ganadero fueron presentadas por la COTEGAN y las asignaciones presupuestales para cada uno de los programas, fueron plasmadas en su Anexo Técnico respectivo, siendo el FOFAEC la instancia encargada del ejercicio presupuestal.

La definición de criterios de selección de beneficiarios se ajustó a los planteamientos nacionales del Programa, mientras que la convocatoria y difusión de los alcances, componentes y criterios de elegibilidad se realizó principalmente a través de los Distritos de Desarrollo Rural, los CADER's y de las asociaciones ganaderas locales.

#### **4.2.3 Difusión del Programa**

Una de las principales acciones realizadas en el Estado para la difusión del Programa incluye la preparación de posters y su distribución, principalmente en oficinas públicas de los tres niveles de gobierno, así como en asociaciones de productores y centros comunitarios.

Igualmente, una estrategia importante de difusión del Programa ha sido la realización de reuniones donde se informa a los productores potenciales beneficiarios, directamente o a través de sus representantes; mediante pláticas y entrega de propaganda oficial, sobre la implementación del Programa, sus beneficios, alcances, objetivos, montos de apoyo y requisitos de elegibilidad para participar en él, con la finalidad de que ellos lo promuevan y difundan entre sus agremiados y compañeros.

Acciones de gran relevancia han sido las consistentes en el desarrollo de eventos ("tianguis") ganaderos, los cuales han sido implementados coordinadamente entre las instituciones involucradas en el Programa, integrando a las organizaciones ganaderas del Estado y a los proveedores especializados. Se procura la coincidencia de estos eventos con la realización de las ferias locales o regionales de mayor importancia en el Estado.

Es conveniente hacer notar, con respecto a la efectividad de la difusión, que el 75 % de los beneficiarios reportan haberse enterado del Programa por medio de compañeros o por la visita de técnicos del Programa DPAI. Esto es importante en cuanto a que denota la participación de los técnicos en la promoción de los programas de la Alianza. Sin embargo, también indica que los otros medios empleados, tales como carteles o medios de comunicación de paga, incluyendo los periódicos, la radio o televisión, no han sido muy efectivos.

Al respecto, los representantes de organizaciones de productores indican que una de las principales razones por las que algunos productores no presentan solicitudes para participar en el Programa, es por falta de conocimiento del mismo, lo cual significa que los beneficiarios del Programa son, por una parte, aquellos productores que tienen cierto contacto con las asociaciones ganaderas, o bien, aquellos que se han sumado a través del tiempo de operación de la Alianza, al grupo de productores que tienen conocimiento de los beneficios que pueden ser obtenidos de los programas, lo cual no es indicativo de que la difusión haya alcanzado a todos los productores del Estado.

#### **4.2.4 Gestión de solicitudes y apoyos**

El proceso de gestión de solicitudes de apoyo inició con la libre distribución de formatos de solicitud, a través de las ventanillas de atención de los Distritos de Desarrollo Rural (DDR) y Centros de Apoyo al Desarrollo Rural (CADER), así como por los técnicos y asociaciones de productores. Las diferentes instancias del Gobierno del Estado y de los municipios colaboran en la recepción de solicitudes, mismas que son entregadas a los CADER para su integración.

A partir de la entrega de las solicitudes de participación por parte de los productores en las ventanillas de los CADER o DDR, junto con los documentos solicitados, se integraron los expedientes y se asignaron números de control que indican fecha, número de ventanilla y orden cronológico de recepción de la solicitud, para su posterior seguimiento, considerándose el orden de recepción o inscripción del productor solicitante, el criterio más importante para establecer las prioridades de asignación de apoyos del Programa. Las solicitudes que cumplieron con los requisitos documentales fueron turnadas a la Subdirección de Fomento y Control Pecuario de la SFA, en su calidad de Agente Técnico del Programa, para su revisión y presentación a la COTEGAN para su validación y gestión de fondos ante el Comité Técnico del fideicomiso.

En el caso de solicitudes rechazadas y nuevamente presentadas, toman un nuevo lugar al final de la lista de productores que han presentado solicitud. De ser aceptada y existir los recursos económicos para el apoyo, se da aviso al productor a través de la Unidad Técnica y se gira instrucción al BANRURAL para su pago al proveedor.

Con respecto al proceso de gestión de apoyos por parte de los productores, el 82% de los beneficiarios entrevistados considera que los trámites para recibir el apoyo fueron fáciles o

muy fáciles, mientras que para el 15% fueron complicados y cerca del 3% tiene la percepción de que éstos fueron muy complicados.

Por otra parte, el 25% de los funcionarios entrevistados, así como el 63% de los líderes de organizaciones de productores, opinan que las dificultades del trámite de apoyos representa una de las principales razones por la que algunos productores no presentan solicitudes para participar en el Programa, siendo sin embargo la falta de recursos para hacer su aportación económica, la razón principal de no presentar solicitud de participación.

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

Como parte de la estrategia de operación de los programas de la Alianza, para su buen funcionamiento y el logro de una imagen positiva ante los productores beneficiados y frente a la sociedad en general, confronta la obligación de brindar la certidumbre de eficiencia operativa, alejada de las gestiones burocráticas, con una ágil tramitación y el pago oportuno de los subsidios.

Para la evaluación de los tiempos transcurridos en el proceso de solicitud-recepción de los apoyos, se requiere determinar primeramente la fecha o período en que se inició ese proceso.

Con respecto a ello, se encontró que para la adquisición de sementales, tanto bovinos como caprinos, pudo lograrse la selección del semoviente, elaboración de solicitud, compra y acta de entrega-recepción, en un mismo día, generalmente en las exposiciones ganaderas realizadas en las ferias más importantes del Estado. Lo anterior debido a que, tanto los funcionarios superiores y operadores del Programa, organizadores de las exposiciones, asociaciones de productores, criadores de ganado y comercializadores, habían realizado todo el proceso previo de certificación de los sementales, asignación de precios de venta, promoción y autorizaciones presupuestales.

Por otra parte, el apoyo con otros componentes como adquisición de vientres y el rescate de hembras caprinas (trionas), requirieron del trámite normal, de presentar solicitud en ventanilla, con su respectiva documentación, su revisión, autorización, entrega, pago y elaboración de acta de entrega-recepción, lo cual significó un número mucho mayor de tiempo.

Debido a lo anterior, el tiempo mínimo transcurrido entre la entrega de solicitud completa y la recepción del apoyo, fue de 1 solo día, mientras que el tiempo máximo de entrega de los apoyos al productor, fue de 8 días, tanto para sementales caprinos como bovinos. El tiempo transcurrido entre entrega de solicitud y elaboración de acta de entrega-recepción, para el componente de rescate de hembras caprinas y ovinas, fue comúnmente de 105 días, con un máximo de 225 días.



#### **4.2.6 Seguimiento del Programa**

El análisis de la información del proceso de seguimiento del Programa en sus diferentes aspectos, con base en las entrevistas realizadas a funcionarios, permite la realización de propuestas para mejorar el Programa.

El seguimiento del proceso se inicia a partir de la información capturada en las ventanillas correspondientes, misma que se proporciona al Agente Técnico del Programa, quien debe llevar un registro para el control y administración de las solicitudes y apoyos, así como verificar físicamente la adquisición del activo para el cual fue solicitado el apoyo, hasta su entrega.

Acorde a la información brindada por los operadores del Programa, en las ventanillas de recepción se lleva el control de ingreso de las solicitudes, lo cual debería quedar plasmado en el número asignado al expediente de cada productor. Se lleva también un control de las solicitudes que cumplen con los requisitos de elegibilidad, de las autorizadas y de las canceladas, lo mismo que de la notificación del dictamen por escrito al solicitante, como mecanismos de control y seguimiento de las solicitudes.

Mediante revisión directa se encontró que algunos de los expedientes no cuentan con el número oficial; existe duplicidad de algunos de estos para ciertos productores solicitantes de diferentes componentes en fechas distintas; así mismo, por la existencia de dos delegaciones de la SAGARPA en el Estado, existe una unidad de coordinación de la SFA en la Región Lagunera, misma que controla los documentos correspondientes a su zona de influencia, con la consiguiente dificultad para obtener información de manera eficiente y expedita de esa región.

Con respecto al control de solicitudes y apoyos otorgados con anterioridad, conforme a la normatividad establecida, se verificó en cuantas ocasiones ha participado el solicitante en el Programa en años anteriores y de la recepción previa de un componente similar al solicitado. Sin embargo, aun cuando los funcionarios contestaron afirmativamente, la falta de un adecuado sistema de información hace evidente la dificultad existente para verificar la participación del productor solicitante en todos los programas de la Alianza en años anteriores al 2001, ni su participación en otros programas y el monto de apoyo total durante el 2001.

Según opinión de los funcionarios entrevistados, el control que se lleva al respecto es mediante el “Sistema Integral de Información Oportuna” (SIALC), sin embargo, las situaciones referidas con anterioridad son reflejo de la ausencia de un sistema más efectivo de información para un adecuado seguimiento del Programa. El sistema en sí es bueno, pero presenta algunas fallas que hacen ineficiente su utilización. Actualmente, el intercambio de información entre las Jefaturas de los DDR's – COTEGAN – Etc., se realiza mediante documentos impresos, o en el mejor de los casos en discos flexibles. De esta manera, se presenta el riesgo de existir discrepancias entre la información que maneja cada dependencia, esencialmente debido al aspecto de frecuencia en la actualización de los datos

que se intercambian. Además, se presentan errores por la dificultad de administrar nombres y datos de beneficiarios que reciben los apoyos de diferentes componentes, de diversos programas, o que han recibido apoyos de la Alianza en ejercicios anteriores.

Para el 2002 se inició el uso del SISER (Sistema de Información del Sector Rural), aparentemente más eficiente. Sin embargo, se ha retrasado el proceso de entrenamiento para su utilización, además de que el aprendizaje parte de los funcionarios de nivel medio hacia abajo, siendo que los operadores de los CADER son quienes realizan la captura original de la base de datos y por lo tanto deben ser estos los que deben saber utilizarlo en primera instancia.

Concerniente a la verificación de la entrega-recepción de los componentes otorgados, se cuenta con el acta respectiva en los expedientes de los beneficiarios, lo cual concuerda con la totalidad de los funcionarios entrevistados, quienes afirman que se verifica en campo el funcionamiento de los componentes otorgados por el Programa, posterior a lo cual se elaboró dicha acta, generalmente al momento de la entrega del semoviente, conforme a lo cual, el Comité Técnico del Fideicomiso Estatal autorizó el pago de los apoyos al beneficiario o al proveedor, con cargo al FOFAEC, a través de BANRURAL.

Como aspecto importante del seguimiento del Programa, según lo estipulado en las Reglas de Operación de la Alianza 2001, se considera la medición de resultados mediante evaluaciones internas realizadas de manera periódica.

Al respecto, se han realizado evaluaciones de la operación del Programa de manera trimestral, para lo cual los criterios de mayor importancia han sido en primer término el apego a la normatividad, así como el logro de metas físicas y financieras, mientras que también se consideran los aspectos de oportunidad en la entrega de los apoyos y la satisfacción de los beneficiarios. Al respecto, los funcionarios entrevistados califican como bueno el sistema de supervisión y seguimiento del Programa en el Estado, en función de su utilidad para la toma de decisiones oportunas para mejorar la operación del Programa.

En relación a los aspectos operativos donde se presentan los problemas más importantes del Programa, tanto los funcionarios entrevistados como los representantes de las organizaciones de productores, coinciden en señalar que éstos se dan principalmente por los retrasos en la asignación y radicación de los recursos estatales.

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

El comportamiento en el número de solicitudes recibidas y el grado de atención que se logra dar a las mismas, representa un indicador importante dentro de la evaluación de la operación de los programas en la entidad.

Desde el inicio de operación de la Alianza para el Campo, en 1996, los componentes relacionados con el mejoramiento genético del ganado, así como con la adquisición de

vientres de reemplazo para los hatos ganaderos, han tenido una gran demanda entre los productores coahuilenses. Sin embargo, esto no se percibe claramente si se examina solamente el Programa de Mejoramiento Genético, por lo que debe ser analizado en conjunto con el Programa de Ganado Mejor.

**Cuadro 4-2-7-1. Solicitudes presentadas, aprobadas y ejercidas, 1997-2001, Mejoramiento Genético**

	1997			1998			1999			2000			2001		
	P	A	E	P	A	E	P	A	E	P	A	E	P	A	E
Número de solicitudes	655	655	655	22	21	21	14	9	9	0	0	0	2,588	2,588	2,588

Fuente: Elaboración propia con información oficial del Programa

\* Nota: P (presentadas); A (aprobadas); E (ejercidas).

Los comentarios expuestos anteriormente, con respecto a la duplicidad de funciones de estos dos diferentes programas de la Alianza, explican el rápido decremento que se manifiesta en el número de solicitudes presentadas, productores beneficiados y consecuentemente en la población animal atendida por el Programa, de 1997 al 2000, ya que prácticamente todas las solicitudes para mejorar el ganado fueron enfocadas hacia el Programa de Ganado Mejor.

**Cuadro 4-2-7-2. Solicitudes presentadas, aprobadas y ejercidas, 1996-2000, Ganado Mejor**

1996			1997			1998			1999			2000		
Número de solicitudes														
P	A	E	P	A	E	P	A	E	P	A	E	P	A	E
1,533	1,533	1,533	1,304	1,304	1,304	2,919	2,785	2,785	2,640	2,638	2,638	2,409	2,409	2,409

Fuente: Elaboración propia con información oficial del Programa

\* Nota: P (presentadas); A (aprobadas); E (ejercidas).

#### **4.2.8 Solicitudes no atendidas y razones; estrategia para el seguimiento de solicitudes no atendidas**

Aún cuando en los ejercicios 1998 y 1999, en el Programa de Mejoramiento Genético se dejaron de atender respectivamente 1 y 5 solicitudes, lo mismo que 134 y 2 solicitudes en el Programa Ganado Mejor, para los ejercicios 2000 y 2001 se atendió a la totalidad de las solicitudes presentadas. Sin embargo, es conveniente hacer notar que, en muchas ocasiones, las solicitudes no son recibidas sino hasta que los productores presentan la totalidad de los documentos exigidos para participar, por lo que, según expresan los funcionarios y operadores del Programa al ser entrevistados, una de las principales razones por las que las solicitudes no son aprobadas es a causa de expedientes incompletos.

Así mismo, es importante mencionar que los recursos de la Alianza son limitados, por lo que los programas con gran demanda de apoyos, como el de Mejoramiento Genético, se ven limitados para apoyar a la totalidad de solicitudes recibidas. Esta situación fue franqueada durante el ejercicio 2001, debido a una reprogramación donde parte de los recursos del Programa Apícola fueron transferidos al de Mejoramiento Genético, lográndose atender a la totalidad de los solicitantes del mismo.

Los funcionarios entrevistados expresan que es rara la ocasión en que se presentan solicitudes de productores no elegibles, ocasiones en las cuales la solicitud se transfiere al programa que le corresponda. Por otra parte, también se llegan a presentar solicitudes extemporáneas, mismas que no son contabilizadas dentro del grupo de solicitudes recibidas durante el ejercicio respectivo.

En cuanto a las solicitudes que habiendo sido aprobadas, no hubiesen sido ejercidas, principalmente por falta de recursos por parte de los beneficiarios para hacer sus aportaciones, estas son registradas y canceladas al término de los plazos establecidos para ejercerlas.

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

Los elementos que permiten definir el perfil de los productores beneficiarios, se presentan en este apartado, analizándose las características más importantes de la población, así como el grado de atención a la población objetivo, sus actividades, regionalización y la cobertura, con base en la planeación del Programa.

#### **4.3.1 Características más importantes de la población beneficiada**

Por considerarlo de utilidad, a continuación se presenta primeramente la información de los productores que mencionaron no haber recibido el apoyo solicitado; posteriormente, se presenta el perfil de los beneficiarios que han sido atendidos por el Programa, señalando primeramente el tipo de productores a que pertenecen dichos beneficiarios.

Dentro de la muestra de 141 beneficiarios encuestados, se encontró que cinco (3.5%) de ellos dijeron no haber recibido el apoyo, de los cuales tres mencionaron que presentaron solicitud, pero no han recibido aún el aviso de asignación. Por otra parte, uno más dijo no haber presentado ninguna solicitud; mientras que el último, no se encontró en el país para recibir el apoyo, por lo que no le fue entregado.

Analizando las causas por las que no hubieren recibido apoyo esos cinco productores, se encontró que de ellos, cuatro corresponden a las acciones de rescate de hembras caprinas y uno a la adquisición de semental bovino.

Se debe aclarar que existe un acta de entrega-recepción para cada uno de los 5 solicitantes. Sin embargo, el productor registrado como beneficiario de apoyo con un semental bovino, asegura no haber presentado ninguna solicitud ni haber recibido ningún apoyo, lo cual pudiera significar que algún otro productor lo utilizó de prestanombres, o hizo uso de su nombre sin su conocimiento.

Similarmente, un supuesto beneficiario de apoyo para triponas, asegura no haber presentado solicitud ni recibido el apoyo, mientras que otros dos productores concuerdan en haber presentado solicitud, pero aseguran no haber recibido el apoyo. Mientras que el último de los 5 productores, su esposa comentó que el beneficiario trabaja en el extranjero y ella no consiguió que le entregaran el apoyo.

De lo anterior se desprenden dos situaciones; una de ellas es la posibilidad del uso de prestanombres entre familiares, amigos o empleados, con la finalidad de obtener apoyos para más de un componente específico; mientras que la segunda situación se refiere al hecho de que el apoyo para el rescate de hembras triponas, ya no es considerado por los caprinocultores como un programa de apoyo a la producción, sino como un apoyo de “asistencia social” con carácter de obligatorio para el gobierno, situación que se detectó ante un gran número de beneficiarios de dicho componente. Ante esta situación, es conveniente realizar una labor de concientización mediante folletos o documentos que permitan al productor comprender el objetivo del apoyo y la importancia de la acción, donde el beneficiario adquiere un compromiso de vital importancia para la actividad pecuaria de la entidad mediante la conservación de las hembras caprinas, y que si éste objetivo fracasara, marcaría la posibilidad de retirarse el componente del grupo de apoyos otorgados por el Programa.

Así mismo, con la finalidad de apoyar a los caprinocultores sin que esto se confunda con un programa de asistencia social, puede sustituirse el apoyo económico por otros mecanismos alternos, tales como la entrega de apoyos en especie que a la vez fomenten la actividad, de tal manera que, bajo las mismas condicionantes actuales, se apoye con el canje gratuito de sementales, obras de infraestructura caprina o suplementos alimenticios para las épocas de estiaje.

Un aspecto importante a ser considerado en la tipificación de los beneficiarios, corresponde al régimen de tenencia de la tierra al que pertenece cada uno de ellos. De 2,588 solicitudes recibidas y apoyadas en el 2001, el 11% (286 beneficiarios) son productores del sector privado, mientras que el 89% restante pertenecen al régimen ejidal.

Al analizar el monto del apoyo por régimen de tenencia, resulta que el sector privado ejerció un total de 2,052 mil pesos, correspondiente al 27.6% del monto total del Programa.

El monto promedio de ayuda gubernamental otorgado a los beneficiarios en su conjunto es de \$2,782.- por beneficiario. Con respecto al apoyo otorgado a los productores del sector privado, le correspondió un monto promedio equivalente a \$7,174.00 por productor, mientras que a los beneficiarios del sector social les correspondió en promedio \$2,235.00 a

cada uno de ellos. Esto muestra que los apoyos solicitados por Ejidatarios son relativamente bajos, en comparación con los solicitados por los pequeños propietarios, debido principalmente a que en el sector social se ubican los caprinocultores, quienes participan en el componente de rescate de hembras caprinas.

Con base en la información obtenida mediante los cuestionarios a la muestra de beneficiarios, se encontró como características generales de los productores beneficiados que, el 92% son del sexo masculino y solo el 8% son mujeres. De manera general, se puede mencionar que los beneficiarios del Programa son personas de edad madura, ya que sus edades fluctúan desde los 16 años hasta los 92 años, con una edad promedio de 51.16 años, el 58% de ellos sobrepasa los 50 años de edad y menos del 11% son menores de 30 años.

En relación a alfabetización, el 85% de ellos sabe leer y escribir, y el 13% ha realizado estudios superiores a secundaria, mientras que el 40% no pasó del tercer año de primaria. El 60% cursó al menos hasta el sexto año de primaria.

El promedio de miembros en la familia es de 2.14 individuos, contando con un promedio de 2.7 habitaciones para dormir. Un 81% de los productores cuentan con agua potable, 91% con electricidad, 83% con refrigerador, 85% con televisión y 94% con estufa.

Referente al patrimonio productivo, solamente el 30% de los productores cuenta con superficie de tierra con posibilidades de riego, mientras que el 78% posee tierras de temporal de uso agrícola, ambos grupos con superficies promedio menores a 10 hectáreas por productor, tanto del sector social como del privado.

Con respecto al inventario pecuario, un 63% de los beneficiarios cuentan con ganado bovino, el 73% con caprinos, mientras que tan solo el 16% poseen ovinos, la mayoría de ellos con menos de 50 cabezas de la especie en sus hatos.

En lo referente a los ingresos promedio mensuales, más del 70% percibe menos de \$4 mil mensuales, mientras que menos del 3% dijo tener ingresos superiores a \$11 mil mensuales.

Alrededor del 49% de los beneficiarios utiliza un 12% de la producción para el autoconsumo. Mientras tanto, la mayor parte del producto (71%) es comercializado en la propia comunidad por el 65% de los productores, y el 80% del producto obtenido por el 52% de los beneficiarios se vende fuera de la localidad, en el mercado nacional. Solamente el 4% de ellos exporta y el 19% lo utiliza parcialmente como materia prima para la elaboración de otros productos (quesos).

La calidad genética del ganado repercute directamente en la productividad del hato, principalmente en la cantidad de incremento de peso diario y pesos al destete. El ganado de las diferentes especies ha sido sujeto de mejoramiento genético en la entidad para incrementar la producción. En este aspecto, solo el 12.5% de los productores cuenta en sus unidades de producción con una mayoría de ganado mejorado, mientras que el 59% cuenta con ganado mejorado y criollo. El 29% de los productores cuenta principalmente con

ganado criollo. Con respecto a los productores que fueron beneficiados con sementales bovinos, el 61% de ellos cuenta en su explotación con ganado mejorado y criollo, mientras que solamente el 8% tiene ganado exclusivamente criollo. El 31% restante cuenta principalmente con ganado mejorado. Ello indica que el mayor impacto se va a producir en el 8% de los productores al ingresar genes mejorados por primera vez, mientras que un 61% de los beneficiarios se encuentra en un proceso continuo de mejora de sus hatos. Sin embargo, existe un 31% de beneficiarios que obtienen provecho del apoyo para sustituir sementales viejos o para ampliar sus explotaciones, sin que incida en sus empresas pecuarias ningún cambio tecnológico.

Lo anterior indica que existe aún un gran potencial de incrementar la productividad de las ganaderías, mejorando la calidad genética de sus animales mediante el apoyo del Programa de Mejoramiento Genético, reforzando el componente de adquisición de sementales hacia grupos de productores en transición.

Otro aspecto prioritario con relación a la tecnología de producción, se refiere al control sanitario de las explotaciones. La presencia de brucelosis bovina o tuberculosis en hatos estabulados, así como el riesgo de otras enfermedades infecciosas en los bovinos y caprinos, reducen significativamente los índices productivos y reproductivos de los hatos, resultando en muy baja productividad.

En este aspecto el Programa de Mejoramiento Genético se complementa con el de Salud Animal, siendo un verdadero acierto el requisito de participación en las campañas zoonosanitarias para poder tener acceso a los beneficios del Programa.

Actualmente el 11% de los productores cumple con un control sanitario riguroso, mientras que el 69% realiza la aplicación de algunas medidas sanitarias en sus hatos. A ello se deberá darle seguimiento en el futuro, para incrementar la participación de los productores en los aspectos sanitarios de la ganadería, con mayor énfasis en los sistemas de producción intensivos.

Finalmente, dentro del nivel tecnológico de las unidades de producción, la mecanización permite simplificar las tareas de la actividad productiva al realizarse con mayor eficiencia y rapidez. Lo cual permite incrementar la productividad general de la explotación, incrementar la producción de alimento para el ganado y reducir los costos de producción.

Con base en los análisis de la muestra, se encontró que casi el 23% de los beneficiarios realizan las actividades productivas de la actividad de forma mayoritariamente mecanizada. Al tiempo que el 32% reporta una mecanización parcial de la unidad de producción, existiendo un 45% de los beneficiarios que no cuentan con ningún tipo de mecanización de sus labores productivas.

#### **4.3.2 Focalización (resultante de la operación)**

Los recursos del Programa fueron destinados hacia las actividades determinadas para la solución de la problemática planteada, habiéndose apoyado con recursos para la adquisición de 220 vacas gestantes; 364 sementales bovinos y 240 sementales caprinos; así mismo, se apoyó a los caprinocultores para la conservación de 22,718 hembras caprinas.

Las vacas gestantes beneficiaron a 19 productores de los DDR's 1 y 3; mientras que los 364 sementales bovinos se destinaron al apoyo de igual número de productores de los Distritos de Desarrollo Rural 1, 2, 3 y en menor proporción al 4. Con respecto a sementales caprinos, se vieron beneficiados 127 productores del DDR 1, del DDR 4 se apoyó a 63 productores, mientras que del DDR 5 Laguna solo participaron 13 productores.

La demanda para apoyos al rescate de hembras caprinas (trionas), fue mayor a la esperada, por lo que la COTEGAN solicitó al Fideicomiso la aplicación de recursos reprogramados, hacia este concepto, con lo cual se benefició a 2,000 caprinocultores, distribuidos en los cinco Distritos de Desarrollo Rural, principalmente en los DDR's 3 y 4, con el 28.3% y 26.4% respectivamente, el DDR 5 Laguna con un 21.7%, los DDR 1 y 2 con 16.5 y 7.1% respectivamente.

No existió demanda para las dosis de semen o termos criogénicos, ni para acciones directas de inseminación artificial, probablemente debido a que no existe aún esta práctica entre los ganaderos, dado el sistema extensivo en el que se desarrolla la actividad en la entidad; mientras que los productores de ganado de registro y los lecheros consideran que el monto del apoyo es muy bajo y no compensa los trámites que se requieren para obtenerlo.

En cuanto a las regiones atendidas, se presume que la difusión del Programa no logra alcanzar a ciertas comunidades desatendidas, ya que a pesar de que durante el 2001 se atendió a productores de todos los municipios del Estado, se encuentran grupos de numerosos productores beneficiados de ciertas comunidades, mismos que ya han sido atendidos en el pasado con otros componentes o por otros programas de la Alianza (clientes habituales de la APC), mientras que aún existen comunidades que nunca han sido atendidas por el Programa.

Con respecto al enfoque del Programa, tanto los funcionarios responsables de la operación del Programa, como los representantes de organizaciones de productores, consideran que se ha atendido principalmente a productores con menores recursos económicos, coincidiendo en que son precisamente éstos los que deben tener prioridad de atención, sin dejar a un lado a los de determinadas regiones del Estado o a quienes cuentan con mayores recursos económicos y consecuentemente cuentan con el mayor potencial de desarrollo.

Referente a los productores, el sector a que pertenecen (social o privado), la ganadería que desarrollan (especie-producto, sistema de producción, nivel tecnológico, tamaño del hato, vegetación y superficie), los funcionarios involucrados reconocen las características y ubicación regional. Sin embargo, estatalmente no se dispone de una definición oficial de



regiones y beneficiarios prioritarios, ni de estrategias que orienten las acciones del Programa.

#### **4.3.3 Cobertura**

Dentro de la cobertura se encuentra por una parte la distribución de los apoyos a la diversidad de las micro-regiones de la entidad, de conformidad con la distribución de los productores de las especies pecuarias y de los diferentes sistemas de producción. Así mismo, se establece la relación que existe entre los productores que presentan la problemática que el Programa pretende atender en el Estado y aquellos que han sido beneficiados mediante la entrega de los bienes o servicios que proporciona el Programa con el objetivo de resolver esa problemática.

Aparentemente el Programa ha logrado una cobertura integral, ya que durante el ejercicio 2001 atendió a la totalidad de los solicitantes, a la vez que la distribución de los componentes incluyó todos los municipios de la entidad, proporcionalmente con respecto a la distribución de los productores en el Estado. Sin embargo, al considerar que en Coahuila existen más de 600 mil cabezas de ganado bovino y una cifra parecida para el caprino, distribuidas en más de 50 mil unidades de producción rural con actividad agropecuaria y forestal; mientras que el Programa de Mejoramiento Genético registra apoyos para 23,552 cabezas, pertenecientes a 2,588 beneficiarios durante este año, significa una muy reducida cobertura del Programa. Ante esta situación debe tomarse en consideración que los recursos del Programa son limitados para la magnitud del problema, por lo que esta aparente falta de incidencia en el campo se debe más que nada a la carencia de recursos presupuestales que ha una falta de atención del parte del Programa de Mejoramiento Genético.

Resulta obvio que una gran cantidad de productores no están siendo atendidos por el Programa, por lo que es importante realizar un diagnóstico a fondo de la ganadería estatal, para conocer si la razón por la que los productores que no han realizado solicitud de participación al Programa ha sido la falta de interés, o no requieren de los apoyos ofrecidos. Mientras que lo más preocupante sería que aquellos no participantes, desconocieran los aspectos relacionados con el Programa, lo cual significaría que la difusión se ha destinado solamente hacia los productores que de alguna manera tienen cierta comunicación con sus organizaciones, así como en aquellas comunidades en las que participan técnicos PESPRO (PRODESCA a partir del 2002) o DPAI, cuya cobertura es muy limitada a no más de 200 grupos de productores.

#### **4.4 Percepción de los beneficiarios**

La percepción que los productores tienen del Programa se relaciona íntimamente con los resultados obtenidos, así como con los aspectos concernientes a la operación del Programa.

Es por ello que a continuación se analiza la satisfacción del beneficiario con el apoyo recibido, con respecto a la calidad y a la oportunidad en la entrega del mismo.

#### **4.4.1 Satisfacción con el apoyo**

Se pretende que los componentes de apoyo que adquieren los beneficiarios a través de los subsidios del Programa, contribuyan a mejorar la competitividad de los productores agropecuarios mediante el incremento de la productividad del hato. Es por ello que la opinión de los beneficiarios acerca del funcionamiento y calidad de los apoyos reviste una gran importancia.

Una variante del indicador de la satisfacción del productor con el apoyo recibido, indica el porcentaje de beneficiarios que reconocieron el bien o servicio recibido como de calidad satisfactoria.

$$\textit{Satisfacción con el apoyo} = C = \left( \frac{n_{CS}}{N} \right) 100 = (135 / 136) * 100 = \mathbf{99.3\%}$$

Con excepción de un beneficiario de la muestra, el cual no quedó satisfecho con el apoyo, prácticamente la totalidad de los beneficiarios reconoce que la calidad del bien o servicio recibido fue satisfactoria.

Así mismo, la mayoría de los productores considera que, además de ser de calidad satisfactoria, el apoyo les llegó oportunamente.

$$\textit{Satisfacción y oportunidad del apoyo} = S = \left( \frac{BS}{N} \right) 100 = (113 / 136) * 100 = \mathbf{83.1\%}$$

La utilidad práctica de los apoyos en la Unidad de Producción ganadera depende en gran medida de la oportunidad con que estos son recibidos.

De la totalidad de beneficiarios incluidos en el muestreo, el 99.3% señalan que la calidad del apoyo fue satisfactoria. De ellos, sólo el 17% opina que el apoyo no llegó oportunamente, por lo que el 83.1% de los productores opina que además de tener una calidad satisfactoria, el apoyo o servicio fue entregado oportunamente. Lo anterior resulta en un indicador de satisfacción y oportunidad del apoyo bastante bueno.

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

Los productores y sus organizaciones revisten una gran importancia en la orientación, instrumentación y seguimiento del Programa, ya que éste se crea con la finalidad de

solucionar los problemas que les competen en su actividad y que les impiden incrementar la productividad de su ganado. Por tal razón, la Alianza para el Campo mantiene el principio básico de fomentar la participación de los productores y sus organizaciones en la orientación de sus programas.

Tanto los funcionarios responsables de la operación del Programa como los representantes de organizaciones de productores, indican que estas últimas, a través de sus representantes, participan en ciertos órganos de dirección del Programa, tales como el Consejo Estatal Agropecuario y los Comités o subcomités Técnicos, lo cual fue corroborado mediante las actas de las reuniones de esos órganos, encontrándose que, tanto en el CEA, como en la Comisión Técnica de Ganadería, participan representantes de la Unión Ganadera Regional de Coahuila y sus Asociaciones Ganaderas Locales; de la Asociación de Criadores de Ganado de Registro de Coahuila; así como representantes de ovino-caprinocultores y de productores de Bovino de leche del Estado.

Habiéndose confirmado además que, en diversas ocasiones los productores y sus organizaciones, presentan propuestas ante las instancias correspondientes referidas a la normatividad u operación del Programa en el Estado. Ello, principalmente en lo referente a incremento de presupuesto para los programas de Fomento Ganadero; distribución de los recursos por programa y componentes de apoyo; mecanismos alternativos para financiar las aportaciones de los productores; determinación de áreas geográficas de atención; y, criterios para mejorar la eficiencia del Programa, entre otros.

De cierta manera, las propuestas de los productores son atendidas y discutidas. Sin embargo, no ha sido posible implementar algunas de ellas, debido a la normatividad y a la programación previa de componentes y del presupuesto federal, realizada desde el nivel central.

Con respecto a la participación de proveedores en los órganos de dirección del Programa, participan los representantes de los productores criadores de ganado de registro, siendo éstos los principales proveedores de sementales a los beneficiarios del Programa.

#### **4.5.1 Responsables operativos**

Cuatro de ocho funcionarios aseguran haber participado en el diseño y la planeación para la instrumentación del Programa, 3 de ellos indicando que participaron en la definición de objetivos y metas del Programa en la entidad, definición de regiones y actividades a apoyar, en la población a beneficiar, en la definición de componentes a apoyar y en la definición de mecanismos de seguimiento, evaluación y difusión. Solo el 25% mencionó haber participado en la definición del presupuesto.

El criterio más importante que se aplicó para la distribución de los recursos públicos entre los distintos programas de la Alianza, según opinión de los funcionarios, fue la necesidad de fortalecer alguna actividad considerada estratégica o prioritaria, como es el caso de la

re población y mejoramiento de los hatos a través del Programa de Mejoramiento Genético. Por la misma razón, otro criterio de peso fue el de la importancia relativa de la actividad económica para el Estado.

La totalidad de los funcionarios considera que la participación de los proveedores en la operación del Programa 2001 es buena, mientras que solo el 50% de ellos asegura que existen iniciativas por parte de las instancias responsables de su operación, para seleccionar a los proveedores que participan en él, para lo cual, el criterio más importante para seleccionarlos es el de cumplimiento de normas de calidad. Se cuenta con los datos básicos de los proveedores de sementales, mientras que los beneficiarios pueden seleccionar libremente al proveedor que les convenga, siempre y cuando el semoviente cumpla con los requisitos establecidos en la normatividad respectiva.

Como consecuencia de las acciones del Programa se han desarrollado nuevos proveedores y han crecido algunos de los que existían previamente, por lo que se ha mejorado la disponibilidad de bienes y servicios para la producción. La misma competencia ha permitido que los precios de los bienes y servicios que reciben los beneficiarios de la Alianza, son iguales, comparados con los que se ofrecen en el mercado, referente a lo cual, presentan una calidad similar.

#### **4.5.2 Representantes de organizaciones de productores**

Líderes de ocho organizaciones de productores fueron entrevistados para conocer su apreciación sobre diversos aspectos del Programa. Estas organizaciones representan a ganaderos de todo el Estado, así como de los sistemas de producción bovino de carne, bovino de leche, caprino y ovino.

Los entrevistados han estado vinculados con el Programa por más de tres años. Las funciones que desempeñan los líderes entrevistados, están directamente relacionadas con la administración de las asociaciones de productores, siendo por lo tanto responsables de la difusión de la información del Programa entre sus agremiados, así como de asesorarlos para lograr que con su participación puedan incrementar la productividad de sus hatos. Con base en ello, se puede asumir que los miembros de las asociaciones ganaderas tienen mayores ventajas de participación de los beneficios de los programas de la Alianza que el resto de los productores que no tienen tal acceso a la información relacionada con el Programa.

Desde la perspectiva de los líderes ganaderos, el criterio más importante para establecer las prioridades de asignación de apoyos para las solicitudes del Programa, se establece por el orden de inscripción en el Programa.

Los representantes de los productores consideran que la participación de los proveedores en la operación del Programa 2001 fue de manera general buena. La disponibilidad de bienes y servicios para la producción ha mejorado con la operación de la Alianza. Los precios de los

bienes y servicios que reciben los beneficiarios de la Alianza han permanecido iguales, lo mismo que la calidad, en comparación con los que se ofrecen en el mercado.

#### **4.5.3 Proveedores**

Los impactos obtenidos en el Programa por los beneficiarios también han sido importantes para los proveedores, quienes han visto en éste una oportunidad de mercado, específicamente para los productores de ganado de registro. En ese sentido, el conocimiento de la percepción de los proveedores sobre el Programa es una parte fundamental para evaluar sus impactos e identificar puntos críticos o elementos de mejora. Siete proveedores de bienes y servicios fueron entrevistados al respecto, el 57% de ellos opina que los trámites para participar fueron sencillos, mientras que el 43% restante los considera difíciles. El Programa ha generado el acceso a nuevos segmentos del mercado para el 57% y la recuperación de niveles de venta para el 43%. Así mismo, la totalidad de los proveedores considera que con la operación del Programa se ha promovido el desarrollo de los mercados relacionados con las actividades productivas del sector agropecuario.

La mayoría de los proveedores opina que el desempeño de las diferentes instancias responsables de la operación del Programa es bueno o muy bueno, mientras que un 29% tiene la apreciación de que este es malo o muy malo. Desde su punto de vista, los principales problemas de los beneficiarios para obtener un mejor aprovechamiento de los apoyos recibidos son la falta de financiamiento (oportunidad y disponibilidad), así como problemas de comercialización y, en menor grado, la falta de infraestructura complementaria y asesoría técnica.

Por otra parte, opinan que los principales logros del Programa corresponden a las mejoras obtenidas en la calidad del ganado y los incrementos en los rendimientos. Sin embargo, consideran que para mejorar los resultados deberían fortalecerse los aspectos del diseño y la operación del Programa, así como el seguimiento y la evaluación del Programa y la capacitación de los beneficiarios.

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

Diversos funcionarios relacionados con la operación del Programa, indican que se han diseñado mecanismos para identificar las necesidades de apoyos o componentes que requieren los productores, mediante el conocimiento que se logra de las solicitudes de apoyo previas. Sin embargo, solo el 50% de funcionarios y el 38% de representantes de productores consideran que los bienes o servicios que otorga el Programa responden plenamente a las necesidades de los productores, mientras que similar porcentaje juzga que el apoyo responde parcialmente, y finalmente, el 24% de los representantes de los productores estima que éste responde muy poco a las necesidades reales de los productores.

Es por esa razón que se considera que para mejorar el diseño y la instrumentación del Programa, deberían llevarse a cabo acciones tales como la consulta a los potenciales beneficiarios y la elaboración de diagnósticos estatales y/o regionales, revisar los antecedentes y evolución del Programa, aplicar los resultados y recomendaciones de los informes de evaluación y realizar recorridos y visitas de campo.

El apoyo otorgado a los productores por concepto de triponas, representa un subsidio al ingreso, ya que no resuelve el problema de la Unidad de Producción Ganadera (disminución de inventarios, edad de los productores, emigración campesina en edad productiva, sequía, disponibilidad de vegetación / alimentación, etc.), sino que coadyuva a mejorar la problemática económica del productor.

#### **4.7 Evaluación global de la operación del Programa**

De manera general, la operación del Programa puede ser considerada como satisfactoria, existiendo aspectos que deben ser mejorados.

La planeación del Programa deberá considerar criterios socioeconómicos basados en la consulta directa a los potenciales beneficiarios. Hace falta hacer un análisis más profundo de los diagnósticos regionales, con la finalidad de definir las necesidades prioritarias de inversión por región y por tipo y nivel socioeconómico del productor, dando prioridad a atender el desarrollo regional, ya que la mayor parte de los apoyos están actualmente dirigidos hacia la entrega de subsidios a los caprinocultores, a través del apoyo a triponas, debiendo tomar en cuenta también las necesidades de los productores que por alguna razón no hayan tenido acceso a los apoyos del Programa.

Pudiera resultar positivo el hecho de atender a un número significativamente mayor de beneficiarios del sector social, especialmente a caprinocultores. Sin embargo, esto indica que no se está atendiendo fuertemente a la solución de la problemática referida con anterioridad con respecto al inventario bovino y la calidad genética de la ganadería.

Las demandas de las organizaciones de productores y el sentir generalizado de los beneficiarios y técnicos entrevistados, con respecto a la lentitud de los procesos de asignación y entrega de los apoyos, es una situación que merece ser considerada para mejorar la operación del Programa en la entidad.

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

El Programa de Mejoramiento Genético tiene una estrecha vinculación con el Plan Estatal de Desarrollo y con el Programa Sectorial, en la identificación de actividades productivas prioritarias y en la coincidencia de objetivos

Se conoce hasta cierto punto la problemática que se debe de atender con respecto a la ganadería. Sin embargo, no existe un diagnóstico completo, específico para el Estado.

La planeación del Programa se realiza más por estimaciones del número de solicitudes que podrían presentar los productores, que por el conocimiento de las necesidades específicas para resolver la problemática del subsector.

En opinión de los funcionarios responsables de la operación del Programa en la Región Lagunera, existen inconformidades con relación a la concertación del presupuesto asignado a esta zona con respecto al resto del Estado, indicando que los recursos no corresponden a la importancia que tiene la ganadería en la región.

Con respecto a la difusión, los beneficiarios se enteraron del Programa principalmente por medio de compañeros o por la visita de técnicos del Programa, denotándose una buena participación de los técnicos y las asociaciones de productores, en la promoción de los programas de la Alianza. Encontrándose también que los otros medios empleados no han sido muy efectivos.

Se percibe que los beneficiarios del Programa son aquellos productores que más se acercan a las asociaciones de productores, así como los miembros de las comunidades atendidas por técnicos DPAI y PESPRO's, clientes habituales de los programas de la Alianza, lo cual no incluye a la totalidad de las comunidades, existiendo un elevado porcentaje de productores pecuarios que aún no se han acercado al Programa.

Según los diferentes actores del Programa, los problemas más importantes de la operación son por una parte los retrasos en la asignación y radicación de los recursos estatales, demora en fechas de apertura, inicio de operación y el reducido tiempo disponible para el cierre de los ejercicios, así como en la liberación de los recursos por parte del Fideicomiso.

Dentro del federalismo, se presentan dificultades de operación debido a las ocupaciones propias de los funcionarios en las instituciones a las que pertenecen, así como por las diferencias existentes en las estructuras de esas instituciones. Dificultades que se han ido superando con el tiempo, mediante la definición de funciones específicas para cada institución. Por otra parte, la normatividad aplicada por la federación limita de cierta manera la operatividad de las acciones del Programa de acuerdo a los intereses del Estado.

La mayoría de los beneficiarios, con excepción de un 3% de ellos, consideran que los trámites realizados ante el Programa, para recibir el apoyo, fueron fáciles.

Se lleva un buen control de las solicitudes entregadas, de las autorizadas y de las canceladas, lo mismo que de las apoyadas. Sin embargo, existen ciertas deficiencias en el control que se lleva al respecto mediante el "Sistema Integral de Información Oportuna" (SIALC), requiriéndose un sistema más efectivo de información para un adecuado seguimiento del Programa.

Como aspecto importante del seguimiento del Programa, según lo estipulado en las Reglas de Operación de la Alianza 2001, se considera la medición de resultados mediante evaluaciones internas realizadas de manera periódica.

Los presupuestos asignados a los programas tienen un límite, por lo tanto se ven rebasados para apoyar a la totalidad de solicitudes recibidas. Esta situación fue franqueada en el Programa de Mejoramiento Genético durante el ejercicio 2001, debido a una reprogramación, donde parte de los recursos del Programa Apícola fueron transferidos al Mejoramiento Genético, lográndose atender a la totalidad de los solicitantes de este último programa.

La mayor parte de los beneficiarios del Programa (89%) pertenecen al sector social, debido a la alta participación de los caprinocultores.

Los beneficiarios del Programa son personas de edad madura, ya que la edad promedio es de 51.16 años, el 58% de ellos sobrepasa los 50 años de edad.

Los recursos del Programa, fueron destinados hacia las actividades determinadas para la solución de la problemática planteada, habiéndose apoyado con recursos para la adquisición de 220 vacas gestantes; 364 sementales bovinos y 250 sementales caprinos; así mismo, se apoyó a los caprinocultores para la conservación de 22,718 hembras caprinas.

La demanda para apoyos al rescate de hembras caprinas (trionas), fue mayor a la esperada, beneficiándose a 2,000 caprinocultores. No existió demanda para las dosis de semen o termos criogénicos, ni para acciones directas de inseminación artificial,

El índice de satisfacción con el apoyo, alcanza una cifra de 99.3%. Así mismo, el 83% considera que además de ser de calidad satisfactoria, el apoyo les llegó oportunamente.

Los beneficiarios del Programa en el componente de triponas, ven a esta acción como una obligación del gobierno, la cual deberá tener continuidad en los próximos años. Representa un subsidio al ingreso, ya que no resuelve el problema de la UPR, sino que coadyuva a mejorar la problemática económica del productor.

De acuerdo al número de productores beneficiados mediante el concepto de triponas, así como el reducido número beneficiado con sementales y vientres de diferentes especies, indica que no se está atendiendo fuertemente a la solución de la problemática de la ganadería estatal, con respecto al inventario bovino y la calidad genética de los hatos.

Las demandas de las organizaciones de productores y el sentir generalizado de los productores y técnicos entrevistados, con respecto a la lentitud de los procesos de asignación y entrega de los apoyos, es una situación que merece ser considerada para mejorar la operación del Programa en la entidad.



***Con base en lo anterior, se hacen las siguientes recomendaciones:***

Se considere la elaboración de un diagnóstico completo de la ganadería en la entidad, con apoyo de los técnicos DPAI y las asociaciones de productores pecuarios. Iniciándose por considerar la consulta a los beneficiarios potenciales como una acción prioritaria para mejorar el diseño y la instrumentación del Programa. Diseño de estrategias para orientar las acciones del Programa, partiendo del análisis de razas más apropiadas para cada sistema de producción pecuaria, así como del número de sementales y vientres que deberán ser distribuidos para cada micro-región en cada ejercicio.

Realizar cambios de fondo con respecto al componente de rescate de hembras caprinas, para continuar apoyando por un lado a los caprinocultores, pero sin que esto sea visto como otro subsidio tipo PROCAMPO. Realizar una labor de concientización mediante folletos o documentos que permitan al productor comprender el objetivo del apoyo y la importancia de la acción. Además de sustituirse el apoyo económico por otros mecanismos alternos, tales como la entrega de apoyos en especie que a la vez fomenten la actividad, de tal manera que, bajo las mismas condicionantes actuales, se apoye con el canje gratuito de sementales, obras de infraestructura caprina o suplementos alimenticios para las épocas de estiaje.

Incrementar el número de acciones destinadas realmente al mejoramiento genético, mediante la introducción de genes mejorados hacia los hatos ganaderos, ya que todavía existe en la entidad una alta proporción de UPR's que no cuentan con ganado mejorado, incluyendo las del 30% de los beneficiarios del Programa.

Establecimiento de fechas fijas preestablecidas para el inicio y cierre del Programa, que permitan una adecuada programación, tanto por parte de los operadores del Programa, como por los proveedores y los beneficiarios potenciales, acorde a los tiempos requeridos de acuerdo a las actividades típicas de las Unidades de Producción Ganaderas.

Definir fechas precisas para la radicación de los recursos federales y estatales y vigilar su cumplimiento para evitar dificultades en la operación del Programa y marcar tiempos, claros y justos, para cada uno de los pasos que incluyen de la gestión al otorgamiento de apoyos, con normas de calidad, para eficientizar las acciones del Programa y exhibir un reflejo más satisfactorio para el productor solicitante y la sociedad. Mejorar los procesos de asignación de apoyos. Así mismo, identificar apropiadamente las comunidades o áreas del Estado cuyos productores no han recibido apoyos o ha habido escasa participación de ellos, para dirigir la difusión hacia estos productores, a través de técnicos y funcionarios.

Con la finalidad de mejorar el sistema de información, se sustituye el SIALC mediante la implementación del "Sistema de Información del Sector Rural" (SISER), sin embargo, se deberá acelerar su implementación mediante la impartición de cursos dirigidos en primera instancia a los funcionarios operativos de los CADER, quienes deberán iniciar la captura de información al sistema.

## Capítulo 5

### Evaluación de resultados e impactos del Programa

Con la finalidad de puntualizar el efecto que ha tenido el Programa de Mejoramiento Genético en el Estado, a continuación se presentan los resultados obtenidos con las acciones implementadas, así como el análisis de los impactos generados por su operación, considerando aspectos tales como la productividad y la producción, la cartera de productos, el ingreso de los productores, el empleo en la región, el desarrollo de mercados y los efectos sobre los recursos naturales.

#### 5.1 Principales resultados de las acciones del Programa

Como efecto directo de las acciones implementadas por el Programa, ocurrieron cambios sobre el sistema de producción y sobre la capacidad productiva de la UPR, mismos que pueden ser apreciados mejor al relacionar los diferentes aspectos productivos con respecto a la superficie, semovientes, infraestructura y el acceso a servicios, entre otros.

##### 5.1.1 Cambios en la capacidad productiva

Un total de 93 beneficiarios, que representan al 68% de los productores entrevistados, reportan cambios en algunos aspectos de la producción como consecuencia de su participación en el Programa. Es importante señalar, sin embargo, que los beneficiarios reportan que estos cambios en la producción se han dado principalmente en el manejo reproductivo en el 73% de ellos, influido este porcentaje por el incremento en el número de hembras productivas de los caprinocultores beneficiados con triponas.

Así mismo, el 29% de los beneficiarios reportaron resultados positivos en las gestaciones con calidad genética mejorada, de un promedio previo de 29, se incrementan a un promedio de 57 gestaciones gracias al apoyo.

Durante el mismo período, las crías producidas en el año, de calidad genética mejorada, antes del apoyo alcanzaban 371 entre 16 productores, mientras que después del apoyo se incrementan a 1,774 crías con esas características, correspondientes a 53 productores.

Se debe hacer notar que gran parte de los beneficiarios entrevistados tenían poco tiempo de haber recibido el apoyo, por lo que aún no han obtenido resultados. El 37% de los productores ya observaron mejoras en la calidad de su ganado como efecto directo de los apoyos recibidos, mientras que otro 57% no ha observado mejoras, pero espera mejorarlas. Tan solo el 6% restante de los beneficiarios no ha observado ni espera mejoras en la calidad de su ganado, lo cual es atribuible a que gran parte de los apoyos se dan mediante el

componente de rescate de hembras caprinas, mismas que pertenecen al mismo hato y calidad genética con que cuenta el productor, no mejorándose ese aspecto de ninguna manera.

## 5.2 Capitalización e inversión productiva

Un aspecto importante de la participación de los productores en la Alianza para el Campo, es que ésta pretende incentivar la inversión rural. Al ser diversa la problemática de las unidades de producción ganaderas, los apoyos que se requieren no se limitan a los otorgados por el Programa de Mejoramiento Genético. Es importante conocer el nivel de capitalización que han logrado los productores a través de la Alianza, con relación a su participación en éste y otros programas.

A continuación se analizan diversas variantes con respecto al indicador de “Capitalización e Inversión Productiva”, de las aportaciones complementarias realizadas por los beneficiarios como respuesta a los estímulos del Programa.

Los apoyos del Programa equivalen a un máximo del 50% del costo total de los componentes apoyados. Por lo que el 50% restante corresponde a la aportación obligatoria del productor. Sin embargo, dentro de la muestra de beneficiarios encuestados, se encontró que al menos el 19% de ellos realizó alguna inversión adicional a su aportación proporcional obligatoria.

$$\text{Presencia de inversión adicional} = PIA = \left( \frac{n}{N} \right) 100 = 26/136 = 19.12\%$$

Los siguientes aspectos se relacionan con la respuesta al monto de los diferentes componentes de la inversión que representa el apoyo de la Alianza.

El indicador de la respuesta del productor al estímulo para invertir (RPI), se obtuvo al considerar la aportación obligatoria del productor (AP), la inversión adicional del productor (AI), así como la inversión gubernamental en cuanto a la aportación federal (AF) y la estatal (AE), de la siguiente manera:

Respuesta del productor al estímulo para invertir =

$$RPI = \frac{AP + IA}{AF + AE} = (97,210 + 676,600) / (46,921 + 46,921) = 8.25$$

Lo cual significa que, dentro de la muestra analizada, los productores que realizaron inversión adicional efectuaron una inversión total, incluyendo su aportación obligatoria y la inversión adicional, en un equivalente a \$8.25 por cada peso que invirtió la Alianza en apoyo a esos beneficiarios.

Lo anterior, es considerando solamente la aportación gubernamental que se otorgó en apoyo a los productores que realizaron inversión complementaria. Sin embargo, más del

80% de los beneficiarios considerados en el análisis, no realizaron ninguna aportación adicional, por lo que se obtuvo así mismo el indicador sobre la inversión gubernamental total de la muestra.

Respuesta del productor al estímulo para invertir =

$$RPI = \frac{AP + IA}{AF + AE} = (1'182,780) / (551,219) = \mathbf{2.15}$$

Lo anterior significa que los productores erogaron un total de \$2.15 por cada peso que invirtió el gobierno en el Programa de Mejoramiento Genético.

Así mismo, se calculó la inversión adicional que realizó el productor, con sus propios recursos, por cada peso que recibió de apoyos fiscales.

$$\text{Inversión media adicional} = IMA = \frac{IA}{AF + AE} = 676,600 / (46,921 + 46,921) = \mathbf{7.21}$$

Lo cual significa que, los productores beneficiados que realizaron aportaciones adicionales, invirtieron en sus unidades de producción pecuarias un total de \$7.21 con sus propios recursos, por cada peso de apoyo gubernamental.

Mientras que la aportación media de los productores se calculó mediante la suma total de la inversión, incluyéndose los apoyos gubernamentales, federales y estatales, así como la aportación obligatoria del beneficiario y su inversión adicional.

$$\text{Inversión media total} = \mathbf{IMT} = \frac{AF + AE + AP + IA}{AF + AE} = \frac{1'733,999}{551,219} = \mathbf{3.15}$$

Lo anterior significa que por cada por cada peso aportado con recursos fiscales en apoyo a los productores que realizaron inversiones adicionales, se generan \$3.15 complementarios de inversión al sector rural.

Así mismo, siendo la Alianza para el Campo una iniciativa del gobierno federal, con apoyo de los gobiernos estatales, es interés de la federación el conocer la respuesta que se obtiene con respecto a la inversión que éste realiza, lo cual se calculó de la siguiente manera.

$$\text{Respuesta a la Inversión Federal} = \mathbf{ITF} = \frac{AF + AE + AP + IA}{AF} = \frac{1'733,999}{275,210} = \mathbf{6.30}$$

Se tiene que mediante la inversión federal generó un total de una inversión total de \$6.30 por cada peso aportado por la federación a los productores que realizaron inversiones adicionales en sus unidades de producción.

No es conveniente ser demasiado optimista con los resultados obtenidos en los indicadores anteriores, ya que por una parte, tanto la inversión federal como la estatal son igualmente recursos de origen fiscal. Así mismo, los resultados obtenidos de la muestra indican que, una proporción menor al 20% de los productores beneficiados por el Programa realizan alguna inversión adicional, habiéndose efectuado ésta por parte de los productores con mayor capacidad económica y destinada principalmente a la construcción o rehabilitación de infraestructura. El bajo porcentaje de productores que realizan inversión adicional se debe, como se ha mencionado con anterioridad, precisamente a la misma falta de recursos complementarios que impide o limita la participación de los productores en los programas de la Alianza.

Conociendo la dificultad para los productores en obtener los recursos necesarios para realizar su aportación obligatoria y para su inversión adicional, se investigó a los beneficiarios encuestados para determinar la fuente de los recursos, obteniendo como resultado que el 94% de los entrevistados realizó su aportación con recursos generados por el mismo productor o por miembros del mismo hogar, mientras que el restante 6% utilizó crédito particular, recursos del PROCAMPO u otros.

Igualmente, el 73% de los productores que realizaron aportaciones complementarias, utilizaron recursos generados por ellos mismos o sus familiares con tal fin. Recursos enviados por familiares del extranjero fueron el origen de la inversión complementaria para el 11.5% de los productores.

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

El impacto en las técnicas y procesos productivos por el acceso a nuevos bienes o servicios se analiza en este apartado, considerando el número de productores para los cuales la presencia del apoyo significó una modificación del proceso productivo.

El cambio técnico existe en aquellos casos en los cuales el beneficiario no tenía experiencia en el uso de algún bien o servicio similar al adquirido a través del apoyo, por lo cual, a continuación se identifica primeramente a los productores que presentaron dichos cambios.

El porcentaje de beneficiarios que no tenían experiencia en el uso de bienes o servicios similares a los recibidos con el apoyo se obtuvo dividiendo el número de dichos beneficiarios entre el número total de beneficiarios de la muestra.

$$\text{Cambio técnico} = CT = \left( \frac{BSE}{N} \right) 100 = (7/136) 100 = 5.15\%$$

Uno de los objetivos de la Alianza es el de inducir la innovación y los cambios técnicos en las unidades de producción rural, sin embargo, se puede apreciar que solamente el 5% de los productores considera haber logrado innovación en los procesos productivos. Ello debido a que el Programa está apoyando a ganaderos que conocen a fondo la actividad y

han realizado anteriormente acciones de mejoramiento genético en sus hatos, mientras que la mayoría de los beneficiarios corresponde a caprinocultores que participan en el concepto de triponas, mismo que no induce ninguna innovación o cambio técnico.

Por otra parte, un número mayor de productores considera haber observado cambios favorables en algún aspecto de la producción como consecuencia del apoyo, por lo que el porcentaje de ellos se calculó mediante la siguiente ecuación.

$$\text{Cambios en producción} = CEP = \left( \frac{BCEP}{N} \right) 100 = (93 / 136) 100 = \mathbf{68.38\%}$$

Lo cual significa que más del 68% de los beneficiarios observaron algún cambio favorable en la producción, mientras que del 5% de los productores que tuvieron algún cambio técnico innovador, considerando que además hubieran observado un cambio favorable en la producción, disminuye a una proporción de tan solo un 3.68%.

Frecuencia de cambio en técnicas y cambio en producción debidos al apoyo =

$$CP = \left( \frac{BSEOC}{N} \right) 100 = (5 / 136) 100 = \mathbf{3.68\%}$$

**Cuadro 5-3-1. Aspectos de la producción en que se observaron cambios como producto del apoyo de la Alianza para el Campo**

No.	Aspecto en que hubo cambio:	Número de beneficiarios (100 %)	Cambio favorable %	Cambio desfavorable %	Sin Cambio %
1	Manejo de pradera / agostadero (sistema de pastoreo, etc.)	136	5.88		55.15
2	Manejo reproductivo (mejoramiento genético, inseminación, monta, época de empadre, etc.)	136	72.79	0.73	13.97
3	Abasto de agua (método de suministro, cantidad empleada, etc.)	136	3.68	1.47	50.74
4	Sistema de alimentación (método de suministro, fuente de alimentación, composición de dieta, etc.)	136	11.76		48.53
5	Plagas y enfermedades, combate, prevención, control y erradicación	136	11.76		47.79
6	Técnicas de extracción de productos (ordeña, trasquila, extracción de miel, etc.)	136	5.15		51.47
7	Almacenamiento, procesamiento, etc.	136	0.73		45.41
8	Inicio de una nueva actividad productiva	136	2.21		42.65
9	Otros cambios	136	8.09	0.73	38.24

Fuente: Cuestionario para productores del Programa, preg. 52.

Los aspectos de la producción en los que se observaron los mayores cambios como consecuencia del apoyo, ocurrieron en el manejo reproductivo del ganado, ya que tuvo gran influencia en este aspecto el mejoramiento genético en el 73% de los hatos, como efecto de los componentes proporcionados por el Programa.

Entre otros cambios generados por el Programa, aunque de menor impacto, se refieren al control de plagas y enfermedades por su participación en los programas de Salud Animal, así como en el sistema de alimentación, para casi el 12% de los productores. Reportándose también otros cambios por efecto directo de los apoyos, tales como el manejo de la pradera o el agostadero.

Los cambios tecnológicos ocurridos tienen como base las necesidades específicas que llevaron a los beneficiarios a adoptar tales cambios, considerados en la problemática de la ganadería de la entidad. Así mismo, la principal causa que los originó fue principalmente el apoyo recibido de la Alianza para el Campo, según lo percibe el 88% de los beneficiarios.

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

Los apoyos otorgados a través de los programas de la Alianza tienen la finalidad de mejorar la productividad de las UPR's de los beneficiarios, por lo que se espera que estos permanezcan en poder de los productores y cumplan con la función para la que fueron otorgados.

En este apartado se analiza la permanencia del activo en posesión del beneficiario original, el funcionamiento y calidad de las inversiones productivas, el aprovechamiento de la capacidad instalada; así como los servicios de apoyo a la producción.

Los activos otorgados por el Programa permanecen en poder del 93% de los beneficiarios originales, incluidos los beneficiarios del rescate de hembras caprinas. Del 7% restante, correspondiente a 10 productores, 4 de ellos informaron que los animales murieron, 3 los vendieron y 1 se lo comió, mientras que los otros 2 productores no dieron mayor información.

En este punto es preciso hacer notar que en algunas ocasiones los productores tienen la apreciación de la adquisición subsidiada de un bien (un semoviente) que no necesariamente se destina a incrementar la productividad del hato, sino más bien se considera que tiene la función de beneficiar en los ingresos del productor, ya sea a través del incremento de la productividad, o sea de manera inmediata ingresando recursos económicos al productor. Ello sucede con mayor frecuencia en el componente de triponas.

Porcentaje de casos donde el apoyo obtenido permanece en posesión del beneficiario original =  $PER = \left( \frac{PP}{N} \right) 100 = 126 / 136 = 92.65\%$

De lo anterior, además de permanecer el apoyo en posesión del beneficiario, se espera que éste funcione y que además su funcionamiento sea apropiado.

$$\text{Presencia del apoyo en funcionamiento} = FUN = \left( \frac{PESP}{N} \right) 100 = 124 / 136 = \mathbf{91.18\%}$$

$$\text{Presencia de calidad en el funcionamiento del bien} = CF = \left( \frac{RCF}{N} \right) 100 = 124 / 136 = \mathbf{91.18\%}$$

Se considera que el apoyo es permanente y la inversión sostenible si el bien recibido a través del apoyo permanece en posesión del beneficiario original, está siendo aplicado a la producción y el funcionamiento de éste es considerado satisfactorio, lo cual sucede en el 90% de los productores beneficiados por el Programa.

$$\text{Permanencia, funcionamiento y satisfacción} = PPYS = \left( \frac{PYS}{N} \right) 100 = 123 / 136 = 90.44\%$$

Mientras que al analizar a los beneficiarios que además de conservar el bien recibido, éste permanece funcionando y se reconoce que es de buena calidad, se encontró que en esta situación se encuentra el 91.3% de los apoyos recibidos por los productores beneficiarios.

$$\text{Índice de permanencia, sostenibilidad y calidad del apoyo} = INPS = PER + FUN + C$$

$$INPS = 0.3085 + 0.3012 + 0.3036 = 0.913$$

En cuanto a la relación que existe entre la capacidad del bien apoyado por el Programa y el uso que el beneficiario le da a ese bien, el indicador que se presenta a continuación coincide con las opiniones emitidas por los funcionarios entrevistados, entre quienes el 50% considera que los apoyos otorgados por el Programa responden parcialmente a las necesidades de los productores.

Conforme a las respuestas proporcionadas por los beneficiarios entrevistados, solamente el 75% de ellos utiliza el apoyo a toda o casi toda su capacidad, según se puede apreciar en el siguiente cuadro.

**Cuadro 5-4-1. Grado de uso de la capacidad del bien obtenido con el apoyo**

No.	Descripción	Número de beneficiarios	%
1	Se usa a toda su capacidad	62	45.59
2	Se usa a casi toda su capacidad	40	29.41
3	Se usa a la mitad	15	11.03
4	Su uso es mínimo	7	5.15
5	No se usa	(no lo tienen) 12	8.82

Fuente: Cuestionarios para beneficiarios, preg. número 42



Con base en las respuestas proporcionadas, se construyó el índice de aprovechamiento de la capacidad del apoyo (AC), asignando un valor de “1” al uso total, “0.75” al uso casi total, “0.5” cuando se usa a la mitad y “0.25” para el uso mínimo, obteniéndose el siguiente resultado.

$$\begin{aligned} \text{Índice de aprovechamiento de la capacidad del apoyo} &= AC \\ AC &= (62*1) + (40*0.75) + (15*0.5) + (7*0.25) / 136 \\ AC &= 0.74 \end{aligned}$$

Lo cual indica que de manera general, los apoyos otorgados por el Programa se utilizan solamente al 74% de su capacidad. Sin embargo, es conveniente aclarar que la opinión emitida por los productores es muy subjetiva, ya que la respuesta proporcionada está influenciada por la actividad que realiza el semoviente al momento de la encuesta. Mientras no es tiempo de empadres, los sementales no son utilizados. Los vientres bovinos no se utilizan como tal mientras el animal no ha sido preñado. Igualmente, es difícil determinar el uso actual de vientres caprinos (triponas) que aún no han sido cubiertas.

### *Servicios de apoyo a la producción*

Además del apoyo, el 35% de los productores recibió asistencia técnica conjuntamente con el apoyo, principalmente de técnicos del gobierno no identificados por el productor (49%); de técnicos PESPRO (23%); y de un técnico DPAI (13%), entre otros. La asistencia técnica recibida corresponde principalmente para acceder a los apoyos gubernamentales, siguiendo en número de productores que recibieron asistencia técnica para al control de plagas y enfermedades, así como para mejorar las técnicas de producción.

A continuación se analiza el grado de satisfacción de los beneficiarios con el servicio recibido. Por lo que dicha valoración toma en cuenta la satisfacción con el servicio (SS), disponibilidad del servicio cuando se le requiere (DS), pago por el servicio (PS) y la disposición del productor a pagar por la asistencia técnica (DP).

Valoración del servicio de asistencia técnica recibida, como indicador general del Programa:

$$VS = SS + DS + PS + DP = 0.2059 + 0.0257 + 0.0029 + 0.0191 = 0.25$$

Considerando solamente los beneficiarios que recibieron asesoría técnica  $VS = 73.9$

La valoración general que se tiene por el servicio de asistencia técnica, al incluir a la totalidad de los beneficiarios de la muestra, se observa un índice demasiado bajo, ya que el 65% de los productores no recibió este servicio. Sin embargo, si se considera solamente a los beneficiarios que reportaron haber recibido el servicio, el indicador se eleva hasta 0.74, lo cual no es excelente pero sí aceptable, considerando por una parte que los productores rurales no cuentan con muchos recursos para pagar la asesoría, mientras que por otra parte,

no existen suficientes técnicos ni los recursos de operación para estar disponibles siempre que los productores los requieren. Con respecto a ello, el 74% de los beneficiarios considera que los técnicos están disponibles cuando se les requiere, mientras que tan solo el 8.5% de ellos ha pagado por el servicio y el 55% está dispuesto a pagar por él.

**Cuadro 5-4-2. Valoración de la asistencia técnica recibida**

No.	Descripción	Número de beneficiarios	%
1	La asistencia técnica fue satisfactoria	46	97.9
2	Está disponible cuando la requiere	35	74.5
3	Han pagado por el servicio	4	8.5
4	Están dispuestos a pagar por el servicio	26	55.3

Fuente: Cuestionarios para beneficiarios, pregunta número 48.

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

El Programa de Mejoramiento Genético no tiene como objetivo principal la formación de capital humano mediante el desarrollo de capacidades técnicas, productivas o de gestión, correspondiente a los programas de asistencia técnica y de formación de grupos de productores. Sin embargo, es conveniente analizar el efecto que el Programa haya logrado en estos aspectos.

Para el indicador de desarrollo de capacidades técnicas (DC), se consideran la presencia de desarrollo de capacidades para nuevas técnicas de producción (CT); presencia de desarrollo de capacidades administrativas y contables (CAC); así como la presencia de desarrollo de capacidades para la gestión local (CG).

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

No.	Descripción	Número de beneficiarios	%
1	Nuevas técnicas de producción	64	47.06
2	Técnicas de administración y contabilidad	1	0.74
3	Participación para la gestión local	42	30.88

Fuente: Cuestionario de beneficiarios, pregunta número 53.

\* De respuesta múltiple, por lo que la sumatoria de los porcentajes puede ser mayor del 100%

Indicador del desarrollo de capacidades = DC

$$DC = CT + CAC + CG = (20.4 + 0.33 + 13.86) / 136 = \mathbf{25.43}$$

Este indicador es muy bajo, sin embargo, considerando que los productores pecuarios tienen, de manera general, experiencia con los componentes otorgados por el Programa, se puede considerar como muy favorable que el 47% de los productores adquirió nuevas técnicas de producción, mientras que el 30% de ellos obtuvo capacidades para la gestión local, lo cual fue parte de su participación en el Programa. Es por ello que a continuación se

obtuvo el indicador para el desarrollo mínimo de capacidades técnicas, productivas y de gestión.

Para obtener este indicador, se considera el número de beneficiarios que reconocieron haber adquirido al menos alguna capacidad (DAC).

$$CAG = \left( \frac{DAC}{N} \right) 100 = 109 / 136 = 80.15$$

Lo cual indica que el 80.15% de los beneficiarios adquirieron alguna capacidad técnica, productiva, de gestión o de otro tipo.

## 5.6 Cambios en producción y productividad atribuibles al apoyo

Otro concepto de gran importancia se refiere a uno de los objetivos primordiales de la Alianza para el Campo. Los cambios positivos en la producción y en la productividad de las unidades de producción rural, como efecto de los apoyos otorgados por el Programa, se analizan a continuación.

En este aspecto, los cambios en producción y productividad son sensibles al tiempo y no se manifiestan de manera inmediata en la población beneficiada, por lo que aproximadamente el 70% de los productores entrevistados, considera que aún no registran cambios como efecto del apoyo, pero espera obtenerlos posteriormente. Sin embargo, entre el 23 y el 27% de los beneficiarios ya obtuvieron cambios en el rendimiento, en la cantidad producida o en la calidad del producto en la actividad pecuaria en la que utilizó el apoyo. Así mismo, reportan que la totalidad de los cambios ocurridos han sido positivos.

Para el análisis de los cambios en producción, productividad o calidad, atribuibles al apoyo, se obtuvo primeramente el siguiente índice:

$$\text{Frecuencia de cambios en productividad} = CER = \left( \frac{PCR}{N} \right) 100 = 116 / 136 = 85.29\%$$

Este índice muestra que el 85% de los beneficiarios presentan cambios, o la expectativa de tenerlos, en rendimientos, en volumen total de producción o en la calidad de ésta, como efecto directo del apoyo otorgado por el Programa.

Otro de los índices que nos permiten analizar los cambios referidos, es el que representa los cambios en la cantidad producida, así como la presencia de cambios en la calidad del producto, los cuales se presentan a continuación.

$$\text{Presencia de cambios en producción} = CEV = \left( \frac{CFV}{N} \right) 100 = 117 / 136 = 86.03\%$$

$$\text{Presencia de cambios en la calidad del producto} = CEC = \left( \frac{CFC}{N} \right) 100 = 87.50\%$$

Respecto a lo anterior, es necesario indicar la relación que existe entre los incrementos en los rendimientos y los apoyos recibidos. Considerando que la mayoría de los conceptos otorgados corresponden a apoyos para el rescate de hembras caprinas, se puede suponer que, de manera inmediata el productor tendrá un número mayor de vientres y por consiguiente la posibilidad de una mayor producción de cabritos. Mientras que, los apoyos en vientres bovinos y sementales caprinos y bovinos, brindarán una mejora de la calidad de las crías que serán producidas, a la vez que se espera que mejoren los índices productivos actuales del hato.

Los tres índices anteriores muestran cifras similares que varían entre el 85.29% y el 87.50% de productores que obtuvieron o esperan obtener cambios en las tres variables analizadas, por lo que a continuación, como variables complementarias del análisis, se obtuvieron los índices de la presencia de cambios favorables en al menos una de las condiciones de aumento en volumen de producción, aumento en rendimiento o aumento en calidad (CAUC), así como el de la frecuencia del cambio simultáneo en producción y productividad o calidad (CPPC).

$$CAUC = \left( \frac{BCF}{N} \right) 100 = 128 / 136 = 94.12$$

$$CPPC = \left( \frac{PPC}{N} \right) 100 = 115 / 136 = 84.56$$

Lo cual significa que el 94% de los beneficiarios reportaron el cambio en al menos una de las variables consideradas, mientras que solo el 84.6% de éstos presentan el cambio simultáneo en las tres variables consideradas.

## **5.7 Cambio en el ingreso de la unidad de producción**

Aún cuando en el apartado anterior se pudo apreciar que un alto porcentaje de los beneficiarios espera obtener cambios en los aspectos productivos, también se pudo percibir que menos del 27% de los beneficiarios registran cambios favorables en el ingreso. Por las mismas razones del tiempo requerido para que los apoyos muestren sus efectos en la productividad, no es posible esperar encontrar cambios rápidos en los ingresos netos de las unidades de producción rural, por efecto de los apoyos.

Al igual que el apartado anterior, la mayor parte de los beneficiarios no ha observado cambio positivo en los ingresos netos de su UPR. Tan solo un 19% de los participantes en el Programa han experimentado un incremento en el ingreso neto atribuible a la instrumentación del Programa. Aunque esta respuesta fue parcialmente originada por el

pago en efectivo proveniente de los apoyos en el componente de rescate de hembras caprinas, y no precisamente proveniente directo de la actividad.

$$\text{Frecuencia del cambio en el ingreso} = PCI = \left( \frac{BCI}{N} \right) 100 = 26 / 136 = \mathbf{19.12\%}$$

El efecto directo en los ingresos netos de la UPR por la participación en el Programa aún no ofrece resultados concretos. No obstante, un 74% de los beneficiarios que no observan cambios en los ingresos netos, esperan un incremento en este aspecto, lo cual representaría un incremento en ingresos en el 93% de los beneficiarios del Programa durante el ejercicio 2001.

Entre los productores que reportan haber obtenido cambio positivo en el ingreso, es conveniente analizar la magnitud de ese cambio, por lo que se analizó el cambio porcentual en el ingreso de los beneficiarios por cada uno por ciento de incremento en el apoyo (CI), mediante la comparación entre los ingresos que se obtenían sin la presencia del apoyo (ISA) y la situación después del apoyo (ICA).

Sensibilidad del ingreso con respecto al apoyo = CI

$$CI = \frac{ICA - ISA}{ICA + ISA} = 415,043 / 4'230,117 = \mathbf{0.0981}$$

Con lo cual se aprecia que en el 19% de las unidades de producción rural, donde hubo cambio positivo en el ingreso promovido por el Programa, se obtuvo un incremento de 0.098 pesos por cada peso otorgado en el apoyo, y el incremento en ingresos durante el año 2001, debido al apoyo de la Alianza fue del 21.76%.

$$\text{Incremento porcentual del ingreso} = IPI = \left( \frac{SDA - SAA}{SAA} \right) 100 = \mathbf{21.76\%}$$

## 5.8 Desarrollo de cadenas de valor

Mediante el cálculo de los valores del cambio en el precio y el suministro de los insumos y servicios, así como en el trato con los proveedores y el acceso a nuevos insumos, se encontró que mínimos porcentajes de productores reportan cambios positivos en estos aspectos, por lo que se obtuvo un “Indicador de Acceso a Insumos y Servicios” (AIS) de tan solo 0.107, lo cual significa que la población de productores no percibe que el Programa hubiere logrado cambios en los precios o suministro de insumos y servicios, como consecuencia directa del Programa.

Así mismo, se encontró que el 31% de la población beneficiada por el Programa encontró un cambio favorable en el acceso a insumos. Esto es debido principalmente a que, dentro de

las estrategias del Programa, se traslada a los sementales bovinos y caprinos a las exposiciones ganaderas, para ofrecerlos en venta a los productores, facilitándoles así el acceso a los semovientes.

Se observaron indicadores prácticamente nulos con respecto a la postproducción y transformación, comercialización y acceso a información de mercados, por lo que es mínima la presencia de cambios favorables que indiquen el desarrollo de cadenas de valor.

**Cuadro 5-8-1. Aspectos de la producción, comercialización y transformación del producto en que se reportaron cambios**

No.	Aspecto en el que se observaron cambios	Número de beneficiarios (100 %)	Observaron cambios favorables %	Observaron cambios desfavorables %
1	Precio de insumos o servicios empleados	136	8.8	
2	Suministro en insumos o servicios	136	11.8	0.7
3	Cambio en el trato con proveedores	136	6.6	
4	Acceso a nuevos insumos o servicios	136	16.2	
5	Manejo después de la cosecha o después de la producción	136	5.9	
6	Transformación de productos	136	3.7	
7	Sanidad de los productos	136	36.0	
8	Condiciones de almacenamiento	136	2.5	
9	Volúmenes y valor por ventas de la producción	136	11.0	
10	Seguridad en el comprador	136	9.6	
11	Colocación del producto en el mercado	136	8.1	
12	Acceso a nuevos mercados	136	7.4	
13	Disponibilidad de información de mercados	136	2.9	
14	Acceso a información de mercados	136	2.2	
15	Otro	136	11.0	

Fuente: Cuestionario para beneficiarios, pregunta número 56.

## 5.9 Contribución al empleo

Para los productores pecuarios y muy especialmente para los caprinocultores, que dependen en gran medida de la mano de obra familiar para poder mantener la actividad, los apoyos que otorga el Programa de Mejoramiento Genético, de diversas maneras contribuyen al empleo en las UPR.

Se espera que los apoyos contribuyan a incrementar la productividad y consecuentemente los ingresos de la unidad de producción, para así contribuir al empleo familiar. Sin embargo, acciones tales como el subsidio para el rescate de hembras caprinas, incrementa el ingreso familiar sin incrementar necesariamente la productividad, pero cumpliendo con

los objetivos de conservar e incrementar el inventario caprino, a la vez que alienta al productor a soportar los rigores de la actividad y a permanecer en su UPR.

La tasa de incremento en el empleo, debido al apoyo del Programa, al evaluar la diferencia entre el empleo antes y después del apoyo, resulta en un incremento del 17%, habiéndose generado alrededor de 37 empleos en la muestra analizada, reportándose una frecuencia del 45% de efectos positivos sobre el empleo, así como un efecto total del 37% sobre el empleo de las UPR's.

Con respecto a la población que mencionó el arraigo en su UPR gracias al apoyo, se encontró que el 33.11% de los productores permaneció empleada en la actividad por efecto de este beneficio.

## 5.10 Conversión y diversificación productiva

La conversión o diversificación productiva, para las unidades de producción pecuarias, se refiere al cambio de explotación de una especie animal por otra, un cambio o diversificación del propósito o producto final a obtener con una misma especie en explotación, o la aparición de una nueva actividad productiva, gracias al apoyo del Programa.

Generalmente, los apoyos que otorga el Programa de Mejoramiento Genético van dirigidos de manera muy específica a productores pecuarios ya establecidos. El pago por concepto de rescate de hembras caprinas, se otorga exclusivamente a caprinocultores. El derecho a ser apoyado con un semental bovino, caprino, ovino, etc., solo les corresponde a los productores que ya cuentan con un número mínimo de hembras de esa especie. Por lo tanto, el Programa no induce directamente a la conversión o diversificación productiva.

El índice de presencia de conversión productiva (REC) resultante, considerando el porcentaje de beneficiarios que reportaron cambios de especie o de actividad debidos a su participación en el Programa (BRC), es consecuentemente muy bajo.

$$REC = \left( \frac{BRC}{N} \right) 100 = (2 / 136) * 100 = \mathbf{1.47\%}$$

De la misma manera, tanto el índice de presencia de conversión productiva sostenida (RECS), como el índice de conversión productiva (IREC), que considera la sumatoria de la conversión y la permanencia de la reconversión, brindan resultados similares de **1.47%**, como resultado de dos beneficiarios que cambiaron de propósito de producción con la misma especie.

Considerando que es mínimo el efecto del Programa en la conversión y/o diversificación productiva, a continuación se analizan los motivos que reportan los beneficiarios para no realizar cambios dentro de la actividad pecuaria.

**Cuadro 5-10-3. Motivos para no cambiar (de quienes no cambiaron de especie o de actividad productiva)**

No.	Motivos para no cambiar de actividad	Número de beneficiarios	%
1	No les interesa o no les conviene cambiar de actividad	105	77.2
2	No conocen bien la actividad a la que quisieran cambiar	27	19.9
3	Es muy riesgoso cambiar de actividad	56	41.2
4	No tienen dinero para financiar el cambio	42	30.9
5	Otros motivos	9	6.6

Fuente: Cuestionario para beneficiarios, pregunta número 65.

Al respecto, se encontró que el 77% de los productores no tienen interés o no les conviene cambiar de especie o de actividad productiva. De igual manera, los beneficiarios del Programa consideran que es muy riesgoso cambiar de actividad (41%), no cuentan con recursos económicos para financiar el cambio (31%), o no conocen bien la actividad a la que quisieran cambiar (20%).

### 5.11 Efecto sobre los recursos naturales

Las acciones emprendidas como consecuencia de los apoyos otorgados por el Programa de Mejoramiento Genético, no presentan efectos directos sobre los recursos naturales.

### 5.12 Desarrollo de organizaciones económicas de productores

Los programas de la Alianza promueven el desarrollo y el fortalecimiento de organizaciones económicas de productores, por lo que habiendo analizado este aspecto, se encontró que cerca del 15% de los beneficiarios del Programa de Mejoramiento Genético dijeron haber recibido el apoyo a través de un grupo u organización económica.

Entre las organizaciones referidas, el 40% representan Uniones de ejidos, mientras que el 15% está compuesto de Sociedades de Producción Rural, otro 15% Asociaciones Civiles y el 5% Sociedad de Solidaridad Social. El 25% restante lo componen organizaciones no formales o de otro tipo.

Lo más importante de la participación de los productores en las organizaciones, se refiere a que la totalidad de ellos se integró por las ventajas que representa ser miembro. Sin embargo, una de esas ventajas, siendo ésta el principal motivo de incorporación para el 55% de los beneficiarios, fue el de tener acceso a los apoyos de la Alianza, lo cual significa también el obtener apoyos a través de otros programas de la APC.



Índice de participación en la constitución de nuevos grupos gracias al apoyo = NG

$$NG = \left[ \frac{BI}{NI} \right] 100 = (11 / 20) * 100 = \mathbf{55\%}$$

Para las organizaciones económicas en las que participan, los productores informaron que algunas de ellas recibieron apoyos del Programa para el fortalecimiento de la organización, lo cual es erróneo, ya que a los productores les causa confusión su propia participación en diferentes programas o la atención que reciben de los técnicos y funcionarios, a lo que los beneficiarios consideran que todo es parte de lo mismo.

Índice de consolidación de grupos = CG = (Grupos fortalecidos / beneficiarios apoyados en grupo) \* 100 =  $CG = \left( \frac{AF}{NI} \right) 100 = (15/20)*100 = \mathbf{75\%}$

Los grupos referidos son, en su mayoría, entidades establecidas con promedios de 5.2 años de antigüedad y de más de 86 integrantes, estando el 80% de estos legalmente constituidos, con actividades orientadas hacia la producción pecuaria y con gran énfasis en la producción caprina, con variantes que incluyen la producción de forrajes como apoyo a la actividad principal.

### **5.13 Protección y control sanitario**

Una de las primeras acciones desarrolladas en Coahuila como parte del Programa de la Alianza para el Campo, durante su inicio en 1996, concierne a la campaña zoonosanitaria aplicada prácticamente a la totalidad de los hatos caprinos de la entidad. Mientras que los productores de ganado bovino, generalmente en mejor situación económica que los caprinocultores, reciben atención por este tipo de campañas. Es por esta razón que la totalidad de los beneficiarios se sienten informados con respecto a las diversas campañas de sanidad agropecuaria, habiendo muchos de ellos participado en las mismas.

Como reflejo del comentario anterior, se tiene que el 72% de los beneficiarios conocen las campañas desarrolladas contra la brucelosis caprina y el 57% ha participado en ellas. Así mismo, las campañas contra la tuberculosis y la brucelosis bovina son reconocidas respectivamente por el 65% y 63% de los productores beneficiados, de los cuales el 34% y el 33% respectivamente, han participado en ellas. Otra acción zoonosanitaria ampliamente conocida por el 46% de los productores pecuarios de la entidad es la de la garrapata bovina, en la cual han participado más del 25% de los productores.

A pesar de lo anterior, existe incertidumbre entre los productores con respecto a quienes operan los programas de Sanidad Agropecuaria en el Estado, aunque al menos el 45% de los beneficiarios señala a los comités de campaña y juntas locales, 54% indica que el encargado es el gobierno federal, mientras que el 63% menciona al gobierno estatal.

Actualmente, la principal actividad de los productores bovinos del Estado, la exportación de becerros hacia los Estados Unidos, se ha visto restringida o amenazada por los rigurosos controles sanitarios que aplican nuestros vecinos del norte. La productividad de los hatos se ve mermada por efecto de las plagas y enfermedades. Así mismo, el consumidor actual cuida más la sanidad de sus alimentos. Por ello es que las campañas zoonosanitarias adquieren mayor importancia.

Los beneficiarios indican que las acciones del Programa de Sanidad Agropecuaria con las que fueron apoyados, se refieren principalmente al diagnóstico y monitoreo de plagas y enfermedades, así como insumos y apoyo para la aplicación de tratamientos para su combate. El 81% de los beneficiarios considera que con ello disminuyó o desapareció la presencia de plagas y enfermedades.

#### **5.14 Investigación y transferencia de tecnología**

Referente al conocimiento de nuevas técnicas de producción desarrolladas por la investigación, que pudieran ser conocidas y aplicadas por los productores pecuarios a través de la transferencia de tecnología y la participación en grupos de intercambio. Los beneficiarios entrevistados mostraron el desconocimiento parcial al respecto.

El 51% de los beneficiarios mencionó no haber participado en dichas acciones, mientras que el 36% las desconoce por completo. Por otro lado, el 47% conoce de pláticas, talleres o eventos de capacitación, en los cuales ha participado el 38% de los productores. En demostraciones y giras de intercambio tecnológico ha participado del 14 al 15% de ellos, siendo conocidas esas acciones por el 30 y 35% de los beneficiarios respectivamente.

#### **5.15 Conclusiones y recomendaciones**

Como principales resultados de las acciones del Programa, se concluye que se presentaron algunos efectos favorables a consecuencia de los apoyos, mientras que para otros indicadores no se alcanzaron los efectos que se esperaban, debido en parte a que no estaban relacionados directamente con el objetivo del Programa.

Se obtuvieron cambios en la capacidad productiva de las UPR's del 69% de los beneficiarios, y aunque se tiene poco tiempo de haber recibido el apoyo, el 37% de los productores ya observaron mejoras en la calidad de su ganado como efecto directo de los apoyos recibidos, mientras que otro 57% no las ha observado, pero espera obtenerlas.

El 19% de los productores realizó alguna aportación adicional a su aportación proporcional obligatoria, habiéndose obtenido una respuesta al estímulo para invertir de \$2.15 por cada peso de aportación gubernamental.

Con respecto al cambio técnico, no hubo la respuesta deseada en los programas de la Alianza, ya que solamente se indujo alguna innovación tecnológica o en cambio de especie en el 5% de los beneficiarios. Mientras que el 68% de los productores observaron algún cambio en la producción, principalmente en el manejo reproductivo.

El 93% de los activos apoyados por el Programa, permanecen en poder del beneficiario original, mientras que el 90.4% de los apoyos, además de permanecer en poder del beneficiario, se encuentra funcionando bien y su dueño está satisfecho con él.

Por otra parte, el índice de aprovechamiento de la capacidad del apoyo indica que los apoyos otorgados por el Programa se utilizan solamente al 74% de su capacidad.

Para el indicador de capacidades técnicas, productivas o de gestión, se encontró que el 80% de los beneficiarios consiguió alguna de esas capacidades, principalmente en el aspecto de técnicas de producción y de participación para la gestión local.

El 70% de los productores entrevistados, considera que aún no registran cambios en algún aspecto de la producción como consecuencia del apoyo recibido, pero espera obtenerlos posteriormente. Sin embargo, entre el 23 y el 27% de los beneficiarios ya obtuvieron cambios en el rendimiento, en la cantidad producida o en la calidad del producto.

Tan solo un 19% de los participantes en el Programa han experimentado un incremento en el ingreso neto atribuible a la instrumentación del Programa. Aunque esta respuesta fue parcialmente originada por el pago en efectivo proveniente de los apoyos en el componente de rescate de hembras caprinas.

El indicador de acceso a insumos y servicios obtenido fue de tan solo 0.107, lo cual significa que la población de productores no percibe que el Programa hubiere logrado cambios en los precios o suministro de insumos y servicios, como consecuencia directa del Programa.

La tasa de empleo, resulta en un incremento del 17%, habiéndose generado alrededor de 37 empleos en la muestra analizada, reportándose una frecuencia del 45% de efectos positivos sobre el mismo, así como un efecto total del 37% sobre el empleo de las UPR's.

El Programa de Mejoramiento Genético no induce directamente en a la conversión o diversificación productiva. Al respecto, se encontró que el 77% de los productores no tienen interés o no les conviene cambiar de especie o de actividad productiva.

Se encontró que cerca del 15% de los beneficiarios del Programa dijeron haber recibido el apoyo a través de un grupo u organización económica. Entre las organizaciones referidas, el 40% representan uniones de ejidos.

El 55% de los beneficiarios pertenecientes a una organización, se integró a ellas como una forma de obtener acceso a los apoyos de la Alianza.

En el aspecto de sanidad pecuaria, se determinó que prácticamente todos los beneficiarios conocen de las campañas zoonosanitarias bovinas y/o caprinas, habiendo participado en alguna de las más comunes como brucelosis y tuberculosis bovina y contra la brucelosis caprina; así como contra la garrapata, principalmente.

El 51% de los beneficiarios mencionó no haber participado nunca en acciones de investigación y transferencia de tecnología, mientras que el 36% las desconoce por completo.

Siendo los objetivos del Programa de Mejoramiento Genético los de incrementar la producción y productividad de los hatos, mediante el incremento de la calidad genética del ganado, las acciones del Programa tendrán mayores impactos precisamente cuando se logren mayores incrementos en la calidad genética de los hatos. Para ello, se deberá buscar incrementar la atención a productores con bajos niveles tecnológicos, así como a aquellos en un proceso intermedio de transición hacia la tecnificación. Es por ello que el Estado debe definir regiones y población prioritaria de atención, con lo cual se podrán captar solicitudes de los productores que más requieran de los apoyos y con mayor potencial de impacto.

## Capítulo 6

### Conclusiones y recomendaciones

En este capítulo se presentan las principales conclusiones de la evaluación global del Programa con respecto a la operación, resultados e impactos, ofreciendo elementos de juicio a los responsables de la política sectorial en el ámbito estatal, para la adopción de reformas tanto en el diseño y operación del Programa como en las instituciones involucradas

#### 6.1 Conclusiones:

Conclusiones acerca de la operación, de los resultados e impactos del Programa, así como de las prioridades que orientaron la asignación de recursos y las fortalezas y debilidades del mismo, se presentan a continuación.

##### 6.1.1 Acerca de la operación del Programa

Al existir dos Delegaciones Estatales de la SAGARPA, implica la necesidad de la Secretaría de Fomento Agropecuario a contar con una unidad de coordinación en esa región, lo cual ocasiona dificultades en la coordinación y operación del Programa.

Dentro del federalismo, se presentan dificultades de operación debido principalmente a la normatividad establecida por el Gobierno Federal, aplicada a la operatividad de un Estado autónomo con sus propias normatividades e intereses prioritarios, no necesariamente similares a los de la federación. Por otra parte, las diferencias existentes en las estructuras de las distintas instituciones participantes, han originado ciertas dificultades que se han ido superando con el tiempo, mediante la definición de funciones específicas para cada institución.

Se lleva un buen control de las solicitudes entregadas, de las autorizadas y de las canceladas, lo mismo que de las apoyadas. Sin embargo, se presentan deficiencias en el control que se lleva al respecto mediante el “Sistema Integral de Información Oportuna” (SIALC), requiriéndose acelerar la total implementación del Sistema de Información para el Sector Rural (SISER), para lograr un adecuado seguimiento del Programa en el 2002.

La mayor parte de los beneficiarios del Programa 89% pertenecen al sector social, ubicándose en este sector a los caprinocultores. Así mismo, los beneficiarios del Programa son personas de edad madura, ya que ésta es en promedio de 51.16 años, el 58% de ellos sobrepasa los 50 años de edad.

El índice de satisfacción con el apoyo, alcanza una cifra de 99.3%. Así mismo, el 83% considera que además de ser de calidad satisfactoria, el apoyo les llegó oportunamente.

### **6.1.2 Acerca de los resultados e impactos del Programa**

De acuerdo al número de productores beneficiados mediante el concepto de triponas, así como el reducido número beneficiado con sementales y vientres de diferentes especies, indica que no se está atendiendo fuertemente a la solución de la problemática de la ganadería estatal, con respecto al inventario bovino y la calidad genética de los hatos.

La mayoría de los beneficiarios, con excepción de un 3% de ellos, consideran que los trámites realizados ante el Programa, para recibir el apoyo, fueron fáciles.

A pesar del poco tiempo de haber recibido los apoyos del ejercicio, se encontró que algunos beneficiarios observan mejoras en la calidad de su ganado, mientras que cerca del 94% de los productores confían en los resultados del Programa.

El estímulo para invertir propiciado por el Programa, tuvo efectos en el 19% de los productores, quienes invirtieron \$2.15 por cada peso de inversión gubernamental.

Prácticamente no se observaron cambios técnicos, indicándose que la ganadería es más bien tradicional para las diferentes especies, entre los diferentes tipos de productores. Mientras que el cambio en la producción pudo ser observado por el 68% de los beneficiarios, dándose principalmente en el aspecto del manejo reproductivo.

Por otra parte, el índice de aprovechamiento de la capacidad del apoyo indica que los apoyos otorgados por el Programa se utilizan solamente al 74% de su capacidad, sin embargo, este indicador muy subjetivo, ya que la respuesta proporcionada está influenciada por la actividad que realiza el semoviente al momento de la encuesta. Mientras no es tiempo de empadres, los sementales no son utilizados. Los vientres bovinos no se utilizan como tal mientras el animal no ha sido preñado. Igualmente, es difícil determinar el uso actual de vientres caprinos (triponas) que aún no han sido cubiertas.

Para el indicador de capacidades técnicas, productivas o de gestión, se encontró que el 80% de los beneficiarios consiguió alguna de esas capacidades, principalmente en el aspecto de técnicas de producción y de participación para la gestión local.

El incremento en el ingreso neto benefició solamente al 19% de los participantes en el Programa, lo cual fue parcialmente originada por el pago en efectivo proveniente de los apoyos en el componente de rescate de hembras caprinas.

Se encontró que prácticamente todos los beneficiarios conocen las campañas zoonosológicas, habiendo la mayoría de ellos participado en alguna de las más comunes como brucelosis y tuberculosis bovina y contra la brucelosis caprina. Así como contra la garrapata.

El 51% de los beneficiarios mencionó no haber participado nunca en acciones de investigación y transferencia de tecnología, mientras que el 36% las desconoce por completo.

Como aspecto importante del seguimiento del Programa, según lo estipulado en las Reglas de Operación de la Alianza 2001, se considera la medición de resultados mediante evaluaciones internas realizadas de manera trimestral.

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

Teniendo el Programa de Mejoramiento Genético una muy estrecha vinculación con el Plan Estatal de Desarrollo y con el Programa Sectorial, en la identificación de actividades productivas prioritarias y en la coincidencia de objetivos, hasta cierto punto se conoce la problemática que se debe de atender con respecto a la ganadería. Sin embargo, no existe un diagnóstico completo, específico para el Estado.

Dado lo anterior, la planeación del Programa se realiza más por estimaciones del número de solicitudes que podrían presentar los productores, que por la cantidad de sementales o vientres y sus respectivas razas, acorde a las necesidades específicas para resolver la problemática del subsector. Ello con base en el monto del presupuesto autorizado para el ejercicio.

Dentro de la planeación, se detectaron inconformidades con relación a la concertación del presupuesto asignado a la Región Lagunera, con respecto al resto del Estado.

Los presupuestos asignados a los programas tienen un límite, por lo tanto se ven rebasados para apoyar a la totalidad de solicitudes recibidas. Esta situación fue franqueada en el Programa de Mejoramiento Genético durante el ejercicio 2001, debido a una reprogramación, donde parte de los recursos del Programa Apícola fueron transferidos al Mejoramiento Genético, lográndose atender a la totalidad de los solicitantes de éste último Programa.

Los recursos del Programa, fueron destinados hacia las actividades determinadas para la solución de la problemática planteada, habiéndose apoyado con recursos para la adquisición de 220 vacas gestantes; 364 sementales bovinos y 250 sementales caprinos; así mismo, se apoyó a los caprinocultores para la conservación de 22,718 hembras caprinas.

La demanda para apoyos al rescate de hembras caprinas (trionas), fue mayor a la esperada, beneficiándose a 2,000 caprinocultores. No existió demanda para las dosis de semen o termos criogénicos, ni para acciones directas de inseminación artificial,

#### **6.1.4 Fortalezas y debilidades del Programa**

Los beneficiarios del Programa en el componente de triponas, ven a esta acción como una obligación del gobierno, la cual deberá tener continuidad en los próximos años. Representa un subsidio al ingreso, ya que no resuelve el problema de la UPR, sino la problemática económica del productor.

Según los diferentes actores del Programa, los problemas más importantes de la operación son por una parte los retrasos en la asignación y radicación de los recursos estatales, demora en fechas de apertura, inicio de operación y el reducido tiempo disponible para el cierre de los ejercicios, así como en la liberación de los recursos por parte del Fideicomiso.

Se percibe la existencia de un elevado porcentaje de productores pecuarios que no han recibido apoyos del Programa, faltando de ser atendidas otras comunidades a las que no se han acercado los técnicos DPAI ni PESPRO's.

La calidad genética del ganado repercute directamente en la productividad del hato, principalmente en la cantidad de incremento de peso diario y pesos al destete. El ganado de las diferentes especies ha sido sujeto de mejoramiento genético en la entidad para incrementar la producción. Con respecto a los productores que fueron beneficiados con sementales bovinos, el 61% de ellos cuenta en su explotación con ganado mejorado y criollo, mientras que solamente el 8% tiene ganado exclusivamente criollo. El 31% restante cuenta principalmente con ganado mejorado. Ello indica que el mayor impacto se va a producir en el 8% de los productores al ingresar genes mejorados por primera vez, mientras que un 61% de los beneficiarios se encuentra en un proceso continuo de mejora de sus hatos. Sin embargo, existe un 31% de beneficiarios que obtienen provecho del apoyo para sustituir sementales viejos o para ampliar sus explotaciones, sin que incida en sus empresas pecuarias ningún cambio tecnológico.

#### **6.1.5 Otras conclusiones**

No se cuenta con análisis del potencial de los sistemas de producción o especies en explotación, ni de las perspectivas productivas de las diferentes regiones ganaderas del Estado, por lo que tampoco se cuenta con información sobre las razas que presentan el mayor potencial productivo por especie y región, para con ello definir estrategias de apoyo a los productores pecuarios.

### **6.2 Recomendaciones:**

La mayor utilidad de la evaluación parte de la posibilidad de presentar los resultados obtenidos, de manera que estos puedan ser aplicados por las diferentes instancias involucradas en la planeación y operación del Programa, por lo que a continuación se



presentan las recomendaciones para incrementar impactos, asignar más eficientemente los recursos, mejorar la eficiencia operativa y mejorar la participación de los productores, entre otros.

### **6.2.1 Para incrementar los impactos del Programa**

Analizar las perspectivas de las actividades ganaderas para cada uno de los sistemas de producción, donde se evalúe el efecto de seguir apoyando la lechería bovina en una cuenca saturada y con problemas de agua para la producción de forrajes o dirigir la atención a la lechería de traspatio y a la de doble propósito del resto del Estado; la tendencia o sostenibilidad de la producción caprina, donde solo quedan productores de edad madura y la tendencia es hacia la reducción del número de hatos.

Diseñar estrategias para orientar las acciones del Programa, partiendo del análisis de razas más apropiadas para cada sistema de producción pecuaria, así como del número de sementales y vientres que deberán ser distribuidos para cada micro-región en cada ejercicio.

Identificar apropiadamente las comunidades o áreas del Estado cuyos productores no han recibido apoyos o han tenido escasa participación de ellos, para dirigir la difusión hacia estos productores, a través de técnicos y funcionarios.

Las acciones del Programa tendrán mayores impactos cuando se logren mayores incrementos en la calidad genética de los hatos. Para ello, se deberá buscar incrementar la atención a productores con bajos niveles tecnológicos, así como a aquellos en un proceso intermedio de transición hacia la tecnificación, para lo cual se deberán definir regiones y población prioritaria de atención.

### **6.2.2 Para una asignación más eficiente de los recursos**

El proceso de planeación requiere estar sustentado en diagnósticos recientes de la ganadería en la entidad, para con base en ellos se pueda ponderar el problema y las necesidades de solución y asignar el presupuesto requerido, de acuerdo a la disponibilidad del recurso, por lo que se deberá considerar la elaboración de un diagnóstico completo de la ganadería en la entidad, con apoyo de los técnicos DPAI y las asociaciones de productores pecuarios. Iniciándose por considerar la consulta a los beneficiarios potenciales como una acción prioritaria para mejorar el diseño y la instrumentación del Programa.

La planeación del Programa deberá considerar definir las necesidades prioritarias de inversión por región y por tipo y nivel socioeconómico del productor, dando prioridad a atender el desarrollo regional más que al social.

Realizar cambios de fondo con respecto al componente de rescate de hembras caprinas, para continuar apoyando por un lado a los caprinocultores, pero sin que esto sea visto como

otro subsidio tipo Procampo. Deberá idearse un componente que contribuya efectivamente a conservar, mejorar e incrementar el inventario caprino del Estado.

Incrementar el número de acciones destinadas realmente al Mejoramiento Genético, mediante la introducción de genes mejorados hacia los hatos ganaderos, ya que todavía existe en la entidad una alta proporción de UPR's que no cuentan con ganado mejorado, incluyendo las del 30% de los beneficiarios del Programa.

Las demandas de las organizaciones de productores y el sentir generalizado de los productores y técnicos entrevistados, con respecto a la lentitud de los procesos de asignación y entrega de los apoyos, es una situación que merece ser considerada para mejorar la operación del Programa en la entidad.

### **6.2.3 Para el mejoramiento de la eficiencia operativa**

Mejorar el “Sistema de Información Oportuna” (SIALC) o acelerar la total implementación del Sistema de Información para el Sector Rural (SISER), para lograr un adecuado seguimiento del Programa en el 2002, mediante una adecuada e inmediata comunicación en diferentes sentidos, para la transmisión de la información oficial del Programa, a través de una red interna entre las instituciones y los diferentes niveles de operación de la Alianza.

En virtud de que es responsabilidad del Consejo Estatal Agropecuario el dar seguimiento al Programa, evaluar los resultados alcanzados y determinar procedimientos para mejorar la operación de los mismos, sería muy recomendable que éste propusiera el diseño, en el ámbito nacional, de un sistema de cómputo para el control e intercambio automatizado de información relacionada con los programas de Alianza, al cual tuvieran acceso las agencias involucradas en el proceso, en cada Estado de la república, lo cual puede ser implementado en el SISER.

Establecimiento de fechas fijas preestablecidas para el inicio y cierre del Programa, que permitan una adecuada programación, tanto por parte de los operadores del Programa, como por los proveedores y los beneficiarios potenciales, acorde a los tiempos requeridos de acuerdo a las actividades típicas de las Unidades de Producción Ganaderas.

Definir fechas precisas para la radicación de los recursos federales y estatales y vigilar su cumplimiento para evitar dificultades en la operación del Programa.

Marcar tiempos, claros y justos, para cada uno de los pasos que incluyen de la gestión al otorgamiento de apoyos, con normas de calidad, para eficientizar las acciones del Programa y exhibir un reflejo más satisfactorio para el productor solicitante y la sociedad. Mejorar los procesos de asignación de apoyos.

Los indicadores evaluados en este proceso de análisis, son por demás interesantes, ya que de ser empleados de manera rutinaria por los técnicos operadores de los programas de la

Alianza, podrían obtener rápidamente idea de las situaciones que deberían cambiarse y los podría hacer mucho más eficientes en el proceso operativo.

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

Definir estrategias para coordinar las acciones desarrolladas por las dos delegaciones de la SAGARPA, como estructuras dependientes de una misma entidad federal y localizadas en un mismo Estado.

Ante la situación de ser considerado el Programa un mecanismo de asistencia social para los caprinocultores, es conveniente realizar una labor de concientización mediante folletos o documentos que permitan al productor comprender el objetivo del apoyo y la importancia de la acción, donde el beneficiario adquiere un compromiso de vital importancia para la actividad pecuaria de la entidad mediante la conservación de las hembras caprinas, y que si éste objetivo fracasara, marcaría la posibilidad de retirarse el componente del grupo de apoyos otorgados por el Programa.

Así mismo, con la finalidad de continuar apoyando a los caprinocultores con acciones más productivas y menos asistencia social, puede sustituirse el apoyo económico por otros mecanismos alternos, tales como la entrega de apoyos en especie que a la vez fomenten la actividad, de tal manera que, bajo las mismas condicionantes actuales, se apoye con el canje gratuito de sementales, obras de infraestructura caprina o suplementos alimenticios para las épocas de estiaje.

## **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. Población ganadera (1990 – 1999). Centro de Estadística Agropecuaria y Dirección General de Ganadería, con apoyo del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos de América (USDA). 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.

SAGARPA-CEA. Situación actual y perspectiva de la producción de leche de ganado bovino 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 los 2,588 productores beneficiados por el Programa durante el ejercicio 2001.

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

#### Determinación del tamaño de muestra

Utilizando el marco muestral de 2,588 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 141 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 por componente de apoyo 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 componentes. Finalmente se realizó la selección aleatoria para la obtención de 141 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 155 beneficiarios.

## **1.2 Otras fuentes de información**

### **Encuestas y entrevistas a otros actores**

Con la finalidad de entender el funcionamiento y detectar aciertos y desaciertos del Programa, se realizaron entrevistas con diversos 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 SFA en el Programa de Mejoramiento Genético.

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 y Addendums; 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 141 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.

BENEFICIARIO	PREDIO	MUNICIPIO	DDR
RICARDO MORONES HERNANDEZ	EJ. EL CANTABRO	FCO. I. MADERO	0
FELIPE RUBIO GONZALEZ	EJ. FLORIDA	FCO. I. MADERO	0
FEDERICO ACOSTA CARDOZA	EJ. FLORIDA	FCO. I. MADERO	0
LUIS MEDRANO AGUILAR	EJ. SAN SALVADOR	FCO. I. MADERO	0
PEDRO YESCAS CORONADO	EJ. COYOTE	MATAMOROS	0
MARIA DOLORES GARCIA HERNANDEZ	EJ. COYOTE	MATAMOROS	0
RAFAEL VALDEZ PEDROZA	EJ. MATAMOROS	MATAMOROS	0
ELPIDIO SIFUENTES CHAVARRIA	EJ. SACRIFICIO	MATAMOROS	0
RAFAEL PADILLA MEDINA	EJ. AGUANAVAL	SAN PEDRO	0
JUAN JOSE ZUBIRIAS ZAMORA	EJ. AQUILES SERDAN	SAN PEDRO	0
FRANCISCO PONCE CARRILLO	EJ. AQUILES SERDAN	SAN PEDRO	0
JAVIER MIJARES OROZCO	EJ. LA VICTORIA	SAN PEDRO	0
MANUEL MIJARES RODRIGUEZ	EJ. LA VICTORIA	SAN PEDRO	0
IGNACIO FLORES SEGOVIA	RINCON DE LOS BUEYES	SAN PEDRO	0
JOSEFINA MUÑOZ HERNANDEZ	EJ. LA JOYA	TORREON	0
JAVIER GONZALEZ RAMIREZ	EJ. LA JOYA	TORREON	0
JAIME MORA DE LA FUENTE	EJ. SANTA FE	TORREON	0
FIDENCIO CASTILLO MONTOYA	EJ. EL ESFUERZO	VIESCA	0
FELIPE SIFUENTES HEREDIA	EJ. LA VENTANA	VIESCA	0
PILAR RAMIREZ MARTINEZ	EJ. MIELERAS	VIESCA	0
PAULINO CUEVAS ESTRADA	EJ. MIELERAS	VIESCA	0
CIPRIANO HURTADO BARRON	EJ. PTA. STO. DOMINGO	VIESCA	0
GUADALUPE TELLO ZAMORA	EJ. PTA. STO. DOMINGO	VIESCA	0
CARLOS BUENDIA PEREZ	EJ. MIELERAS	VIESCA	0
ALEJANDRO GARZA ALLISON	P.P. SAN MATIAS	ACUÑA	1
GUILLERMO HURTADO CISNEROS	EJ. ALLENDE	ALLENDE	1



TEODORO SILVA ALVAREZ	EJ. ALLENDE	ALLENDE	1
ROSA TOBIAS SANCHEZ	P.P. CINCO HERMANOS	ALLENDE	1
AGUSTIN SANCHEZ BURCIAGA	EJ. GUADALUPE	GUERRERO	1
SANTOS RODRIGUEZ VALDES	EJ. GUADALUPE	GUERRERO	1
JORGE GUTIERREZ VILLARREAL	P.P. BUENAVISTA	GUERRERO	1
AMADO LIMON MARTINEZ	EJ. SAN CARLOS	JIMENEZ	1
JOSE INES GARCES HERNANDEZ	EJ. SAN CARLOS	JIMENEZ	1
ARMIN VALDEZ TORRES	EJ. SAN CARLOS	JIMENEZ	1
HOMERO VILLARREAL SALINAS	P.P. VIEJO CAMPO REAL	JIMENEZ	1
LUCAS DE HOYOS OLIVARES	EJ. MORELOS	MORELOS	1
ALFINIO FERNANDEZ ESPINOZA	EJ. MOTA DE ALEJO	NAVA	1
ALFINO FERNANDEZ ESPINOZA	EJ. MOTA DE ALEJO	NAVA	1
	P.P. LAS GALERAS	NAVA	1
HECTOR GALINDO FUENTES	EJ. EL MORAL	PIEDRAS NEGRAS	1
RODOLFO TERAN QUINTERO	EJ. EL MORAL	PIEDRAS NEGRAS	1
JESUS ARIZPE CONTRERAS	EJ. CIENEGA GRANDE	VILLA UNION	1
RITO CASTILLEJA GONZALEZ	EJ. EL ARROYO	VILLA UNION	1
TOMAS PEÑA MARES	EJ. LA LUZ	VILLA UNION	1
ANSELMO CEDILLO HERNANDEZ	EJ. LA LUZ	VILLA UNION	1
CALUDIO ACOSTA TREVIÑO	EJ. VILLA UNION	VILLA UNION	1
ANA ISABEL GARCIA GARCIA	EJ. LA MAROMA	ZARAGOZA	1
MARCELINO RAMOS CASTILLO	EJ. LA MAROMA	ZARAGOZA	1
CESARIO SAUCEDO ANCINAS	EJ. SAN FERNANDO	ZARAGOZA	1
MANUEL HERNANDEZ BAEZ	EJ. SAN FERNANDO	ZARAGOZA	1
JOSE GUADALUPE RIOS GONZALEZ	EJ. SANTA EULALIA	ZARAGOZA	1
RICARDO RIOS MONTALVO	EJ. SANTA EULALIA	ZARAGOZA	1
JUAN CASTILLO HERNANDEZ	EJ. SANTA EULALIA	ZARAGOZA	1
ZACARIAS MENDOZA TOVAR	EJ. SANTA EULALIA	ZARAGOZA	1

FRANCISCO CARDENAS ADAN	P.P. LA COCO	ZARAGOZA	1
HOMERO VILLARREAL SALINAS	RANCHO LOS VILLARREAL	ZARAGOZA	1
CENOBIO ELOY NAVARRO CALDERON	RANCHO LOS NAVARRO	JUAREZ	2
JESUS ELGUEZABAL ZAMORA	COL. AGRICOLA EL NOGAL	MUZQUIZ	2
DAVID RODRIGUEZ HERNANDEZ	EJ. CEDRAL	MUZQUIZ	2
REYES OJEDA ESCOBEDO	EJ. CEDRAL	MUZQUIZ	2
CARLOS TOMAS GARCIA GUERRA	P.P. EL CONSUELO	MUZQUIZ	2
RAFAEL A. MUZQUIZ LONG	RANCHO EL CHAPOTE	MUZQUIZ	2
JULIAN MANCHA RIVAS	EJ. RAMIREZ	PROGRESO	2
ANTONIO CAMPOS GOMEZ	EJ. AGUJITA	SABINAS	2
SERGIO A. ELIZONDO FARIAS	EJ. EL INFANTE	SABINAS	2
ISRAEL GARCIA ROJAS	EJ. SAN JOSE DEL CLOETE	SABINAS	2
SEVERIANO GAMEZ SAUCEDO	EJ. SAN JOSE DEL CLOETE	SABINAS	2
ADRIAN J. AVILA MARTINEZ	EJ. SANTA ISABEL	SABINAS	2
MIGUEL CARDENAS ESPINOZA	EJ. SANTA ISABEL	SAN JUAN DE SABINAS	2
REGINALDO GARZA LARES	P.P. SAN JUAN DE SABINAS	SAN JUAN DE SABINAS	2
JESUS GARCIA HERNANDEZ	EJ. ABASOLO	ABASOLO	3
MOISES SALAZAR PUENTE	EJ. ABASOLO	ABASOLO	3
ROGELIO DE LA FUENTE SANCHEZ	RANCHO SAN ANGEL	ABASOLO	3
JUAN RAMIREZ GARCIA	COMUNIDAD AGRARIA CANDELA	CANDELA	3
ANTONINO GUERRERO NERI	COMUNIDAD AGRARIA CANDELA	CANDELA	3
ABELARDO RAMOS RIOS	EJ. EL HUIZACHAL	CANDELA	3
GUILLERMO REYNA MARQUEZ	EJ. EL HUIZACHAL	CANDELA	3
JOSE ELEAZAR JASSO GUZMAN	EJ. LA SOLEDAD	CASTAÑOS	3
JORGE FIDENCIO GUZMAN CARRILLO	EJ. LA SOLEDAD	CASTAÑOS	3
ROGELIO TORRES HERNANDEZ	EJ. SAN FRANCISCO	CASTAÑOS	3

JESUS ORTIZ MATA	P.P. LA VIGA	CASTAÑOS	3
OSCAR CAMPOS VARELA		CASTAÑOS	3
VICTORIA LOPEZ LOZANO		CASTAÑOS	3
ALEJANDRO FERREL GONZALEZ	EJ. ESTACION DE NORIAS	CUATROCIENEGAS	3
RAMON GONZALEZ ELISERIO	EJ. ESTANQUE DE LEON	CUATROCIENEGAS	3
ANSELMO GONZALEZ ELISERIO	EJ. ESTANQUE DE LEON	CUATROCIENEGAS	3
ISIDRO ALFONSO MARTINEZ VILLARREAL	EJ. ESTANQUE DE NORIAS	CUATROCIENEGAS	3
FRANCISCO MARTINEZ MIRELES	EJ. ESTANQUE DE NORIAS	CUATROCIENEGAS	3
BENITO ZAPATA PALACIOS	EJ. LA REFORMA	CUATROCIENEGAS	3
ANSELMO GARCIA ZAPATA	EJ. LA REFORMA	CUATROCIENEGAS	3
JOSE LUIS MEDINA TORRES	P.P. AUSTRALIA	CUATROCIENEGAS	3
BENITO DANIEL DE LEON	EJ. ESCOBEDO	ESCOBEDO	3
ELEAZAR DIAZ GARCIA	EJ. ESCOBEDO	ESCOBEDO	3
ALBINO MORENO MODESTO	EJ. OBAYOS	ESCOBEDO	3
JOSE DOMINGUEZ CRUZ	EJ. LA CRUZ Y COLON	FRONTERA	3
CRUZ REYES GARZA	EJ. LA CRUZ Y COLON	FRONTERA	3
ANASTACIO BARAJAS CARDENAS	P.P. LA MOLIENDA	FRONTERA	3
GUADALUPE DANIEL MEDINA ESQUIVEL	EJ. LA MADRID	LAMADRID	3
JUAN ANTONIO MORENO HERNANDEZ	EJ. LA MADRID	LAMADRID	3
JOSE LUIS ROMO BELTRAN	EJ. SARDINAS	NADADORES	3
AURELIO ROMO MORENO	EJ. SARDINAS	NADADORES	3
DELFINA BERLANGA REYES	EJ. VILLA DE NADADORES	NADADORES	3
BELINDA G. FIGUEROA RODRIGUEZ	EJ. VILLA DE NADADORES	NADADORES	3
FEDERICO C. GUTIERREZ VILLARREAL	P.P. LA NAVIDAD	NADADORES	3
LEOPOLDO MARTINEZ FRANCO	EJ. SAN ANTONIO DE LA CASCADA	SAN BUENAVENTURA	3
BENJAMIN HERNANDEZ IBARRA	EJ. SAN ANTONIO DE LA CASCADA	SAN BUENAVENTURA	3
RICARDO MACARENO FALCON	P.P. LA VAQUITA	SAN BUENAVENTURA	3

RAUL PEÑA AGUILAR	EJ. ESCOBEDO	ARTEAGA	4
JUAN GARCIA MARTINEZ	EJ. ESCOBEDO	ARTEAGA	4
ENRIQUE GUERRERO ROMERO	EJ. HUACHICHIL	ARTEAGA	4
VICENTE ORTIZ SANCHEZ	EJ. HUACHICHIL	ARTEAGA	4
ASCENCION GAONA FLORES	P.P. EL ARBOLITO	ARTEAGA	4
ALEJANDRO GALLEGOS REYES	EJ. LA ROSA	GRAL CEPEDA	4
DAVID BARRIENTOS ESPINOZA	EJ. LA TRINIDAD	GRAL CEPEDA	4
ISIDRO BLANCO GOMEZ	EJ. SABANILLA	GRAL CEPEDA	4
ISIDRO SANCHEZ AVELDAÑO	EJ. SABANILLA	GRAL CEPEDA	4
OSCAR ROBLES PEREZ	EJ. SAN ANTONIO DEL JARAL	GRAL CEPEDA	4
ANSELMO ROBLES SALAZAR	EJ. SAN ANTONIO DEL JARAL	GRAL CEPEDA	4
LUIS ORTIZ CAZARES	EJ. TEJOCOTE	GRAL CEPEDA	4
GUADALUPE CASTRO RODRIGUEZ	EJ. TEJOCOTE	GRAL CEPEDA	4
JOSE JUBENAL RODRIGUEZ	EJ. LA TRINIDAD	GRAL. CEPEDA	4
LORENZO HERNANDEZ TELLO	EJ. SAN ANTONIO DE LAS CABRAS	GRAL. CEPEDA	4
LAZARO TELLO CHAVEZ	EJ. SAN ANTONIO DE LAS CABRAS	GRAL. CEPEDA	4
RICARDO GARIVAY BALDERAS	EJ. LA ROSA	GRAL. CEPEDA	4
TIBURCIO GONZALEZ LIVAS	EJ. BOQUILLAS DEL REFUGIO	PARRAS	4
ANTONIO DE LA CERDA HERNANDEZ	EJ. EL GANIBETE	PARRAS	4
ISAIAS VELAZQUEZ AGUILAR	EJ. LA CANDELARIA	PARRAS	4
ISAIAS VELAZQUEZ AGUILAR	EJ. LA CANDELARIA	PARRAS	4
MARIA DEL CARMEN RODRIGUEZ GONZALEZ	EJ. SAN JOSE PATAGALANA	PARRAS	4
CRESENCIO SEGOVIA ESPINOZA	EJ. SAN JOSE PATAGALANA	PARRAS	4
ANTONIO GARCIA AGUIRRE	EJ. RANCHO NUEVO	RAMOS ARIZPE	4
DAVID HERNANDEZ MARTINEZ	EJ. SAN JUAN DE LA SAUCEDA	RAMOS ARIZPE	4
JACINTO HERNANDEZ SERRANO	EJ. SAN JUAN DE LA SAUCEDA	RAMOS ARIZPE	4
SECUNDINO MIRELES AGUIRRE	EJ. SANTO DOMINGO	RAMOS ARIZPE	4
MANUEL VAZQUEZ ARGUELLO	EJ. AGUA NUEVA	SALTILLO	4

MAXIMO GARCIA CABRERA	EJ. LA ANGOSTURA	SALTILLO	4
EZEQUIEL VAZQUEZ HERNANDEZ	EJ. PROVIDENCIA	SALTILLO	4
TRINIDAD CONTRERAS GUERRERO	EJ. SAN JUAN DE LA VAQUERIA	SALTILLO	4
RAMON ROJAS CAVAZOS	P.P. EL 7	SALTILLO	4
AURELIO BELMARES PEREZ	P.P. SAN JUAN DE LA VAQUERIA	SALTILLO	4
			<b>33</b>

**REEMPLAZOS**

LEONOR VIDAL VALDEZ	EJ. SAN SALVADOR	FCO. I. MADERO	0
RITA JIMENEZ DE OSUNA	RANCHO LA PRESA	GUERRERO	1
MANUEL SALAS SOSA	EJ. MORELOS	MORELOS	1
ALONSO MARTINEZ GONZALEZ	EJ. EL ARROYO	VILLA UNION	1
ELEUTERIO FERNANDEZ PARRA	EJ. SANTA EULALIA	ZARAGOZA	1
DORA ELENA RODRIGUEZ AROCHA	RANCHO LA MEDIA LUNA	JUAREZ	2
IGNACIO VAZQUEZ MARTINEZ	EJ. LA CUCHILLA	MUZQUIZ	2
ALEJANDRO LEDEZMA ESPITIA	EJ. SANTA ISABEL	SABINAS	2
HECTOR NISSINO RIOS	RANCHO EL SIETE	SAN JUAN DE SABINAS	2
ISABEL GUEL RAMIREZ		CASTAÑOS	3
NEMECIO CASTILLO ROBLEDO	EJ. ESTANQUE DE NORIAS	CUATROCIENEGAS	3
MANUEL JUAREZ RODRIGUEZ	EJ. VILLA DE NADADORES	NADADORES	3
JUAN ADOLFO MALDONADO SEPULVEDA	RANCHO EL NOVILLO	SAN BUENAVENTURA	3
JOSE ISABEL SAMANIEGO VILLEGAS	EJ. LA ROSA	GRAL CEPEDA	4
JESUS FIGUEROA RODRIGUEZ	P.P. SANTA RITA EL MUERTO	SALTILLO	4

## Anexo 3. Cuadros de resultados

**Cuadro 3-1-3-1. Estructura del presupuesto ejercido en el 2001 en Coahuila**

Origen del recurso	Presupuesto (\$ miles)			% de Participación del Programa	
	Alianza para el Campo	Fomento Ganadero	Mejoramiento Genético	En Alianza	En Fomento Ganadero
<b>Gobierno Federal</b>	77,236.82	10,340.00	3,808.19	4.93	36.83
<b>Gobierno Estatal</b>	37,128.41	7,330.00	3,763.88	9.90	51.35
<b>TOTAL</b>	114,365.23	17,670.00	7,572.07	6.62	42.85

Fuente: Elaboración propia con información oficial del Programa. Avance financiero de los programas de la Alianza para el Campo 2001 (25 de Julio del 2002).

**Cuadro 3-2-1. Componentes otorgados en los programas “Ganado Mejor” y “Mejoramiento Genético”, 1996-2001**

Componentes	1996		1997		1998		1999		2000		2001	
	GME	MGE	GME	MGE	GME	MGE	GME	MGE	GME	MGE	GME	MGE
Sementales bovinos con registro y prueba	660		617		150		200		382			361
Sementales bovinos sin prueba de comportamiento					368		200		37			3
Sementales caprinos	1,067		600		500		376		278			250
Vientres bovinos importados o nacionales	1,357		2,256	1,037	1,491	402	1,284	156	200			220
Vientres caprinos				7,847								
Rescate de hembras caprinas (triponas)					20,088		23,902		22,248			22,718
Inseminación artificial	5,912		2,171		2,479							

Fuente: Elaboración propia con información oficial del Programa.

**Cuadro 3-2-2. Evolución del Programa por tipo de productor, 1997-2001**

Tipo de productor	1997		1998		1999		2000		2001	
	Prog.	Real	Prog.	Real	Prog.	Real	Prog.	Real	Prog.	Real
Ejidatario		607		4		2				2,305
Pequeño Propietario		48		17		7				283
Total	73	655	39	21	8	9	0	0		2,588

Fuente: Elaboración propia con información oficial del Programa.

**Cuadro 3-2-3. Población animal programada y beneficiada (cabeza), 1997-2001**

1997		1998		1999		2000		2001	
P	B	P	B	P	B	P	B	P	B
1,462	8,884	771	402	154	156	0	0	18,457	23,552

Fuente: Elaboración propia con información oficial del Programa

\* Nota: P (programado); B (beneficiada).

**Cuadro 3-6-1. Cumplimiento de metas físicas y financieras al 25 / 07 /2002**

Concepto	Reprogramadas	Realizadas (pagado)	Cumplimiento (%)
Unidades físicas (beneficiarios)	1,661	2,588	<b>155.81</b>
Presupuesto (miles de pesos)	7,572.07	7,434.05	<b>98.18</b>

Fuente: Elaboración propia con información oficial del Programa.

\* Nota: El valor de presupuesto realizado se refiere al presupuesto ejecutado, aún cuando para esta fecha ya se tenía comprometido el presupuesto total. P (programado).

**Cuadro 5-10-1. Cambios de especie o de actividad debidos a la participación en el Programa**

No.	Tipo	Número de casos	%
1	Cambiaron de especie dentro de la misma actividad (actividad agrícola o actividad pecuaria)		
2	Cambiaron de propósito con la misma especie o diversificaron su producción	2	1.5
3	Iniciaron una nueva actividad productiva		
4	No cambiaron de especie ni de actividad productiva		

Fuente: Cuestionario para beneficiarios, pregunta número 62.

**Cuadro 5-10-2. Tipo de apoyo que recibieron y apoyo que requieren para consolidar el cambio. (para quienes cambiaron de especie o de actividad)**

No.	Tipo de apoyo	Número de beneficiarios	Recibieron	Requieren
1	Crédito o financiamiento			
2	Asesoría técnica para la producción del nuevo producto			1
3	Apoyos para el control sanitario			1
4	Apoyos para la transformación del nuevo producto			
5	Apoyos a la comercialización del nuevo producto			
6	Otro			
7	Ninguno	2	0	2

Fuente: Cuestionario para beneficiarios, pregunta número 64.

**Cuadro 5-12-1. Beneficiarios que recibieron el apoyo a través de un grupo u organización económica**

No.	Descripción	Número de beneficiarios	% con respecto a los entrevistados	Antigüedad del grupo en años (promedio)
1	Antigüedad del grupo u organización (tiempo de haberlo constituido) Promedio en años	20	14.7	5.2

Fuente: Cuestionario para beneficiarios, pregunta número 68.

**Cuadro 5-12-2. Número de integrantes de los grupos identificados en la muestra**

No.	Descripción	Número de grupos	Número de integrantes
1	Número de integrantes con el que se iniciaron las organizaciones identificadas	20	70.15
2	Número de integrantes al momento de la encuesta	20	86.55

Fuente: Cuestionario para beneficiarios, pregunta número 69.

**Cuadro 5-12-3. Clasificación de las organizaciones identificadas en la muestra**

No.	Descripción	Número de organizaciones	%
1	Organizaciones constituidas legalmente	15	80%
2	Organizaciones no constituidas legalmente	5	20%

Fuente: Cuestionario para beneficiarios, pregunta número 70.

**Cuadro 5-12-4. Tipos de organizaciones identificadas**

No.	Descripción	Número de organizaciones	%
1	Unión de ejidos	8	40
2	Sociedad de Solidaridad Social (SSS)	1	5
3	Sociedad de Producción Rural (SPR)	3	15
4	Unión Agrícola Industrial de la Mujer Campesina (UAIM)		
5	Sociedad Anónima (S. A.)		
6	Asociación civil (A. C.)	3	15
7	Cooperativa		
8	Organización no formal	2	10
9	Otra	2	10
10	No sabe o no respondió	1	5

Fuente: Cuestionario para beneficiarios, pregunta número 71.



**Cuadro 5-12-5. Motivos por los que los beneficiarios entraron a una organización**

No.	Descripción	Número de beneficiarios	%
1	Por las ventajas que representa ser miembro	20	100
2	Para acceder a los apoyos de la Alianza	11	55
3	Porque tenían conocimientos previos de la actividad de la organización	11	55
4	Por relaciones con otros miembros	5	25
5	Por herencia o traspaso de la membresía	0	
6	Por otro motivo	0	

Fuente: Cuestionario para beneficiarios, pregunta número 72.

**Cuadro 5-12-6. Principales actividades económicas a las que se orientan las organizaciones identificadas**

Grupos de actividades	Actividades	Número de casos	%)
Producción agrícola	(1) Hortalizas		
	(2) Plantaciones y/o frutales		
	(3) Granos	2	10
	(4) Ornamentales		
	(5) Forrajes	4	20
	(6) Otras actividades agrícolas		
Producción pecuaria	(7) Bovinos	1	5
	(8) Ovinos	2	10
	(9) Caprinos	20	100
	(10) Porcinos		
	(11) Aves		
	(12) Apicultura		
	(13) Otras actividades pecuarias	4	20
Actividad forestal	(14) Productos maderables		
	(15) Productos no maderables		
Otras actividades	(16) Comercio		
	(17) Pequeñas industrias agropecuarias (embutidos, quesos, dulces, jaleas, etc)		
	(18) Pequeñas industrias no agropecuarias y talleres artesanales (panaderías, talleres de costura, trabajos en madera, tejidos, alfarería, cerámica, etc)		
	(19) Otras actividades no agropecuarias		

Fuente: Cuestionario para beneficiarios, pregunta número 73.

**Cuadro 5-12-7. Apoyos recibidos a través del Programa, para el fortalecimiento de la organización y apoyos adicionales que se requieren**

No.	Tipo de apoyo	Número de beneficiarios que recibieron	%	Número de beneficiarios que requieren	%
1	Ninguno	5	25	2	10
2	Apoyo para constituir la organización	5	25	5	25
3	Apoyo para elaborar reglamento interno, organigrama, estructura organizativa	1	5	4	20
4	Capacitación para la organización y administración interna	8	40	5	25
5	Financiamiento para infraestructura y equipamiento	4	20	6	30
6	Financiamiento para actividades económicas	4	20	5	25
7	Elaboración de proyectos	4	20	5	25
8	Capacitación para participar en la gestión del desarrollo local	1	5	4	20
9	Capacitación para la producción	2	10	8	40
10	Otro	0		1	5

Fuente: Cuestionario para beneficiarios, pregunta número 74.

**Cuadro 5-12-8. Documentos formales con que cuentan las organizaciones**

No.	Documentos	Existencia		
		Número de organizaciones para las que dieron dato	Cuentan con el documento %	No saben, no respondieron %
1	Acta constitutiva	18	90	10
2	Registro legal ante Secretaría de Relaciones Exteriores	16	80	20
3	Estructura de organización y funcionamiento (organigrama)	16	80	20
4	Reglamento interno (normatividad interna y definición de objetivos)	14	70	30
5	Programa de trabajo	13	65	35

Fuente: Cuestionario para beneficiarios, pregunta número 75.

**Cuadro 5-12-9. Difusión de los documentos de la organización entre sus agremiados**

No.	Descripción	Número de organizaciones para las que dieron el dato	%
1	Son difundidos y conocidos por la mayoría de los integrantes de la organización	19	95
2	No son conocidos por la mayoría de los integrantes de la organización		
3	Los conocen sólo los líderes		

Fuente: Cuestionario para beneficiarios, pregunta número 76.

**Cuadro 5-12-10. Las decisiones sobre el funcionamiento de las organizaciones las toma**

No.	Descripción	Número de organizaciones para las que dieron el dato	% de los casos
1	La mayoría de miembros de la organización	20	100
2	Unos cuantos miembros del grupo		
3	El líder		
4	Personas que no son parte de la organización		
5	No sabe o no respondió		

Fuente: Cuestionario para beneficiarios, pregunta número 77.

**Cuadro 5-12-11. Casos en los que los líderes informan a los miembros sobre la marcha de la organización y sobre el uso de los recursos**

No.	Descripción	Número de organizaciones para las que dieron el dato	%
1	Periódicamente	18	90
2	Sólo cuando se les solicita		
3	De vez en cuando	2	10
4	No informan		
5	No sabe, no respondió		

Fuente: Cuestionario para beneficiarios, pregunta número 78.

**Cuadro 5-12-12. Responsables de la administración de las organizaciones**

<b>No.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Número de organizaciones para las que dieron el dato</b>	<b>%</b>
1	A cargo de socios que recibieron capacitación para administrar la organización	12	60
2	A cargo de socios que no recibieron capacitación para administrar la organización	6	30
3	A cargo de profesionales contratados para la administración de la organización	2	10
4	No saben o no respondieron		

Fuente: Cuestionario para beneficiarios, pregunta número 79.

**Cuadro 5-12-13. Forma en que se llevan las cuentas en las organizaciones**

<b>No.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Número de organizaciones para las que dieron el dato</b>	<b>Respuesta</b>
1	No se lleva ningún registro de las cuentas	4	20
2	El registro de las cuentas no es claro	1	5
3	Se lleva un registro ordenado de las cuentas	15	75
4	Se realizan balances anuales	9	45
5	Se utiliza computadora para llevar las cuentas	3	15
6	Se realizan registros de producción	6	30
7	No saben, no respondieron	0	

Fuente: Cuestionario para beneficiarios, pregunta número 80.

**Cuadro 5-12-14. Aspectos tomados en cuenta en las organizaciones para lograr un buen desempeño**

<b>No.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Número de organizaciones para las que dieron el dato</b>	<b>%</b>
1	Se exige que los líderes tengan la capacidad y formación necesaria.	15	75
2	Existen mecanismos establecidos para la selección de nuevos miembros	8	40
3	Existen incentivos para que los miembros de la organización se capaciten	2	10
4	Los miembros son informados periódicamente sobre la marcha de la organización	10	50
5	Existen documentos en los que se establecen las funciones, derechos y obligaciones de los miembros	7	35
6	Se estimula la participación de los miembros en las actividades de la organización	6	30
7	Se toma en cuenta otros aspectos	5	25
8	Ninguno de los anteriores	0	

Fuente: Cuestionario para beneficiarios, pregunta número 81.

**Cuadro 5-12-15. Aspectos en los que el apoyo de la Alianza para el Campo ha contribuido para la organización**

<b>No.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Número de organizaciones para las que dieron el dato</b>	<b>%</b>
1	Mayor participación de los miembros en la toma de decisiones	16	80
2	Constitución de nuevas organizaciones	1	5
3	Permitió que la organización permaneciera en activo	13	65
4	Consolidación de las actividades productivas de la organización o de sus miembros	6	30
5	Existencia y aplicación de normas interna	2	10
6	Definición o redefinición de objetivos	5	25
7	Rendición de cuentas de los líderes	2	10
8	Mejor administración de la organización	3	15
9	Mayor participación de las mujeres en la toma de decisiones	0	
10	Ha contribuido en otros aspectos	6	30
11	No ha contribuido a la organización	2	10

Fuente: Cuestionario para beneficiarios, pregunta número 82.