



Evaluación Alianza Contigo 2003



Informe de Evaluación Estatal Programa Fomento Ganadero

Jalisco

MÉXICO

SEPTIEMBRE, 2004



Evaluación Alianza Contigo 2003



Informe de Evaluación Estatal **Programa Fomento Ganadero**

Jalisco

Directorio

GOBIERNO DEL ESTADO DE JALISCO

Ing. Francisco Javier Ramírez Acuña
Gobernador Constitucional del Estado

Ing. Juan José Sánchez Aldana Eguiarte
Secretario de Desarrollo Rural

Dr. Francisco Lugo Serrano
**Encargado de la Dirección
General de Fomento
Agropecuario y Hortofrutícola**

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

C. Javier Bernardo Usabiaga Arroyo
Secretario

MVZ. José Luis Gallardo Nieto
Coordinador General de Ganadería

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

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

Ing. Francisco Javier Flores Chávez
Delegado de la SAGARPA en el Estado

COMITÉ TÉCNICO ESTATAL DE EVALUACIÓN

Ing. Francisco Javier Flores Chávez. **Presidente**
Dr. José Arnulfo del Toro Morales. **Presidente Suplente**
Ing. José Antonio Herrera Lomelí. **Secretario Técnico**
Ing. Alberto Ulloa Godínez. **Director General de Distritos de Desarrollo Rural**
Lic. Francisco Javier Mairena Chavarría. **Comisión Estatal de Desarrollo Rural**
PAA. Salvador Cárdenas Sánchez. **Coordinador de Desarrollo Rural**
Ing. Mario Iñiguez Reyes. **Representante de los Productores**
Sr. Mariano Ornelas Márquez. **Representante de los Productores**
Sr. Eduardo Ramírez Peña. **Representante de los Productores**
Dr. Víctor Manuel Castillo Girón. **CUCEA-Universidad de Guadalajara**
Lic. Pedro Gaeta Vega. **ITESM, Campus Guadalajara**

Dra. Martha Patricia Kishi Sutto. **Coordinadora del CTEE**

**Unidad de Investigación, Capacitación y Evaluación para el Desarrollo Rural, S. C.
(UNICEDER)**

Dr. Pedro Pablo Ramírez Moreno. **Responsable de la Evaluación**

Tabla de Contenido

	Pág.
Siglas	v
Presentación	vii
Resumen ejecutivo.....	1
Introducción	6
Capítulo 1. Características del Programa	9
1.1. Análisis retrospectivo del Programa 1996-2003	9
1.1.1. Evolución y tendencias del diseño del Programa en la entidad.....	9
1.1.2. Evolución presupuestaria, de la cobertura de productores, evolución de la inversión por rubros de componentes.....	10
1.1.3. Cumplimiento de metas 2003	11
1.2. Análisis del diseño actual del Programa	12
1.2.1. Objetivos, componentes, montos de apoyo y criterios de elegibilidad de beneficiarios	12
1.2.2. Articulación entre subprogramas, componentes y conceptos de apoyo.....	13
1.2.3. Sinergia del Programa con otros programas dentro y fuera de Alianza	13
1.2.4. Correspondencia del Programa con las cuatro líneas estratégicas definidas por la SAGARPA	14
1.2.5. Correspondencia del Programa con los lineamientos de la política sectorial estatal.....	14
1.2.6. Consideraciones finales sobre diseño y enfoque.....	14
Capítulo 2. Contexto en que se desenvuelven las actividades objeto de apoyo del Programa	16
2.1. Caracterización general del subsector pecuario en la entidad	16
2.2. Identificación y análisis de los factores críticos de las actividades objeto de apoyos relevantes en la entidad	17
2.3. Correspondencia entre la orientación general del Programa y la problemática en la que se desenvuelven los productores.....	22
2.3.1. Correspondencia de los objetivos y acciones del Programa con los problemas identificados	22
2.3.2. Tipos de apoyo ofertados por el Programa y tipos de apoyo requeridos por los diferentes estratos de productores.....	23
2.3.3. Población objetivo y población prioritaria de apoyo	24
2.3.4. Acciones del Programa y el aprovechamiento de oportunidades	25
2.3.5. Presupuestos del Programa y requerimientos de inversión para atender la problemática.....	25
Capítulo 3. Evaluación de procesos.....	27
3.1. Diseño	27
3.1.1. Análisis de la compactación de programas.....	27
3.2. Planeación	28
3.2.1. Escenario prospectivo del Programa	28

	Pág.
3.2.2. Criterios para la distribución de recursos entre subprogramas, componentes y actividades productivas	28
3.2.3. Criterios para la identificación y priorización de cadenas productivas	29
3.3. Arreglo institucional	29
3.3.1. Operación estatal con base en estructuras federales	30
3.3.2. Desarrollo institucional de estructuras federales, estatales y locales	30
3.3.3. Integración y operación de los Comités Sistemas Producto Pecuarios	31
3.4. Operación	32
3.4.1. Cumplimiento de metas 2003 y avances 2004: comparación con metas programadas programadas, factores que explican ese comportamiento	32
3.4.2. Selección de beneficiarios y asignación de recursos	32
3.4.3. Oportunidad y efectos de los apoyos sobre las decisiones de inversión	38
3.4.4. Relaciones de complementariedad en la operación de Fomento Ganadero ...	39
3.4.5. Participación estatal en las inversiones del Programa	39
3.4.6. Integración de cadenas productivas	40
3.4.7. Factores críticos de la operación del DPAI en la entidad	40
3.5. Experiencias de éxito en el Programa de Desarrollo Ganadero	43
3.6. Consideraciones finales sobre la evaluación de procesos	44
Capítulo 4. Evaluación de impactos	46
4.1. Resultados en permanencia, funcionalidad y nivel de aprovechamiento de las Inversiones	46
4.2. Impactos en indicadores del primer nivel	47
4.3. Impactos en indicadores del segundo nivel	50
4.4. Análisis de los resultados de los indicadores según tipos de productores	56
4.5. Análisis de los resultados de los indicadores por actividades productivas	57
4.6. Análisis global sobre los impactos observados mediante los indicadores en relación con la problemática de los productores	58
Capítulo 5. Conclusiones y recomendaciones	59
5.1. Conclusiones	59
5.1.1. Correspondencia entre problemática y Programa	59
5.1.2. Principales resultados de la evaluación de procesos	59
5.1.3. Principales impactos	63
5.1.4. Temas específicos incorporados por los funcionarios estatales	63
5.2. Recomendaciones	64
5.2.1. Sobre el diseño del Programa	64
5.2.2. Sobre los procesos del Programa	64
5.2.3. Recomendaciones específicas para el Subprograma DPAI	65
5.2.4. Temas específicos	65
Bibliografía	69

Índice de cuadros

	Pág.
Cuadro 1.1.2.1. Evolución del Programa de Fomento Ganadero.....	10
Cuadro 1.1.2.2. Evolución del presupuesto de Fomento Ganadero ejercido en términos reales	11
Cuadro 1.1.3.1. Avances en el cumplimiento de metas y montos del Programa de Fomento Ganadero 2003.....	12
Cuadro 1.2.3.1. Otros programas en que participó el beneficiario	14
Cuadro 2.2.1. Importancia de los sistemas de producción lechero en Jalisco	17
Cuadro 2.2.2. Inventario y producción anual por tipo de productores	18
Cuadro 2.2.3. Tamaño de las granjas porcícolas	19
Cuadro 2.3.2.1. Evolución de las solicitudes de la cadena de ganado bovino de leche	24
Cuadro 2.3.2.2. Evolución de las solicitudes de la cadena porcícola.....	24
Cuadro 2.3.5.1. Distribución del presupuesto del Subprograma de Desarrollo Ganadero	25
Cuadro 3.4.1.1. Fomento Ganadero 2003. Metas y montos programados	32
Cuadro 3.4.2.1. Tipología de productores según la SAGARPA	33
Cuadro 3.4.2.2. Sexo del beneficiario	33
Cuadro 3.4.2.3. Estructura por edades de la familia	34
Cuadro 3.4.2.4. Institución a la que acude por problemas de salud.....	35
Cuadro 3.4.2.5. Tipología de productores según la propuesta de FAO	35
Cuadro 3.4.2.6. Calificación del grado de complejidad de la solicitud.....	37
Cuadro 3.4.7.1. Calificación de la operación del Subprograma DPAI 2003 por los coordinadores y técnicos del Programa.....	43
Cuadro 4.1.1. Nivel de uso de los apoyos recibidos en ejercicio 2003	46
Cuadro 4.2.1. Ingresos, costos y excedente por especie en explotación 2003.....	47
Cuadro 4.2.2. Índices de rendimientos, costos y excedentes por actividad 2003.....	48
Cuadro 4.2.3. Ingresos, costos y excedente por especie en explotación 2001.....	48
Cuadro 4.2.4. Índices de rendimientos, costos y excedentes por actividad 2001.....	49
Cuadro 4.2.5. Evolución de los jornales totales antes y después del apoyo 2003.....	50
Cuadro 4.2.6. Impacto del Programa Fomento Ganadero en el empleo.....	50
Cuadro 4.3.1. Tendencia de cambio en los activos 2003.....	51
Cuadro 4.3.2. Participación del apoyo 2003 en el capital de la UPR	51
Cuadro 4.3.3. Tendencias en la producción y productividad.....	52
Cuadro 4.3.4. Índice agregado del nivel tecnológico.....	52
Cuadro 4.3.5. Índice de integración hacia atrás	54
Cuadro 4.3.6. Resultados de la capacitación	54
Cuadro 4.3.7. Desarrollo de la organización 2003	55
Cuadro 4.3.8. Actividades de prevención y control sanitario.....	56
Cuadro 4.4.1. Tendencia en el empleo y aporte de Alianza.....	56
Cuadro 4.4.2. Tipología de productores y comportamiento del índice de integración hacia atrás	57

Pág.

Cuadro 4.5.1. Comportamiento de índices por actividad productiva 57

Índice de figuras

Figura 1.1.2.1. Evolución del presupuesto de Fomento Ganadero..... 11

Índice de anexos

Anexo I. Metodología de la evaluación.
Anexo II. Cuadros básicos de salida y estadísticas oficiales.
Anexo III. Estudios de casos DPAI y Desarrollo Ganadero.
Anexo IV. Semblanza de la competitividad de las cadenas pecuarias en el Estado de Jalisco.

Siglas

AC	Alianza Contigo
APC	Alianza para el Campo
ASERCA	Apoyos y Servicios a la Comercialización Agropecuaria
CADER	Centro de Apoyo al Desarrollo Rural
CANILEC	Cámara Nacional de la Industria de la Leche
CEDRUS	Consejo Estatal de Desarrollo Rural Sustentable de Jalisco
CEFPF	Comité Estatal para el Fomento y Protección Pecuaria del Estado de Jalisco S. C.
COTEGAN	Comité Técnico de Ganadería.
CTEE	Comité Técnico Estatal de Evaluación
DDR	Distrito de Desarrollo Rural
DPAI	Programa de Desarrollo de Proyectos Agropecuarios Integrales
EEE	Entidad Evaluadora Estatal
EUA	Estados Unidos de Norteamérica
FACEJ	Fideicomiso para Alianza para el Campo de Jalisco
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
FIPORJAL	Fideicomiso de Apoyo a la Porcicultura de Jalisco
FIRCO	Fideicomiso de Riesgo Compartido
FPC	Fiebre Porcina Clásica
IA	Inseminación Artificial
INEGI	Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática
INIFAP	Instituto Nacional de Investigaciones Forestales, Agrícolas y Pecuarias
JADEFO	Jalisco Desarrollo y Fomento
LICONSA	Leche Industrializada Conasupo
OMC	Organización Mundial de Comercio
PADER	Programa de Apoyo al Desarrollo Rural
PAPIR	Programa de Apoyo a Proyectos de Inversión Rural
PBI	Productores de Bajos Ingresos
PEA	Población económicamente activa
PIB	Producto Interno Bruto
PROCAMPO	Programa de Apoyos Directos al Campo
PRODESCA	Programa de Desarrollo de Capacidades
PROFEMOR	Programa de Fortalecimiento de Empresas y Organización Rural
RTP	Programa de Recuperación de Tierras de Pastoreo
SAGARPA	Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación
SEDER	Secretaría de Desarrollo Rural del Estado de Jalisco
SEPROE	Secretaría de Promoción Económica del Estado de Jalisco
SISER	Sistema de Información del Sector Rural
SPSS	Statistical Package for Social Sciences
TB	Tuberculosis Bovina
TIF	Rastros Tipo Inspección Federal
TLCAN	Tratado de Libre Comercio de América del Norte

UAAJ	Unión de Asociaciones Avícolas de Jalisco
UGRJ	Unión Ganadera Regional de Jalisco
UNA	Unión Nacional de Avicultores
UNICEDER	Unidad de Investigación Capacitación y Evaluación para el Desarrollo Rural, S.C
UPR	Unidad de Producción Rural
URPJ	Unión Regional de Porcicultores de Jalisco

Presentación

El presente informe de evaluación del Programa de Fomento Ganadero 2003, en el Estado de Jalisco, inicia con un resumen ejecutivo que contiene, en forma concreta y específica, los indicadores de la evaluación con los resultados alcanzados; seguido de cuatro capítulos en donde se analizan los diferentes procesos de la operación del Programa, a la luz de sus objetivos y cumplimiento de las Reglas de Operación, considerando para ello la dinámica del Programa, el perfil de los beneficiarios, la percepción de los actores e impactos obtenidos; para concluir con un quinto capítulo que contiene las conclusiones y recomendaciones. Asimismo, se incluyen cuatro anexos con el detalle de la información utilizada en el análisis, destacando, entre ellos, el correspondiente a los estudios de caso con información puntual sobre la evolución y aprovechamiento de los apoyos entregados en el año de 2003.

Es un estudio realizado con base en la metodología establecida por la Unidad de Apoyo Central FAO-SAGARPA, cuya parte medular contempla el análisis de la información relativa a la operación del Programa, así como los juicios y opiniones de los beneficiarios encuestados y de los diferentes agentes entrevistados por su participación en la ejecución del Programa en la Entidad.

La Unidad de Investigación Capacitación y Evaluación para el Desarrollo Rural, S.C. (UNICEDER, S.C.) desea dejar constancia de su agradecimiento a las instancias federales, estatales, organizaciones sociales y civiles que participaron, directa o indirectamente, en los diversos procesos del Programa, por su apoyo y colaboración para la realización del presente trabajo, el que sin su participación plena y dedicada no hubiera sido posible realizar. En especial, se agradece la estrecha colaboración y apoyo prestado por el CTEE del Estado de Jalisco, en quien recayó la responsabilidad del proceso de contratación, conducción, supervisión, revisión y aprobación del informe de evaluación. En todo caso, la UNICEDER, S.C. se hace responsable por el contenido y calidad del informe presentado.

De manera destacada agradecemos la atención y colaboración de los productores beneficiarios del Programa.

Resumen ejecutivo

1. Análisis de las características del Programa

Análisis retrospectivo del Programa 1996-2003

Desde 1996, año de inicio de los programas de Alianza, los apoyos dirigidos al subsector ganadero fueron instrumentados a través de un diseño por objeto de apoyo. A partir de 1999 y hasta la fecha se refuerza el objetivo de desarrollar las capacidades y organización de los productores, incluyendo para esto al Programa DPAI. En 2002 se incorporó el objetivo de fortalecer la integración de cadenas productivas y se comenzó a operar como “grupo de programas”, compactando los programas anteriores en el grupo de “Fomento Ganadero”. Para el año 2003 y el presente, los programas de Alianza se reorientan hacia la atención de la reconversión productiva, integración de cadenas agroalimentarias, hacia grupos y regiones prioritarias y para atender factores críticos. Se continúa con un sólo Programa de Fomento Ganadero con dos subprogramas: Desarrollo Pecuario y DPAI.

El número de beneficiarios atendidos por el Programa ha sido siempre una cantidad significativamente menor, con una cifra promedio anual de 4,953 productores, si se le compara con otros programas de Alianza. Hasta 1998, Fomento Lechero y Ganado Mejor eran los programas con mayor cobertura de beneficiarios, mostrando la vocación de la ganadería estatal y la tendencia a introducir mejores razas en la producción de carne y de leche. A partir de ese año aparece como mayoritario el Programa DPAI.

La evolución del presupuesto ejercido por el Programa, en términos reales, ha mostrado un crecimiento significativo de 1996 al 2003, con un promedio anual real de \$33'650,000. Los apoyos promedios por beneficiario, en términos reales, se han incrementado como resultado del aumento en el presupuesto ejercido y por un aparente estancamiento en el número de beneficiarios. El apoyo promedio real del Programa se ha más que duplicado en el período de 1996 al 2003, pasando de \$4.48 a \$10.34 miles de pesos. En estas cifras, el aporte estatal ha fluctuado entre el 32.6% en 1997 al 57.5% en el 2001, con un promedio para todo el periodo de 41% del presupuesto ejercido. Esta dimensión del aporte estatal al Programa no es coherente con la magnitud de la problemática que atraviesa el subsector ganadero en la entidad, los propios objetivos estratégicos del gobierno estatal y el potencial tan significativo que muestra la ganadería para incrementar la producción, exportar y mejorar las condiciones de vida de la población rural.

Análisis del diseño actual del Programa

En el Anexo Operativo que se firmó entre la federación y el Gobierno del Estado de Jalisco el 25 de julio del 2003, se reconoce la necesidad de desarrollar y fortalecer las cadenas productivas, lo que plasma uno de los pilares estratégicos del Plan Estatal de Desarrollo (PED) 2001-2007 de la actual administración del Estado.

El objetivo general incluido en las Reglas de Operación del Programa ha sido establecido con mucha generalidad y algo de ambigüedad; pero el PED marca con claridad que lo que se pretende es “incrementar la competitividad de la actividad pecuaria de Jalisco, a través

del fortalecimiento de las cadenas productivas, un desarrollo regional equilibrado y de acuerdo a su vocación productiva, y los esfuerzos por alcanzar la fase de libres en todas las especies con relación a las enfermedades del ganado que impiden expandir las exportaciones de carnes, especialmente hacia los Estados Unidos y el Japón”.

Las sinergias más evidentes se han presentado en proyectos grandes con grupos de productores que han propuesto mezclas de recursos para poder realizar sus inversiones. Es decir, principalmente en el renglón de financiamiento. Aquí se aprovechan principalmente los recursos de PROCAMPO.

Consideraciones finales sobre el enfoque y diseño del Programa

Existe una coherencia notoria entre los objetivos y estrategias de los gobiernos estatal y federal, en especial el enfoque de fortalecer las cadenas productivas del subsector. Asimismo, se observa que los subprogramas Desarrollo Ganadero y DPAI van integrados, y que los componentes y conceptos de apoyo están dirigidos directamente a los principales problemas que existen en los procesos productivos de cada una de las seis cadenas productivas definidas como de atención prioritaria.

2. Contexto en que se desenvuelven las actividades objeto de apoyo del Programa

Identificación y análisis de los factores críticos condicionantes del desempeño de las actividades objeto de apoyo

Es claro que existe una gran correspondencia entre los objetivos del Programa, su diseño, componentes y conceptos de apoyo con los planteamientos estratégicos del Gobierno del Estado. Por lo que la suma de esfuerzos entre las instancias federales y las del gobierno estatal debería tener una base común para instrumentar el Programa y poder resolver, de manera consensuada, las dificultades de operación que pudieran presentarse.

Correspondencia entre la orientación general del Programa y la problemática en la que se desenvuelven los productores

Se da una definición de los componentes por cadena productiva, considerando en general para todas ellas el desarrollo de infraestructura, que es uno de los problemas más importantes en el desarrollo de la actividad ganadera de la entidad. También se considera en todas las cadenas el apoyo con equipo, particularmente cuando se trata de proyectos que implican apoyo en infraestructura. Excepto en la cadena de huevo para plato y carne de pollo, todas las demás cadenas incluyen apoyos para el mejoramiento genético del ganado, en forma de material genético o biológico.

3. Principales resultados de la evaluación de procesos (fortalezas y debilidades).

Fortalezas

- El Programa está apoyando la conformación de cadenas productivas.
- Se tiene claridad estratégica en el personal que opera el Programa.
- Se trata de un apoyo concreto que los productores beneficiados aprecian

verdaderamente.

- El Subprograma DPAI está teniendo resultados claros para conformar organizaciones, robusteciendo cadenas productivas y favoreciendo la innovación tecnológica.

Debilidades

- Los sistemas de información y el monitoreo de los proyectos en campo.
- La poca relación del Programa con otros programas y los centros de investigación y transferencia de tecnología.
- La poca capacidad de movilizar recursos financieros promoviendo mezclas de recursos de diferentes fuentes.
- El sesgo no deseado por los operadores del Programa en apoyar a los productores de mayores recursos.
- La escasa significancia y cobertura entre los ganaderos de la entidad.

4. Principales resultados de la evaluación de impactos

El 100% de los beneficiarios del Programa Fomento Ganadero 2003 conservan íntegros sus apoyos, y el nivel de uso que les están dando es del 76.19%, bastante alto para los estándares de este tipo de programas. Para el caso de los beneficiarios del Programa en el 2001, sólo el 83.6% conserva en su poder los apoyos recibidos, y el nivel de uso estimado es del 72.4%. Tomando en cuenta que para los beneficiarios del 2001 han transcurrido casi tres años, estos porcentajes pueden ser considerados como altos.

Primer nivel de análisis de impactos: efectos en *ingreso y empleo*

En general, el ingreso de los productores encuestados se ha incrementado notoriamente por efecto del Programa, aunque hay un ingreso diferenciado en las cadenas productivas. Los aumentos más relevantes se dan en las cadenas de caprinos de carne, apícola y porcícola, que rebasan el 100% de crecimiento en excedente generado. La de aves de carne no tiene aumentos en el excedente, incluso reporta pérdidas. Las menos rentables son: la de engorda de carne de res y las de lechería de vaca y caprinos, que aunque son rentables en el margen, no generan la rentabilidad de las cadenas exitosas. En general el Programa ha ayudado significativamente al incremento en el ingreso de los productores.

Si se comparan los resultados en ingreso del 2003 con los del 2001 se obtienen algunas evidencias interesantes. Las actividades estudiadas tienen un índice de excedente que va de 1.32 (doble propósito en carne) hasta 1.96 (apicultura). Las actividades asociadas a bovinos, carne y leche, muestran todavía un buen resultado. Esto indica que el trabajo de las cadenas pecuarias se ha deteriorado en algunas y ha mejorado en otras.

En cuanto al impacto en el empleo, el incremento en jornales utilizados se debe a una expansión lógica de la rama ganadera que en promedio creció 4%, bastante alto para una actividad del sector agropecuario. Este impacto se refleja principalmente en los jornales contratados, y en especial el 42.8% de este incremento se debe al apoyo de Alianza. Esto es así ya que el empleo familiar no fluctúa de manera importante de un año a otro, considerándose incluso como estable, por el tipo de economía rural que se evalúa.

Segundo nivel de análisis de impactos:

- En la inversión y capitalización el impacto del Programa es muy significativo.
- En la innovación tecnológica no tiene un impacto muy grande.
- En la integración de cadenas productivas no tiene impacto.
- En el desarrollo de capacidades el impacto del Programa es regular.
- En el desarrollo de organizaciones el Programa ha impactado de forma significativa.

Principales fortalezas y debilidades de los subprogramas de Desarrollo Ganadero y DPAI

Fortalezas

- Brindar asesoría, capacitación y transferencia de tecnología directa a los productores para su fortalecimiento y capitalización.
- Técnicos capaces y con fortalezas en el desarrollo rural.
- Diseño y rapidez en la aprobación de proyectos de inversión.
- Creación de unidades de producción rentables.
- Fuente de trabajo para técnicos.

Debilidades

- No hay continuidad en el Programa.
- La rentabilidad del sector ganadero es muy baja.
- Los promotores no tienen recursos ni equipo para operar.
- El alto burocratismo que existe y tardanza en el ejercicio de los recursos.
- Bajos sueldos a técnicos.
- Cada técnico trabaja con iniciativas y procedimientos personales.

Análisis de los impactos en el contexto de los objetivos del Programa, problemática de las unidades de producción, tipo de beneficiarios y procesos operativos

La problemática de los productores se reduce a la disponibilidad de recursos productivos, infraestructura y equipos, tecnología (blanda y dura), sanidad e inocuidad y la organización necesaria para alcanzar niveles de competitividad, que les permita defender su mercado interno y llegar a exportar volúmenes significativos de su producción.

El Programa ha apoyado en forma significativa para que los productores adquieran equipos, construyan instalaciones, mejoren la calidad genética de sus animales, para que adquieran mejores prácticas tecnológicas, se capaciten y consoliden sus organizaciones.

El tipo de apoyos y los componentes son definidos en el contexto estatal, reflejando las prioridades estatales y regionales. En este sentido también se ha cumplido satisfactoriamente. Probablemente el problema más importante que ha dificultado la operación del Programa en la entidad sea lo estancado del proceso de federalización. En todo caso, pareciera ser que las dificultades del arreglo institucional no han afectado gravemente la instrumentación del Programa.

5. Recomendaciones relevantes

Sobre el diseño del Programa

- El Programa debe diseñarse al nivel del Estado enfocándose a los problemas y potenciales regionales, y de acuerdo a la tipología de productores.
- Debe seguirse con el enfoque de cadenas productivas, pero para efficientar más los apoyos, debe haber diagnósticos por cadena que proporcionen detalles de los problemas de la competitividad.
- El diseño debe también incluir condiciones que posibiliten a los productores de bajos ingresos acceder a los apoyos más costosos.
- Que los anexos técnicos u operativos sean más flexibles para que el COTEGAN defina con mayor precisión los tipos y montos de apoyo por cada región y tipo de productor.
- Es urgente que en el diseño del Programa se considere su articulación con otros programas. En especial, los subprogramas de Desarrollo Ganadero y DPAI deben ir perfectamente coordinados cuando los apoyos se refieren a proyectos.

Sobre los procesos del Programa

- Simplificar los trámites de las solicitudes, efficientando la recepción en ventanillas y estableciendo mecanismos para que éstas estén completas y bien requisitadas. Se requiere capacitar a los funcionarios que las reciben. Es conveniente tener una mesa de revisión previa a la entrega en ventanilla para orientar a los productores.
- Mayor difusión a nivel general. La difusión la debe realizar una empresa profesional y especializada para difundir los objetivos del Programa, la elegibilidad y los procedimientos de presentación de solicitudes y sus resultados.
- Es importante que el SISER se incorpore cada vez más a funcionar de manera precisa y en tiempo real al proceso de seguimiento de solicitudes.
- Es urgente realizar diagnósticos integrales de los diferentes sistemas de producción con enfoque de cadena, para promover la competitividad de las cadenas productivas.
- Que se le suministren mayores recursos a los subprogramas, incrementando la cobertura de apoyos regionalmente y conforme a la tipología de productores.

Recomendaciones específicas para el Subprograma DPAI

- Contratación del promotor por el tiempo necesario para cumplir objetivos a mediano y corto plazos.
- Que los apoyos sean de preferencia para grupos organizados.
- Tener una mejor coordinación y seguimiento de los programas en todos los niveles (productor-técnico-gobierno).
- Que la capacitación esté más enfocada a las necesidades de los productores y deficiencias de los promotores.
- Elaboración de manuales de organización, de negocios y de procesos de trabajo.
- Proporcionar más capacitación técnica a los técnicos.

Introducción

En este capítulo se explica brevemente la razón por la que se realiza la evaluación, así como el objetivo, el enfoque y la metodología utilizada, con lo cual se sustentan los resultados presentados en el resto del informe.

Bases de la evaluación

El proceso de evaluación del Programa de Fomento Ganadero 2003, como todos los programas de la Alianza Contigo, responde a lo siguiente:

- Interés de los gobiernos federal y estatal por mejorar los programas de Alianza Contigo, los mecanismos de rendición de cuentas y la transparencia en el uso de los recursos.
- Disposición legal establecida en el Presupuesto de Egresos de la Federación y Reglas de Operación de Alianza Contigo 2003, publicadas en el Diario Oficial de la federación el 25 de julio del 2003.

Objetivos de la evaluación

La evaluación estatal del Programa de Fomento Ganadero de la Alianza Contigo 2003 tiene como objetivo principal *“Identificar oportunidades de mejora y proponer cambios en su diseño y operación, para incrementar la eficacia operativa y los impactos”*.

Objetivos específicos

- Generar propuestas para una mejor articulación del Programa con las líneas de estrategia definidas por la SAGARPA, principalmente con la de integración de cadenas agroalimentarias y con los lineamientos de política sectorial del gobierno.
- Emitir recomendaciones para favorecer una mayor articulación y complementariedad entre los subprogramas de Desarrollo Ganadero y Desarrollo de Proyectos Agropecuarios Integrales (DPAI).
- Contribuir a mejorar el enfoque y la orientación del Subprograma de Desarrollo Ganadero mediante el análisis de la funcionalidad de la agregación de componentes de inversión.
- Aportar elementos de juicio para darle un mejor posicionamiento al Subprograma DPAI al interior del Programa de Fomento Ganadero y para incrementar su eficacia operativa e impactos.

Enfoque de la evaluación

El enfoque de la evaluación del Programa es global e incluye el análisis de aspectos relacionados con su proceso de gestión e instrumentación, lo que también se denomina

evaluación del desempeño o de procesos, así también se enfoca a evaluar el impacto entre los ganaderos beneficiados con los componentes apoyados.

Enfoque para el análisis de los resultados de evaluación

La evaluación considera las **líneas de estrategia** definidas por la SAGARPA y los lineamientos de la **política sectorial del gobierno estatal**. Las líneas definidas por la SAGARPA son: (i) integración de cadenas agroalimentarias y de pesca, (ii) reconversión productiva, (iii) atención a grupos y regiones prioritarias y (iv) atención a factores críticos; aunque la evaluación del Programa de Fomento Ganadero considera con mayor acento la primera.

Adicionalmente, considerando la orientación y acciones de apoyo del Programa, a lo largo de toda la evaluación se priorizan los siguientes **ejes de análisis**:

- Fortalecimiento de la capacidad productiva.
- Integración de cadenas productivas.
- Desarrollo de capacidades y organización.

También se estima de interés analizar los efectos del Programa por **tipo de productores** y para **actividades productivas específicas**. Este análisis tiene como contexto las actividades productivas pecuarias relevantes en el Estado.

Enfoque del proceso de evaluación

El enfoque de evaluación está definido en función de dos criterios fundamentales que la orientan: la **utilidad práctica**, y la **oportunidad** de sus resultados y efectos en la toma de decisiones.

La **utilidad práctica** de los resultados de la evaluación se refiere a la necesidad de que brinden información y propuestas que sirvan de base para la toma de decisiones de parte de los responsables de la política sectorial a nivel estatal. Esas propuestas se refieren a **temas centrales** de la operación del Programa que se estiman **factibles de implementar**.

La **oportunidad** de los resultados de la evaluación del Programa permitirá que los operadores del mismo adopten medidas correctivas durante el proceso de ejecución.

La **evaluación de procesos que se desarrolla en este documento**, se refiere a los ejercicios **2003 y 2004**. En el caso de la **evaluación de impactos** se consideran los años **2001 y 2003**, debido a los plazos de maduración de las inversiones y porque es importante conocer la permanencia, funcionalidad y nivel de aprovechamiento de las mismas con el paso del tiempo.

Además de la utilidad práctica y la oportunidad como ejes centrales del enfoque, la evaluación tiene un carácter **participativo** y combina los análisis **cualitativo** y **cuantitativo**.

El carácter **participativo** de la evaluación implica el involucramiento de la Secretaría Estatal de Desarrollo Agropecuario y de la Delegación de la SAGARPA en la precisión e incorporación de temas de evaluación adicionales, selección de indicadores y análisis de resultados. En esta misma lógica, se estableció un proceso de retroalimentación oportuna con los operadores del Programa durante el proceso de evaluación.

El carácter **cualitativo** de la evaluación permitió comprender el contexto y analizar los procesos a través de los cuales se desenvuelve el Programa y que influyen en sus resultados e impactos. La dimensión **cuantitativa** de la evaluación contribuyó a medir la magnitud de los resultados e impactos, así como las causas que los generaron.

Principales fuentes de información

(i) Información acerca del Programa y otra información documental

- Información relacionada con el Programa: anexos técnicos 2003 y 2004 y en su caso el anexo operativo 2003, listado de beneficiarios 2001 y 2003, informes de avance o de cierre del Programa 2003 y 2004, minutas de las reuniones de los cuerpos colegiados involucrados en la instrumentación del Programa evaluado, evaluaciones internas, informes de evaluación externa de años anteriores y otros documentos.
- Información documental: documentos de política sectorial a nivel nacional y estatal, documentos de política específicos para el Programa evaluado, planes de desarrollo estatal, planes de desarrollo sectorial y/o subsectorial, diagnósticos, documentos de análisis referidos a los temas que aborda el Programa, entre otros.
- Estadísticas nacionales y estatales del sector y del subsector al que se refiere el Programa.
- Bibliografía especializada referida a los temas que aborda el Programa en evaluación.

(ii) Entrevistas

Se realizaron 78 entrevistas a funcionarios, operadores, técnicos, líderes de productores y expertos relacionados con el Programa en evaluación. Estas entrevistas se aplicaron a funcionarios y técnicos del Gobierno del Estado, delegación de la SAGARPA, comités técnicos, órganos colegiados, Distritos de Desarrollo Rural (DDR), Centro de Apoyo al Desarrollo Rural (CADER), proveedores y otras instancias participantes.

(iii) Encuestas por muestreo

Se levantaron 105 encuestas para beneficiarios 2003 y 195 encuestas para beneficiarios 2001.

Capítulo 1

Características del Programa

En este capítulo se analiza el enfoque y las características actuales del Programa, así como los aspectos sobresalientes de su evolución desde 1996 a la fecha, lo que posibilita la obtención de elementos que permiten formular recomendaciones sobre su orientación futura.

1.1. Análisis retrospectivo del Programa 1996-2003

1.1.1. *Evolución y tendencias del diseño del Programa en la entidad*

A partir de 1996, año de inicio de los programas de la Alianza para el Campo, los apoyos dirigidos al subsector ganadero habían sido operados a través de un diseño por Programa, para apoyar aspectos específicos necesarios para los productores ganaderos, especialmente para fortalecer su capacidad productiva en los primeros tres años de operación de estos programas. A partir de 1999 y hasta la fecha se refuerza el objetivo de desarrollar sus capacidades y organizaciones, incluyendo el Programa DPAI. A partir del 2002 se incorpora como objetivo el fortalecer la integración de cadenas productivas y se comienza a operar como “grupo de programas”, compactando los programas anteriores en el de “Fomento Ganadero”.

En 1998 el Programa de Establecimiento de Praderas, que buscaba el incremento de la productividad, se orientó hacia la rehabilitación de las tierras y al desarrollo de estudios para un mejor aprovechamiento. A partir de 2001 se enfocó a la Recuperación de Tierras de Pastoreo mediante la inversión y el apoyo a los estudios de reconversión productiva.

En los programas de Ganado Mejor y Mejoramiento Genético se registraron cambios importantes a partir de 1999, al incluirse la promoción de la inseminación artificial. Finalmente, para el 2001 los apoyos se canalizaron a través del Programa de Mejoramiento Genético.

En 1998 inició el Programa DPAI, dirigido a la asistencia técnica y organización de los productores.

Debido a la tendencia creciente de la demanda de leche con mayor calidad y adecuado manejo sanitario por parte de la industria local, los apoyos más demandados en el Programa Fomento Lechero fueron los relacionados con el equipamiento de redes de frío, infraestructura para el manejo sanitario de los hatos y de la ordeña, y otros apoyos con miras a integrarse al sistema de comercialización de las empresas formales de acopio y pasteurización; prevaleciendo este tipo de componentes sobre los apoyos al incremento en la producción.

Para el año 2004 los programas de Alianza se están orientando hacia la atención de la reconversión productiva, integración de cadenas agroalimentarias, hacia grupos y

regiones prioritarios y para atender factores críticos. Con esta misma orientación, el Programa Fomento Ganadero se lleva a cabo a través de dos subprogramas: Desarrollo Pecuario y DPAI.

1.1.2. Evolución presupuestaria, de la cobertura de productores, evolución de la inversión por rubros de componentes

Con base en los documentos de cierre del Programa para cada año desde 1996 a 2002, se puede tener una clara visión de lo que ha sido la evolución del Programa en términos de cobertura de beneficiarios y de recursos asignados. En el cuadro 1.1.2.1 se observa que el número de beneficiarios ha sido siempre una cantidad significativa si se le compara con otros programas de Alianza, con una cifra promedio anual de alrededor de 4,953 productores. Hasta 1998, los programas de Fomento Lechero y Ganado Mejor eran los que tenían mayor cobertura de beneficiarios, mostrando la vocación de la ganadería estatal y la tendencia a introducir mejores razas en la producción de carne y de leche. A partir de 1999 aparece con mayor cobertura el Programa DPAI, sin dejar de lado a los otros programas de fomento ganadero.

Los componentes apoyados que más recursos han tenido desde el inicio del programa son: sementales y a infraestructura y equipo para las lecherías, e incluso el mismo DPAI opera cada año en el apoyo a grupos que han recibido estos mismos componentes.

Cuadro 1.1.2.1. Evolución del Programa de Fomento Ganadero

Ejercicio	Número de beneficiarios	Presupuesto ejercido \$ Corrientes			
		Federal	Estatal	Rendimiento	Total
1996	6,821	19,447	11,080	644	31,171
1997	4,161	24,160	11,660	195	36,015
1998	3,849	22,980	12,898	2,198	38,076
1999	4,684	29,908	19,747	1,409	51,064
2000	5,395	30,050	19,819	1,553	51,422
2001	5,039	31,655	42,888	2,845	77,388
2002	5,748	39,000	28,800	1,226	69,026
2003 (*)	3,926	48,867	29,383		78,250
Promedios	4,953	30,758	22,034		54,052

Fuente: UNICEDER, S.C. con base en los cierres oficiales de los programas de los años 1996 a 2002.

(*) Cifras preliminares al 20 de julio del 2004.

El total de los beneficiarios de Fomento Ganadero en 1996, fue de 6,821, que corresponde al 15% del total de los beneficiarios de la Alianza para el Campo (APC) en la entidad en ese año; sin embargo, en 1997 la participación de los beneficiarios de Fomento Ganadero fue de sólo el 2.9% del total, esta disminución relativa se debió al incremento en el número de beneficiarios de los programas de Mecanización Agrícola y Kilo por Kilo que inició ese año, así como en los de Sanidad Animal y Vegetal en donde se consideró a un gran número de beneficiarios indirectos. A partir de ese año la participación porcentual de los beneficiarios pecuarios de la APC en Jalisco se ha mantenido en un promedio de 2.19% sin grandes diferencias.

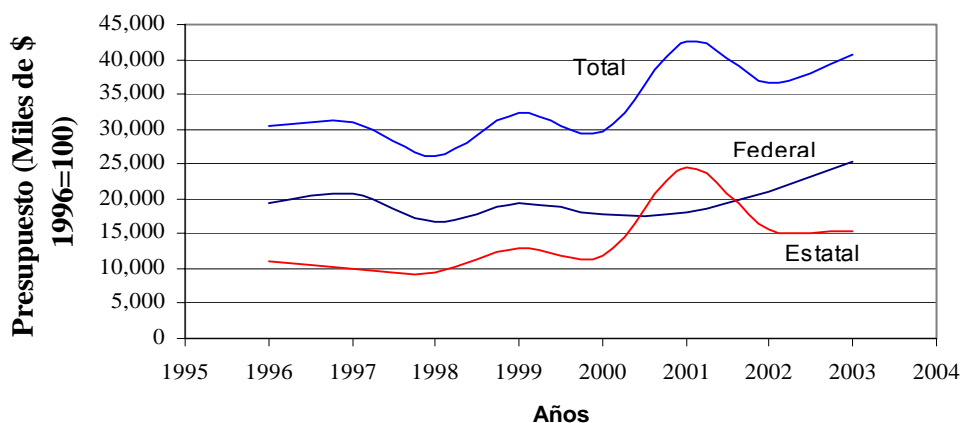
Cuadro 1.1.2.2. Evolución del presupuesto de Fomento Ganadero ejercido en términos reales

Año	Número de beneficiarios	\$ 1996 = 100			Apoyo promedio por beneficiario miles \$	% Aporte Gobierno del Estado
		Presupuesto ejercido miles \$				
		Federal	Estatal	Total		
1996	6,821	19,447	11,080	30,527	4.48	36.3
1997	4,161	20,878	10,076	30,954	7.44	32.6
1998	3,849	16,742	9,397	26,140	6.79	35.9
1999	4,684	19,400	12,809	32,209	6.88	39.8
2000	5,395	17,889	11,799	29,688	5.50	39.7
2001	5,039	18,051	24,456	42,507	8.44	57.5
2002	5,748	21,039	15,537	36,576	6.36	42.5
2003 (*)	3,926	25,353	15,245	40,598	10.34	37.6
Totales	39,623	158,800	110,398	269,198	6.79	41.0

(*) Cifras preliminares al 20 de julio del 2004.

Fuente: UNICEDER, S.C, con base en los cierres oficiales de los programas de los años de 1996 a 2002.

El presupuesto ejercido en términos reales ha mostrado un incremento significativo de 1996 al 2003, con un promedio anual real de \$33'649,750.00. Los apoyos promedio por beneficiario se han incrementado como resultado del aumento en el presupuesto ejercido y por un aparente estancamiento en el número de beneficiarios. El apoyo promedio real se ha duplicado de 1996 a 2003, pasando de 4.48 a 10.34 miles de pesos.

Figura 1.1.2.1. Evolución del presupuesto de Fomento Ganadero

Fuente: UNICEDER, S.C, con base en los cierres oficiales de los programas en cada año, Julio 2004.

1.1.3. Cumplimiento de metas 2003

Únicamente se presentan cifras que corresponden al informe de avances al 15 de junio de 2003, ya que no se dispuso de las cifras definitivas al momento del cierre del presente estudio.

Cuadro 1.1.3.1. Avances en el cumplimiento de metas y montos del Programa de Fomento Ganadero 2003

Subprogramas	Programación 2003		Avances 2003		% de cumplimiento	
	Número de beneficiarios	\$ Monto programado	Número de beneficiarios	\$ Monto ejercido	Número de beneficiarios	\$ Monto ejercido
Desarrollo Ganadero	3,542	72'500,000	1,856	68'000,000	52.4	93.8
DPAI	2,070	7'500,000	2,070	10'000,000	100.0	133.3
Total	5,612	80'000,000	3,926	78'000,000	70.0	97.5

Fuente: UNICEDER, S.C, con base en el Anexo Operativo del Programa y cifras preliminares del cierre.

En cuanto al monto ejercido, las cifras de avances se acercan claramente a los montos programados. En estos últimos meses se están haciendo esfuerzos considerables para cumplir con lo programado. Lo que llama la atención es el bajo cumplimiento en cuanto a número de productores a atender, especialmente en el Subprograma Desarrollo Ganadero.

1.2. Análisis del diseño actual del Programa

1.2.1. Objetivos, componentes, montos de apoyo y criterios de elegibilidad de beneficiarios

En el Anexo Operativo que se firmó entre la Federación y el Gobierno del Estado de Jalisco el 25 de julio del 2003, se reconoce que:

“Jalisco se destaca a nivel nacional por ser el líder en la producción de alimentos de origen animal, no obstante que no se cuenta con una base sólida en la articulación de los productores con todos los eslabones de las cadenas productivas lo que ocasiona desestímulo en la producción primaria, debido a que no hay equilibrio entre todos y cada uno de los eslabones de las mencionadas cadenas.”

Párrafo que plasma uno de los pilares estratégicos del Plan Estatal de Desarrollo (PED) 2001-2007.

De esta forma se fundamenta el objetivo del Programa, que es:

*Apoyar y fomentar actividades que permitan incrementar la capacitación, producción y productividad por unidad de superficie y especie, haciendo accesible **a todo tipo de productores** el incremento sostenible y sustentable de las actividades pecuarias.*

Así como la modernización de la infraestructura productiva de acopio, transformación y comercialización a través del fortalecimiento de cada uno de los eslabones de las cadenas productivas.

Objetivo que se establece con cierta generalidad y ambigüedad, a pesar de que el PED marca con claridad que lo que se pretende es incrementar la competitividad de la actividad pecuaria de Jalisco, a través del fortalecimiento de las cadenas productivas, un desarrollo regional equilibrado y de acuerdo a su vocación productiva, y los esfuerzos por alcanzar la fase de “libres” en todas las especies en relación con las enfermedades del

ganado que impiden expandir las exportaciones de carne, especialmente hacia Estados Unidos y Japón.

Un hecho sobre el cual vale la pena reflexionar es que el Programa se dirija a “todo tipo de productores”, cuando en la realidad las mismas Reglas de Operación determinan que los apoyos no pueden llegar a los productores de bajos ingresos.

1.2.2. Articulación entre subprogramas, componentes y conceptos de apoyo

La articulación entre el Subprograma de Desarrollo Ganadero y el DPAI podría incrementarse significativamente, puesto que todavía existe una brecha importante de apoyos del Programa de Fomento Ganadero y apoyos del Programa DPAI. De esta manera se puede asegurar que los apoyos a proyectos con relevancia en términos presupuestales y de incorporación de productores, tengan una alta probabilidad de alcanzar con éxito una etapa de funcionamiento a nivel rentable y competitivo.

Los componentes se definen por cadena productiva, en general para todas ellas se considera el desarrollo de infraestructura, que es quizás uno de los problemas más importantes en el desarrollo de la actividad ganadera de la entidad. En todas las cadenas se considera también el apoyo con equipo, especialmente cuando se trata de proyectos que implican apoyo en infraestructura. Salvo en la cadena de huevo para plato y carne de pollo, todas las demás cadenas incluyen apoyos para el mejoramiento genético del ganado, en forma de material genético o biológico.

Finalmente, el Subprograma de Desarrollo Ganadero se integra por una lista de 123 conceptos de apoyo¹. Para el DPAI el desglose implica la contratación del técnico promotor, la contratación de coordinadores, así como la realización de cursos y giras de intercambio tecnológico para promotores y coordinadores.

1.2.3. Sinergia del Programa con otros programas dentro y fuera de Alianza

Las sinergias se han generado en aquellos casos en que se han presentado proyectos de inversión significativos en cuanto a su magnitud, con grupos de productores que han propuesto mezclas de recursos para poder realizar sus inversiones, principalmente en el renglón de financiamiento; en ellos se aprovechan principalmente recursos de PROCAMPO debido a que el PROGAN no ha funcionado cabalmente en el Estado.

Con relación a sinergias con otros programas fuera de Alianza, la encuesta aplicada a productores beneficiados en el 2003 arrojó que uno de cada cuatro productores recibió apoyos de otros programas ese año, el 73.3% de los beneficiarios recibió beneficios de otros programas de instituciones públicas, cuya cobertura de apoyos se muestra en el cuadro 1.2.3.1.

¹ Por ser una lista extensa no se incluye en el texto pero se añade en forma de anexo a este documento.

Cuadro 1.2.3.1. Otros programas en que participó el beneficiario

Programa	(%) de apoyo
PROCAMPO	73.3
PROGAN	1.0
ASERCA	0.0
FONAES	1.0
Oportunidades	4.8
Otros programas del Gobierno Federal o Estatal	39.0
Otros programas	10.5

Fuente: UNICEDER, S.C., con base en las encuesta aplicada a beneficiarios.

Claramente se ve que el PROCAMPO ha sido el que más productores ha beneficiado, a pesar de que se trata de productores ganaderos, aunque hay que considerar que una gran parte de ellos son también productores de granos, especialmente de maíz, para la alimentación de sus animales.

1.2.4. Correspondencia del Programa con las cuatro líneas estratégicas definidas por la SAGARPA

De las líneas definidas por la SAGARPA la más importante para fomento ganadero en la entidad es la integración de cadenas agroalimentarias y de pesca. Cabe resaltar que el Programa en el Estado se ha instrumentado con ese fin, obteniendo avances importantes que se harán notar en el capítulo 4 del presente estudio.

Respecto a las demás líneas definidas por la SAGARPA, como: la reconversión productiva, la atención a grupos y regiones prioritarias, y la atención a factores críticos, éstas no se ajustan totalmente a la naturaleza de la producción pecuaria en el Estado, por lo tanto fueron cubiertas en forma tangencial, no como objetivo prioritario.

1.2.5. Correspondencia del Programa con los lineamientos de la política sectorial estatal

La página 230 del PED 2001-2007 muestra una síntesis de las líneas estratégicas para desarrollar la ganadería estatal, partiendo del principio de que *“La competitividad en el agro jalisciense es el principal reto que se debe encarar para el logro de un desarrollo rural integral”*.

Existe gran correspondencia entre los objetivos del Programa, su diseño, componentes y conceptos de apoyo con los planteamientos estratégicos del Gobierno del Estado. De esta manera, la suma de esfuerzos entre las entidades federales y las instancias del gobierno estatal debería tener una plataforma común para instrumentar el Programa, y resolver de manera consensuada las dificultades de operación que pudieran presentarse.

1.2.6. Consideraciones finales sobre diseño y enfoque

De lo hasta ahora expuesto se desprenden algunas conclusiones específicas sobre el diseño y el enfoque del Programa Fomento Ganadero 2003 en Jalisco.

En primer lugar, que existe una coherencia notoria entre los objetivos y estrategias de los gobiernos federal y estatal, para fortalecer las cadenas productivas del subsector. Lo cual también se refleja en todos los niveles e instancias de operación del Programa. En segundo lugar, se observa que existe integración entre los subprogramas Desarrollo Ganadero y DPAI, y que sus componentes y conceptos de apoyo están orientados a resolver los problemas que se presentan en los procesos productivos de cada una de las seis cadenas productivas definidas como de atención prioritaria.

Capítulo 2

Contexto en que se desenvuelven las actividades objeto de apoyo del Programa

2.1. Caracterización general del subsector pecuario en la entidad

La población de Jalisco pasó de 4.3 millones de habitantes en 1980 a poco más de 6.3 en el 2000. Por su parte, la población económicamente activa (PEA) ascendió de 1.41 millones a 2.72, de la cual 300 mil personas se dedican a actividades del campo y 120 mil a la actividad pecuaria. Dos aspectos caracterizan a la demografía del Estado: (i) la tasa de crecimiento de la población (2.03) es ligeramente superior a la del promedio nacional y (ii) la PEA se ha incrementado en términos relativos, pasando a ocupar el 43.2% de la población de la entidad, puesto que ha crecido a una tasa del 3.5% promedio anual en los últimos 20 años.

El sector primario ocupó el 18.9% de la PEA en 1980, la que disminuyó al 11.1% en el 2000. En ese año el sector agrícola ocupó a 236,926 personas. Puesto que la producción del sector no ha decrecido, se puede inferir que de alguna manera la productividad del trabajo en el campo se ha incrementado en las últimas dos décadas.

Según el INEGI, el aporte del sector primario al PIB estatal se ha mantenido en alrededor del 8% en términos reales desde 1993, pero es más relevante destacar que el sector agroalimentario representa más del 18% en los últimos años, lo que habla de la importancia de este subsector en la economía de la entidad. Esta tendencia se corrobora también con las cifras del aporte de la rama de “alimentos, bebidas y tabaco” a la industria manufacturera que fluctúa alrededor del 50%.

Por otro lado, el PIB agropecuario de Jalisco da cuenta del 6.5% del PIB estatal; por arriba del promedio nacional. En Jalisco, la generación de empleo por parte del sector primario es de 10.3% del total estatal (INEGI).

Además de ocupar los primeros lugares en la producción de granos, Jalisco también ocupa el primer lugar en la producción de carne de res, que es la más importante en términos de valor con una producción cercana a las 200 mil toneladas anuales. La producción de leche de bovino en la entidad es de poco más de 1.5 millones de toneladas, ocupando el primer lugar en el ámbito nacional con el 17% de la producción del país, el inventario de ganado especializado lechero y de doble propósito es de 980,000 cabezas (Fuente: Líder de cadena de la SEDER).

Jalisco ocupa también el primer lugar en la producción nacional de carne de cerdo, generando el 19% del total, y es el segundo lugar en el Estado respecto al valor de la producción pecuaria, con un volumen anual de 188,070 toneladas de carne, un inventario de 391,500 animales de pie de cría y una producción anual de 3'646,500 cerdos al año (URPJ, 2003).

En la avicultura de carne, Jalisco representa el primer lugar de la producción nacional con 170 478 toneladas, el 13% de participación nacional y es la tercera actividad en cuanto al valor de la actividad pecuaria estatal. El inventario de pollo de engorda es de 28'153,000 por ciclo (UAAJ 2002). En la producción de huevo, Jalisco participó en el año 2001 con el 43% de la producción nacional, 864,532 toneladas. El inventario aproximado de ponedoras en el Estado es de 49.6 millones de aves (UAAJ, 2002).

2.2. Identificación y análisis de los factores críticos de las actividades objeto de apoyos relevantes en la entidad

Cadena Bovinos Leche

La ganadería para producción de leche es de poco menos de 900 mil cabezas, de las cuales 40% son vientres, lo que hace evidente una inadecuada estructura del hato que afecta sus costos. Sólo 30% del hato es de raza de buena calidad (Holstein) el resto está integrado por cruza y criollos. Actualmente la producción de leche en el Estado es de alrededor de 4.3 millones de litros diarios. Prácticamente dos terceras partes del valor de la producción del Estado se genera en la Región de los Altos, seguida muy detrás por la Región Ciénega. Asimismo, los inventarios tienen mayor presencia en la Región Alteña, aunque las regiones Sur y Ciénega también cuentan con inventarios relativamente elevados.

Actualmente el Estado cuenta con tres tipos de explotación: por tamaño, sistemas de producción y estructura de costos con las características que muestra el cuadro 2.2.1:

Cuadro 2.2.1. Importancia de los sistemas de producción lechero en Jalisco

Tipos de explotación	Productores %	Producción %	Tamaño promedio del hato	Rendimiento promedio litros/año
Empresa familiar o tecnificada bajo	20	6	20	3,788
Empresa semitecnificada	70	57	40	4,395
Empresa altamente tecnificada	10	36	100	6,550
Total	100	100	60	5,090

Fuente: UNICEDER, S.C., con base en el Diagnóstico preliminar de las cadenas agroalimentarias. SEDER.

Empresa familiar o tecnificada bajo. Estos productores están integrados a la agricultura, de donde obtienen esquilmos para alimentar su ganado; el sistema de producción es semiestabulado con pastoreo y alimentos concentrados; predomina la raza Holstein Grey; y en su reproducción casi no se usa la inseminación artificial. Los problemas más acuciantes que aquejan a estos productores son: la falta de infraestructura de manejo, el nivel sanitario de los animales, los bajos rendimientos y los altos costos. Su nivel de competitividad es bajo y estas lecherías tienden a desaparecer porque los productores han detectado que no les dejan ganancias.

Empresa semitecnificada. Estos productores están ligados con la agricultura por su mayor demanda de forraje y concentrados que no son producidos en la empresa; además cuentan con sistemas de administración. Domina la raza Holstein. Sus problemas principales son similares a los de la empresa familiar, aunque cuentan con mejores

rendimientos y, por tanto, su rentabilidad es superior. Presentan debilidades en cuanto a infraestructura de manejo y control sanitario.

Empresa altamente tecnificada. Su producción es mediante un sistema estabulado, en los hatos predomina la raza Holstein con excelente calidad genética. La alimentación tiene como base el alimento concentrado. Los forrajes son producidos generalmente por la propia empresa. Tienen un sistema de administración y un estricto control productivo y reproductivo. Sus costos de producción por mano de obra son mucho menores que en los sistemas anteriores, y además cuentan con asesoría técnica de calidad.

Cadena bovinos carne

Desde 1996 se observan caídas en la producción de la cadena de alrededor de 1.6% anual, no obstante ello, en términos reales el valor de la producción de la cadena creció en promedio 5.6% anual, en gran medida gracias al gran despunte que ocurrió en el año 2000. Si excluyéramos ese año atípico, el crecimiento habría sido negativo.

La cadena bovinos carne presenta un potencial limitado de acuerdo con las tendencias que se han presentado en los últimos años, sobre todo si consideramos su dependencia únicamente de los vaivenes en el mercado, y no de la propia transformación de la cadena para aumentar su producción de manera independiente. El pronóstico de crecimiento de la cadena a nivel estatal para el 2004, emitido por la SAGARPA, es negativo con -1.22%.

El 85% de los productores de bovinos carne en Jalisco son de bajos ingresos, del cual un 25% se encuentra en una etapa de transición hacia una clasificación de estratos medios. El restante 15% puede considerarse como de ingresos altos, cuadro 2.2.2.

En cuanto a la participación de cada uno de los estratos enunciados, el de ingresos bajos representa únicamente 19% y el de transición 27%. Dicho de otra forma, el 15% de la población de la cadena perteneciente al estrato de ingresos altos, es responsable de poco más de la mitad (54%) del valor de la producción estatal, cuadro 2.2.2.

Cuadro 2.2.2. Inventario y producción anual por tipo de productores

Tipos de productores	Número de productores	Inventario ganadero	Promedio hato	Producción anual (t)
Productores de bajos ingresos	32,790	491,850	15	34,456
Productores de bajos ingresos en transición	13,663	683,150	50	47,858
Resto de productores	8,197	1'375,258	167	96,343
Total	54,650	2'550,258	47	178,657
En porcentajes				
Productores de bajos ingresos	60	19		19
Productores de bajos ingresos en transición	25	27		27
Resto de productores	15	54		54
Total	100	100		100

Fuente: UNICEDER, S.C., con base en el Diagnóstico preliminar de las cadenas agroalimentarias. SEDER.

Estas diferencias se deben básicamente a las funciones de costos que posee cada estrato. Los grandes productores poseen costos menores que los medios y los bajos, y, por lo tanto, reciben un mayor beneficio. Es lógico pensar que al tener una mayor escala, los costos fijos tienden a ser menores, y aunque los ingresos son proporcionalmente iguales; los grandes productores obtienen beneficios o ingresos porque tienen menores costos.

A reserva de un estudio más profundo, la organización en pequeña escala que presenta actualmente un promedio de 15 animales por ható, genera un gran número de núcleos; se atomiza la producción y los costos serían mayores aún cuando se organizara la producción a una mayor escala, con la incorporación simultánea de otros factores como el desarrollo tecnológico y la capacitación, entre otros.

La cadena bovinos carne de Jalisco tiene presencia importante prácticamente a lo largo de todo el Estado. Se trata de la cadena con mejor distribución al interior de Jalisco, destacando la Región de los Altos, aunque su presencia no es tan abrumadora como en otras cadenas pecuarias, incluso la Región Norte, normalmente con muy baja participación, cuenta aproximadamente con el 4% de la producción estatal.

Cadena porcícola

Dos regiones contiguas (Altos Norte y Altos Sur) concentran casi el 65% del valor de la producción estatal porcícola, y aunada la Región Ciénega suman casi el 80%, por lo que se puede afirmar que es una de las cadenas de mayor concentración regional.

Si relacionamos el valor de la producción con el inventario, encontramos una situación interesante para el caso de la Región Sur, en donde a pesar de no ser una potencia en cuanto al valor de la producción, su peso porcentual en los niveles de inventario es bastante elevado. Se puede afirmar que la Región Sur tiene buen potencial puesto que posee el 18.45% del inventario total estatal, aunque con una producción relativamente baja del 4.5%. En cambio la Región Ciénega produce casi el 13% del total estatal con un inventario del 7%, por lo que sus perspectivas a futuro no son alentadoras.

Las regiones alteñas no presentan mayores problemas en ese sentido puesto que sus niveles de inventario y producción son consistentes. De manera general, la relación producción/inventario no sobrepasa los niveles del 10% para ninguna región.

Cuadro 2.2.3. Tamaño de las granjas porcícolas

Tamaño	Número de granjas	Número de vientres
Grande	30	1,000 y más
Mediana	270	de 201 a 999
Pequeña	1,500	de 10 a 200
Total	1,800	233,972

Fuente: UNICEDER, S.C, con base en el Diagnóstico preliminar de las cadenas agroalimentarias. SEDER.

El cuadro 2.2.3. muestra la estructura de las granjas porcícolas en Jalisco según su tamaño. Se desprende del cuadro la enorme diferencia en el tamaño de las granjas grandes con las pequeñas en cuanto al número de vientres. Esta característica tiene

impactos decisivos en la competitividad de estos sistemas de producción. Mientras que las granjas grandes son altamente competitivas, las pequeñas, la inmensa mayoría de los productores de la entidad, mantienen sistemas productivos ineficientes, con altos costos unitarios y baja rentabilidad.

Problemas de la cadena porcícola:

- 49 empresas tecnificadas concentran el 66% de la producción de carne de cerdo en el Estado.
- Existen en la entidad 3 rastros Tipo Inspección Federal² (TIF), con una capacidad de matanza de aproximadamente 800 cerdos diarios, y 2 rastros municipales con una capacidad de 1,250 cerdos diarios; el 39% de la matanza total diaria se realiza en rastros TIF.
- La falta de acceso a los mercados está dada por:
 1. Rigidez en el canal de comercialización por existir un monopolio en el esquema de comercialización de los comisionistas.
 2. El estatus sanitario aún está en fase de erradicación de Fiebre Porcina Clásica y Aujesky.
 3. Insuficiente infraestructura de matanza en rastros TIF, que impide a los productores competir con la carne en cortes y refrigerada que ingresa del extranjero.
 4. Insuficiencia de procesos que den mayor valor agregado a los productos.

Cadena aves carne

De acuerdo con la evolución de los últimos cinco años, la producción de la cadena aves carne de Jalisco bien podría ubicarse en rangos de crecimiento por encima del 10% anual. Las expectativas de esta cadena son: crecer a un promedio global de 9% anual para los próximos cuatro años, con tasas de 5.2% anual para 2004 y un gran crecimiento de 16% para el 2005, sujeto a la puesta en marcha de rastros TIF. Asimismo, para 2006 y 2007 se pronostican tasas de crecimiento del 10%.

Cadena aves huevo

En términos reales, el valor de la producción de la cadena registró un incremento muy fuerte de alrededor del 70% en 1996 con respecto a 1995. En los dos años siguientes se presentaron caídas de 20 y 8.8%, respectivamente. A partir de 1999 se inició una tendencia positiva que continuó hasta el 2001.

La cadena aves huevo se presenta mayormente en las regiones Altos Norte y Altos Sur, debido a que prácticamente el 90% del valor de la producción se genera en esas dos regiones.

Cadena de especies menores

En mayor o menor medida, las subcadenas de miel y cera en greña; caprinos leche y carne, así como ovinos, se caracterizan por una gran volatilidad durante los periodos recientes.

² El origen de la inversión de los rastros TIF existentes en la actualidad es privada.

a) Miel

El comportamiento de los últimos años en el precio, y consecuentemente en el valor de la producción de miel en Jalisco, observa un comportamiento caracterizado por una gran inestabilidad; independientemente de factores inflacionarios. Sin embargo, es posible observar un patrón consistente en que cada dos años se alcanzan precios relativamente altos (1997, 1999 y 2001); con fuertes caídas en los respectivos años intermedios (1996, 1998 y 2000).

La producción de miel y cera en greña se encuentra bastante focalizada en la Región Sur, con el 45 y 69% del valor de la producción, respectivamente. Sin embargo, la producción de cera en greña es poco relevante con respecto a la de miel. Las regiones de los Altos, por ejemplo, dedican el total de su producción hacia la miel.

b) Caprinos carne

En términos generales, los volúmenes de producción manejados por la cadena caprinos carne de Jalisco, han sido bajos con una producción máxima de 2,370 toneladas en 1998 y un mínimo de 2,250 toneladas en el 2000, es decir, dentro de esta variable no se han generado cambios sustanciales, ya que los rangos máximos han oscilado en alrededor del 6%; lo cual representa una proporción mucho menor a los cambios en los precios.

Casi la mitad del valor de la producción de carne de caprino se genera en la Región Ciénega, el resto se distribuye entre las otras regiones, con cierto predominio de Valles y Altos Norte, esta última región también cuenta con los niveles de inventario más elevados. En todo caso se trata de una cadena de tamaño modesto.

c) Caprinos leche

Los volúmenes de la cadena caprinos leche prácticamente permanecieron estancados en seis mil toneladas anuales entre 1995 y 1998. Posteriormente, y durante los tres años siguientes, se han presentado variaciones en ambos sentidos, pero con escasa variabilidad. El inventario ha sufrido cambios poco significativos, pues se cuenta con el mismo inventario que 5 años atrás, lo cual refleja su estancamiento.

La cadena caprinos leche tiene una distribución regional similar a la de carne, aunque con un peso aún mayor de la Región Ciénega.

d) Ovinos

Dentro de la pequeña dimensión de la cadena de ovinos de Jalisco se han presentado crecimientos sostenidos; sin embargo, la producción máxima ha llegado a las 1,362 toneladas.

En el caso de la subcadena de ovinos, la región predominante es Altos Norte, seguida de Valles y de la Región Centro, con una participación equilibrada entre producción e inventario.

Problemática general del sector

Calidad genética de los hatos. Este es uno de los principales problemas que mencionan los productores. Este es un factor esencial en la producción ganadera que está asociado a una tecnología tradicional en el manejo, especialmente en la alimentación y reproducción, que afecta otros aspectos como la calidad de la producción y el estatus sanitario de los hatos.

Importaciones. Las importaciones de carne en canal o de productos con mayor valor agregado, preparados directamente para su venta, tienen un impacto directo en la producción de carnes de bovino, porcino y aves, conformando un marco comercial donde sólo los productores más eficientes podrán competir.

Sanidad. La presencia de enfermedades que limitan la exportación de animales y sus productos ha evitado el acceso hacia los EUA y el Japón, el mayor mercado a nivel mundial de productos pecuarios, como es el caso de los cárnicos con valor agregado y el huevo donde México sería altamente competitivo, una vez eliminadas enfermedades como la fiebre porcina clásica en cerdos y la enfermedad de New Castle en aves.

Acceso y costo de los insumos. Los principales insumos para la actividad pecuaria son los granos forrajeros, principalmente sorgo y maíz, base de la alimentación de las aves, cerdos, bovinos lecheros y, en menor medida, bovinos productores de carne. Además, implican alrededor del 75% de los costos de producción. La industria de alimentos balanceados y concentrados para animales es de crucial importancia, y utiliza en un 85% insumos directos del sector agrícola. Las más importantes plantas de esta industria se ubican en el D.F., Guadalajara y Monterrey.

Financiamiento. Aún cuando las tasas de interés se han visto reducidas debido a las bajas en la inflación en México, el crédito como insumo para la producción primaria se ve reducido debido a la dificultad del acceso de los productores en actividades primarias por múltiples razones.

Infraestructura de manejo. La ganadería estatal adolece de infraestructura de manejo para todo tipo de especies en explotación. Se requieren establos, bodegas, salas de ordeña, salas de recepción de miel, etc. que implican una gran inversión para los productores. Esta deficiencia afecta directamente a la calidad de los productos y el nivel sanitario de los mismos.

2.3. Correspondencia entre la orientación general del Programa y la problemática en la que se desenvuelven los productores

2.3.1. Correspondencia de los objetivos y acciones del Programa con los problemas identificados

Para cada una de las cadenas productivas, el Programa ofrece dos grandes líneas de apoyos tendientes a incrementar la capitalización de las unidades de producción, a través de la provisión para infraestructura, en general fuera del alcance financiero de los productores. La otra línea importante es el mejoramiento genético. Ambas líneas están

orientadas también a la introducción de innovaciones tecnológicas, que a su vez incrementen rendimientos, abatan costos unitarios y propicien una actividad más rentable y competitiva.

No obstante los objetivos descritos, los montos destinados al Programa son limitados, según la Dirección de Ganadería de la SEDER existen en Jalisco unos 70 mil productores activos, y el Programa de Fomento Ganadero atiende a unos 2 mil, lo que evidencia que quedan fuera de atención más del 97% de los productores.

2.3.2. Tipos de apoyo ofertados por el Programa y tipos de apoyo requeridos por los diferentes estratos de productores

Una forma de estimar las necesidades de los productores en cada una de las cadenas es a través del número de solicitudes presentadas. Lo que se podría llamar la “demanda efectiva” que ejercen los productores para obtener algún apoyo de la Alianza para afianzar y robustecer su producción. Este argumento se sostiene bajo el supuesto de que todos aquellos productores que necesitan algún apoyo (necesidades o requerimientos) lo harán saber a través de una solicitud. De ahí se desprende que la demanda efectiva que ejercen los productores, que han sido informados de las posibilidades que tienen para disponer en forma racional de los recursos colaterales necesarios para adquirir el apoyo, se refleja en el número de solicitudes. Esto es independiente de que el productor sea o no elegible para el apoyo o de cualquier otro factor que se haya utilizado para descartarlo de la lista de beneficiarios o, dicho de otra manera, para no aprobar su solicitud después de que ésta haya seguido todo el proceso descrito para su aprobación.

Tomemos por ejemplo el caso de la cadena de aves, donde utilizando la información proporcionada por el SISER al 29 de julio del 2004, se tiene registrado un total de 146 solicitudes que beneficiarían a 510 productores con un total de 9,645 unidades físicas. De este total de solicitudes se comprometen 102, o sea una baja considerable, cualquiera que sea el motivo y/o las prioridades utilizadas en el proceso de selección. Un 30.1% menos, o dicho de otra manera, sólo se atiende a menos del 70% de las solicitudes. Esto implica también reducir el número de productores beneficiados de 510 a 372, un 27% menos. La disminución en las unidades físicas solicitadas es de 9,645 a 4,912, es decir una disminución de casi el 50% de lo solicitado. La información proporcionada por la SEDER no especifica el tipo de productor solicitante por lo que no se pudo tomar en cuenta este factor en el análisis.

Esto refleja claramente dos cuestiones: (i) el Programa no puede atender todas las solicitudes porque sus recursos son limitados, por lo que hay que definir prioridades y criterios para seleccionar las solicitudes que se van a apoyar, y (ii) teóricamente se requeriría duplicar los recursos del Programa para atender todas las solicitudes, lo que es prácticamente imposible dada la actual estrategia de financiamiento y gasto público.

Para el caso de los productores de la cadena de carne de bovinos, el Programa ofreció componentes en infraestructura para 25 proyectos, para equipos y maquinaria 25 proyectos, para material genético 1,000 cabezas y material biológico 30 proyectos.

Es indudable que la infraestructura y el equipo para el manejo del ganado de engorda es un apoyo muy importante para incrementar la productividad de esta actividad, pero los

apoyos han sido mayoritariamente dirigidos a los productores de bajos ingresos en transición y al resto de productores de mayor tamaño. Si se considera que el 85% de los productores se han clasificado como Productores de Bajos Ingresos y Bajos Ingresos en Transición, entonces el Programa no ha logrado atender las necesidades de los productores más atrasados.

En el caso de la cadena bovinos de leche se ofrecen los mismos componentes que en bovinos de carne, pero el 80% de los apoyos fueron dirigidos al resto de productores y sólo 20% a productores de bajos ingresos en transición. Respecto de la cadena bovinos de leche, una de las más solicitadas junto con bovinos de carne, la evolución de las solicitudes se muestra en el siguiente cuadro.

Cuadro 2.3.2.1. Evolución de las solicitudes de la cadena de ganado bovino de leche

Concepto	Presentadas	Pagadas	% atendidas
Solicitudes	845	370	43.8
Unidades físicas	1,251	662	52.9
Productores	2,137	960	44.9

Fuente: UNICEDER, S.C, con base en el SISER, Avances físicos al 29 de julio del 2004.

Como puede apreciarse, la cobertura de los apoyos fluctúa por debajo del 50% en el caso de bovinos de leche, así también la caída en el número de productores atendidos es muy significativa.

Para el caso de la cadena porcícola los resultados son similares, cuadro 2.3.2.2.

Cuadro 2.3.2.2. Evolución de las solicitudes de la cadena porcícola

Concepto	Presentadas	Pagadas	% atendidas
Solicitudes	222	97	43.7
Unidades físicas	4,609	350	7.6
Productores	443	235	52.6

Fuente: UNICEDER, S.C, con base en el SISER, Avances físicos al 29 de julio del 2004.

En esta cadena se apoyó la adquisición de vientres, infraestructura y equipo y la mayor parte se dirigió a productores de bajos ingresos.

2.3.3. Población objetivo y población prioritaria de apoyo

El artículo 8 de las Reglas de Operación establece la población objetivo del Programa de Fomento Ganadero "a ejidos, comunidades y las organizaciones o asociaciones de carácter nacional, estatal, regional, distrital, municipal o comunitario de productores del medio rural, que se constituyan o estén constituidas de conformidad con las leyes vigentes". Asimismo, en el artículo 9o. se establece que "la estrategia de orientación, impulso y atención a los programas y acciones para el desarrollo rural sustentable que ejecuten los gobiernos federal y estatales, deberán tomar en cuenta, además de la heterogeneidad socioeconómica y cultural de los sujetos de esta Ley, los distintos tipos de

productores en razón del tamaño de sus unidades de producción o bienes productivos, y su capacidad de producción para excedentes comercializables o para autoconsumo.”

Por otra parte, el Decreto del Presupuesto de Egresos establece en lo particular, que se deberá privilegiar a la población de menores ingresos. Las Reglas de Operación señalan que se deben establecer mecanismos de distribución y operación que otorguen acceso a todos los grupos sociales y géneros, en forma equitativa y sin discriminación.

Para instrumentar el Programa conforme a los lineamientos descritos, se debe formular un **“Estudio de Estratificación de Productores”**, que permita el otorgamiento de apoyos diferenciados, que como orientación fundamental deberá considerar por lo menos a la población objetivo señalada anteriormente. A la fecha de esta evaluación este estudio no se había realizado, por lo que se deriva que la orientación de los apoyos ha obedecido a criterios generales manifestados por los productores en los distintos foros que para este efecto disponen.

2.3.4. Acciones del Programa y el aprovechamiento de oportunidades

Como se señaló anteriormente, el Programa está dirigido a fortalecer las cadenas productivas, respondiendo a la demanda de los productores a través de proyectos y de manera individual. La mayor parte de los apoyos se han canalizado hacia proyectos presentados por grupos de productores.

El inicio de las acciones del Programa, conforme al Anexo Operativo, fue con fecha del 25 de julio de 2003 y su término no podrá exceder al 31 de diciembre del mismo año, salvo en aquellos casos debidamente justificados de recursos radicados en el fideicomiso y comprometidos con actas del Comité Técnico.

2.3.5. Presupuestos del Programa y requerimientos de inversión para atender la problemática

El presupuesto del Programa para el ejercicio 2003 fue de 68.25 millones de pesos para el Subprograma de Desarrollo Ganadero y de 10 millones para el Subprograma DPAI. Su desglose por cadenas productivas fue el siguiente, cuadro 2.3.5.1.

Cuadro 2.3.5.1. Distribución del presupuesto del Subprograma de Desarrollo Ganadero

Cadena productiva	Monto (\$)	Porcentaje
Carne de bovino	22'325,000	34.4
Leche	20'092,500	31.0
Especies menores	7'125,000	11.0
Porcícola	7'695,000	11.9
Huevo de plato	3'800,000	5.9
Carne de pollo	3'800,000	5.9
Total	64'837,500	100.0

Fuente: UNICEDER, S.C., con base en el Anexo Operativo 2003.

Nota: el total no incluye gastos de operación ni de evaluación.

Según la información del cuadro anterior, el Subprograma de Desarrollo Ganadero atendió en primer lugar a la ganadería bovina de carne y de leche, en seguida la porcina y de especies menores y finalmente la de aves.

Las necesidades de financiamiento que apoya la Alianza a través de este Programa y sus subprogramas son insuficientes desde dos perspectivas: (i) por la magnitud de las necesidades estatales para el desarrollo de una ganadería moderna y competitiva y, (ii) desde la perspectiva de los montos apoyados en relación con la inversión total ejercida en cada proyecto.

Respecto de los montos de apoyo las Reglas de Operación establecen que:

“Se otorga en lo general, como máximo el 50% del costo total de las componentes del Programa y hasta 500 mil pesos como máximo por unidad de producción. Para los productores de bajos ingresos no aplica el límite del 50% de apoyo, y si presentan proyectos económicos integrales que otorguen valor agregado a la producción primaria y mejoren su integración a cadenas productivas, el monto podrá ser mayor a los 500 mil pesos.

La mayoría de los productores señala que el aporte relativo que ha efectuado el en los proyectos en que se ha involucrado es muy reducido. Normalmente el financiamiento que apoya no supera el 20% de la inversión total, por lo que los productores realizan esfuerzos adicionales importantes para completar los montos de inversión requeridos, incluso después de hacer una mezcla de recursos con otras fuentes de financiamiento, lo cual se realiza en no pocas ocasiones.

Capítulo 3

Evaluación de procesos

3.1. Diseño

3.1.1. Análisis de la compactación de programas

La compactación de los programas de la Alianza consistió en poner bajo una misma operación programas tan diferentes como Programa Lechero, Recuperación de Tierras de Pastoreo, Apícola, Mejoramiento Genético, entre otros, bajo la denominación de programas de Fomento Ganadero, cuyo esquema de operación se viene aplicando desde el ejercicio 2001. En relación con la calificación del diseño del Programa en cuanto a su congruencia respecto a las prioridades de la política sectorial estatal, los entrevistados señalaron que las definiciones importantes las realiza el Estado, pero en ocasiones se presentan diferentes criterios de operación (con la SAGARPA) que afortunadamente han sido superados.

En relación con los riesgos de la compactación del Programa, el desatender a grupos importantes de la población es un riesgo muy fuerte, los diferentes tipos de productores tienen diferentes capacidades de gestión. Entre el 60 y 65% son pequeños ganaderos que no pueden desarrollar proyectos integrales.

La principal ventaja de la compactación es que se abre un abanico de alternativas de componentes para llegar al productor según lo que requiera. Con el soporte técnico adecuado se puede llegar a los productores a atender sus demandas.

A juzgar por las opiniones de funcionarios, técnicos y los propios productores, la orientación del Programa hacia proyectos tiene una serie de ventajas que en su conjunto permiten incrementar los efectos positivos de la inversión. La primer ventaja es que conlleva implícita el fomento a la organización de los productores o al menos a su consolidación cuando está en marcha. La segunda ventaja es que permite realizar inversiones más significativas sobre todo en infraestructura; como plantas lecheras, salas de extracción de miel, instalaciones de conducción de agua para riego, apoyos a la inversión en rastros, establos colectivos, entre otros. La tercer ventaja es que el impacto de la inversión a mediano y largo plazo será más significativa.

Pero este enfoque por proyectos requiere una mayor vinculación con los sistemas de apoyo técnico, con el DPAI por ejemplo, y con una supervisión más estrecha para asegurar su éxito.

Una desventaja de este enfoque es que difícilmente puede aplicarse a productores de bajos ingresos por las dificultades de conseguir los aportes adicionales, por lo que en general este enfoque ha operado en proyectos de montos reducidos y con menor impacto.

Sí existe el riesgo **de la concentración de las inversiones en algunos componentes**, pero como resultado de que el Programa está dirigido principalmente a mejorar la infraestructura ganadera en la entidad, lo que redundará en un mejor manejo del ganado, mayor productividad, competitividad y rentabilidad, que es lo que se busca con la Alianza.

Otro aspecto del Programa está centrado en el mejoramiento genético de los animales, con los mismos objetivos que el de infraestructura. Ambas líneas de inversión mayoritaria son las que más lógica tienen en el fomento de la ganadería estatal. Cualquier dispersión de componentes podría generar una pérdida de impacto y durabilidad de los efectos alcanzados.

3.2. Planeación

3.2.1. Escenario prospectivo del Programa

Las **definiciones estratégicas** del Programa en la entidad están claramente demarcadas por dos elementos convergentes: las estrategias nacionales establecidas por la SAGARPA a través de las Reglas de Operación, y las estrategias estatales contenidas en el PED 2001-2007 e implementadas por las estructuras del gobierno estatal, especialmente por la SEDER. Ambas estrategias no cambiarán radicalmente en los próximos tres años, en parte porque los gobiernos federal y estatal durarán hasta el 2006, y en parte porque estas estrategias son una respuesta lógica y bien fundamentada a fuerzas externas que afectan el desarrollo de la actividad ganadera en la entidad.

El **establecimiento de metas y presupuestos multianuales** es recomendable como una práctica concreta de planeación prospectiva, situación que no se da en la actualidad. Los programas, metas y presupuesto tienen una vigencia anual, del ejercicio fiscal, y no se han devenido en presupuestos multianuales porque los programas de la Alianza no se han convertido en política de Estado.

El factor más importante que impide la planeación eficiente es la falta de **estudios de diagnóstico precisos y confiables** que incorporen la problemática de las diferentes regiones, tipos de productores y la actividad productiva ganadera específica. En segundo lugar, se encuentra la dificultad que se presenta a nivel estatal para contar con un presupuesto que llegue con oportunidad. En tercer lugar, los sistemas de información no están todavía funcionando al nivel que se requiere, y existen muchos problemas en la dinámica y en los sistemas implementados a través del SISER. Finalmente, existen también dificultades que surgen de lo incompleto del proceso de federalización que obliga a establecer instancias colegiadas que dificultan o por lo menos utilizan mayor tiempo para llegar a acuerdos.

3.2.2. Criterios para la distribución de recursos entre subprogramas, componentes y actividades productivas

En el ejercicio 2003, el 87.5% del presupuesto del Programa se destinó al Subprograma de Desarrollo Ganadero y el 12.5% al DPAI. La proporción mencionada no guarda ninguna relación con algún criterio técnico de asignación de recursos, más bien se trató de un criterio continuista resultado de la inercia en las negociaciones del presupuesto

global. Si se tratan estos dos subprogramas como de inversión el primero y de servicios el segundo, entonces debería haber una relación entre ambos siempre y cuando las inversiones realizadas y apoyadas por el Programa tuvieran necesariamente un apoyo en servicios de asistencia técnica y capacitación, lo cual no es la regla.

La distribución entre componentes en el Subprograma de Desarrollo Ganadero obedece estrictamente a las prioridades de elevar la competitividad del subsector ganadero a través del mejoramiento de la infraestructura y el mejoramiento genético de los hatos. La asignación de los recursos entre las actividades productivas está íntimamente ligada a las prioridades establecidas para apoyar a las cadenas productivas.

3.2.3. Criterios para la identificación y priorización de cadenas productivas

La asignación de recursos por cadena productiva es una estrategia que se viene aplicando para desarrollar al sector agroalimentario en términos económicos y financieros, integrando al productor primario a la cadena productiva que culmina con el consumidor, incrementando su participación en los beneficios económicos.

Pero quizá lo más importante es que el enfoque de cadena asigna los recursos en aquellos procesos productivos o de transformación que permiten a los productores resolver problemas específicos de tipo técnico o de infraestructura de producción, lo que potencia los impactos del apoyo asegurando su éxito.

El Estado de Jalisco ha definido seis cadenas prioritarias: carne de bovino, leche de bovino, porcicultura, especies menores, huevo de plato y carne de aves.

3.3. Arreglo institucional

Eficacia del arreglo institucional para el logro de los objetivos del Programa: Algunos aspectos no están muy claros, en especial la interpretación de las Reglas de Operación, sobre todo los aspectos normativos.

La coordinación entre instancias federales, estatales y/o municipales en la implementación del Programa: Faltan puntos como el papel de los municipios respecto a la operación del Programa. En la práctica, la implementación del Programa recae en los Distritos de Desarrollo Rural (DDR) y la SEDER, pero falta consolidar a los Consejos Municipales de Desarrollo Sustentable.

La recepción, evaluación y autorización de las solicitudes de apoyo: Criterios y actitud de los funcionarios. Se menciona reiteradamente por los entrevistados que a nivel de ventanillas los funcionarios que reciben las solicitudes son negativos en sus respuestas a los productores, o no tienen la información necesaria del Programa, También la evaluación de las solicitudes es importante para que se respete cada línea productiva.

Coincidencia de objetivos y acciones entre las instancias que operan el Programa: En general sí coinciden, pero existen situaciones específicas en las que la Delegación de la SAGARPA no coincide con el gobierno estatal.

3.3.1. Operación estatal con base en estructuras federales

Complementariedad y/o traslapes entre DDR-CADER y estructuras estatales

Respecto al proceso de planeación, se estima que la coordinación institucional entre la SAGARPA y la SEDER funciona adecuadamente, no así en cuanto a la operación, donde se señalan varios problemas. Se tiene la percepción de que la Delegación de la SAGARPA opera con gente que no está totalmente de acuerdo con el Gobierno del Estado. Existen inconformidades al respecto que no favorecen una operación expedita que favorezca a los productores, para algunos es importante revisar la actual estructura operativa del Programa.

El Comité Técnico de Ganadería (COTEGAN) y la Comisión de Regulación y Seguimiento de Sanidad Agropecuaria de Jalisco (CRYSSAJ) han sido fundamentales para definir las acciones del Programa.

Incidencia de esa relación en la operación del Programa

El resultado es la lentitud en el trámite de las solicitudes y una asignación de recursos que no siempre obedece a principios técnicos.

Avances en el proceso de federalización y recomendaciones para acelerarlo

No existen avances en hechos concretos, a pesar de que el tema es tratado y reaparece periódicamente sólo en documentos y discursos. En el Estado se tiene la sensación de seguir atados a las Reglas de Operación que se editan en el centro.

La federalización es un proceso que los implicados en la operación del Programa desean se instrumente hasta sus últimas consecuencias. La mayoría de los operadores cree que la indefinición en que ha quedado el proceso es la fuente de un sinnúmero de problemas que afectan la operación eficiente del Programa y le resta también eficacia. El proceso ha tenido sus altas y bajas; hace unos años se había avanzado por parte del Estado en el control directo de los Centros de Apoyo al Desarrollo Rural (CADER), e incluso de los DDR, pero actualmente se han vuelto a desprender de este control. El Estado ha creado una nueva regionalización en ocho regiones, de las cuales seis corresponden a los actuales distritos.

Para acelerar el proceso de federalización se recomienda establecer capacidad de negociación con relación a los pasivos laborales, lo que repercutiría positivamente en la operación del Programa, así como la voluntad política para cederle la facultad de autonomía operativa al Estado de Jalisco.

3.3.2. Desarrollo institucional de estructuras federales, estatales y locales

Estrategias para el desarrollo de las estructuras que operan Alianza, políticas de desarrollo de capital humano

En principio no se han puesto en práctica, en forma generalizada, programas de formación de recursos humanos para operar el Programa. Uno de los problemas que

debe atenderse en lo inmediato, es la capacitación de los operadores de las ventanillas de recepción de solicitudes, quienes deben prepararse en aspectos relacionados con los objetivos del Programa y su normatividad, para brindar un mejor servicio a los solicitantes de apoyo. Así también, se han manifestado inconformidades respecto a la mala atención en algunas ventanillas, que convendría subsanar.

Es importante poner en práctica cursos de capacitación y de inducción al Programa, para paliar en parte la alta rotación de autoridades y personal operativo, para ayudarles a entender cabalmente las características del Programa y sus Reglas de Operación.

Funciones que cumple el COTEGAN

El COTEGAN es el órgano colegiado más importante en la operación del Programa. La autorización de solicitudes de los productores es una de sus tareas fundamentales. También la de decidir sobre las prioridades estratégicas para el desarrollo de la ganadería en la entidad.

Capacidades para la implementación del Programa en el Estado

La idea generalizada es que el Estado es autosuficiente en recursos humanos, financieros y de infraestructura para instrumentar holgadamente el Programa en la entidad. Las dos estructuras básicas, la SEDER y la Delegación de la SAGARPA, con sus Distritos de Desarrollo Rural y los CADER, también son totalmente suficientes para operar el Programa. Lo que habría que atender es la capacitación de los operadores de nuevo ingreso, y destinar más recursos para llevar a cabo actividades de supervisión que pocas veces se realiza.

Interacciones con otros actores

Con el PAPIR y el PRODESCA, con el PAPIR y el PROFEMOR y con el PRODESCA y el PROFEMOR están desarticulados de manera importante, aunque estos programas están operados en los DDR. En todo caso es más frecuente encontrarlos en programas de desarrollo rural y agrícola pues son subprogramas del Programa de Desarrollo Rural de la Alianza para el Campo.

3.3.3. Integración y operación de los Comités Sistemas Producto Pecuarios

La Ley de Desarrollo Rural Sustentable se aprueba después de que en la evaluación se aplicara el nuevo modelo de gestión con Cadenas Agroproductivas, en ella se estableció una estructura que incluye Consejos Consultivos Regionales de Cadenas y Consejos Consultivos Estatales de Cadenas que sustituyen a los Consejos Sistemas Producto.

Se han constituido Comités Sistemas Producto al nivel estatal. Los más avanzados son los de Bovinos de Carne, Bovinos de Leche, Porcícola, Avícola y Especies Menores. También se denominan Consejos Consultivos establecidos por cadenas productivas.

3.4. Operación

3.4.1. *Cumplimiento de metas 2003 y avances 2004: comparación con metas programadas, factores que explican ese comportamiento*

Según el Anexo Técnico del 25 de julio de 2003, las metas establecidas para el ejercicio consistían en apoyar a 3,542 productores, la mitad considerados como productores de bajos ingresos en transición y la mitad como resto de productores. No se consideró productores de bajos ingresos en Zonas Marginadas ni en Zonas No Marginadas. Las metas indican además su distribución en cadenas productivas.

Las metas y montos originales del Programa, establecidos en el Anexo Técnico para el ejercicio 2003, se presentan en el cuadro 3.4.1.1.

Cuadro 3.4.1.1. Fomento Ganadero 2003. Metas y montos programados

Subprogramas	Programación 2003	
	Número de beneficiarios	Monto programado
Desarrollo Ganadero	3,542	72'500,000
DPAI	2,070	7'500,000
Total	5,612	80'000,000

Fuente: UNICEDER, S.C. con base en el Anexo Técnico del Programa de Fomento Ganadero del 25 de Julio del 2003.

En el Estado de Jalisco se estableció un mecanismo de programación a través del documento denominado Anexo Operativo, similar al Anexo Técnico pero más orientado a la operación del Programa a través de las cadenas productivas. En el Anexo Operativo del 25 de Julio se establecen montos diferentes asignados al Programa. De tal modo que para el Subprograma de Desarrollo Ganadero se indica un techo de \$64'837,500.00, y para el DPAI una cantidad de 9.5 millones de pesos que con los gastos de operación y evaluación suma 10 millones de pesos.

En el Anexo Operativo no se mencionan las metas físicas, especialmente el número de beneficiarios y su tipo, por lo que se supone que son los mismos que se establecieron en el Anexo Técnico.

En el caso del DPAI se programó contratar 69 técnicos y 7 coordinadores para beneficiar a 2,070 productores ganaderos.

3.4.2. *Selección de beneficiarios y asignación de recursos*

Existencia y uso del estudio de estratificación

No existe un estudio de estratificación de productores, ni ningún estudio o diagnóstico respecto a la problemática del sector en Jalisco. En general se cree que los reportes institucionales respecto a las cadenas productivas y otros temas, se hacen en forma poco profesional, más bien para cumplir con una obligación burocrática. Es importante llevar a cabo estudios y diagnósticos con base científica y que sean realizados por profesionales

que se dedican a estas actividades. Pueden ser centros universitarios o empresas de consultaría de prestigio.

Tipología de beneficiarios 2003-2001 y correspondencia de esa tipología con los objetivos del Programa

La tipología de productores ha sido un anhelo largamente esperado por los operadores del los programas de la Alianza. La ventaja de disponer de una tipología ayudaría a enfocar adecuadamente los apoyos, dirigiéndolos específicamente a cada tipo de productor según sus necesidades. La SAGARPA trabaja con una clasificación muy operativa que se muestra en el cuadro 3.4.2.1. juntamente con el número de productores encuestados en cada uno de los años que se comparan.

Cuadro 3.4.2.1. Tipología de productores según la SAGARPA

Tipo de productor según la SAGARPA	Programa 2001		Programa 2003	
	Número de productores	%	Número de productores	%
Productores de bajos ingresos (PBI)	3	1.5		0.0
Productores de Bajos Ingresos en Zonas Marginadas		0.0	4	3.8
Productores de bajos ingresos en Transición (PBIT)	35	17.9	26	24.8
Resto de productores (RDP)	157	80.5	75	71.4
Total	195	100.0	105	100.0

Fuente: UNICEDER, S.C., con base en la encuesta aplicada a beneficiarios 2001 y 2003.

El cuadro 3.4.2.1. muestra que en ambos periodos el tipo de productor que ha sido beneficiado por el Programa se ubica más hacia los productores denominados resto de productores, que es poco lo que dice respecto a su capacidad o dimensión, pero que en todo caso no es un productor de bajos ingresos. Los productores de bajos ingresos en transición son los que ocupan una segunda proporción. Claramente se ve que el Programa, probablemente por su naturaleza, se orienta hacia productores con más capacidad financiera o más desarrollados.

Perfil de los beneficiarios y de sus familias

Sexo del beneficiario

A juzgar por los resultados de las encuestas a beneficiarios en 2001 y 2003, el incremento de las mujeres como beneficiarias del Programa Ganadero es muy significativo. Esto indica fehacientemente que en la instrumentación del Programa no existe discriminación de género.

Cuadro 3.4.2.2. Sexo del beneficiario

Sexo	Año 2001	%	Año 2003	%
Hombres	184	94.4	84	80.0
Mujeres	11	5.6	21	20.0
Total	195	100.0	105	100.0

Fuente: UNICEDER, S.C., con base en la encuesta aplicada a beneficiarios 2001 y 2003.

Escolaridad del beneficiario

La información recabada en la muestra de beneficiarios del 2001 y 2003 muestra una tendencia a incorporar al Programa a productores con un mayor nivel de educación. En el 2001 el nivel de escolaridad promedio fue de 6.68 años, que es un nivel bastante aceptable para los estándares rurales; pero para 2003 este índice sube a 7.11 años que resulta ser superior al promedio de escolaridad en el sector rural al nivel nacional³. Esta tendencia a elevar el nivel educativo en el sector rural es una tendencia generalizada en el país, y obedece a factores ajenos a los programas de la Alianza, pero indudablemente es un factor que favorece la instrumentación del Programa, mejorando las condiciones para la capacitación y asistencia técnica y, sobre todo, favorece una mejor utilización de los apoyos otorgados.

Estructura familiar y empleo

Cuadro 3.4.2.3. Estructura por edades de la familia

Grupos de edad	Promedio miembros del hogar	Promedio de miembros que trabajan			Promedio que no trabajan
		Promedio que trabaja	En la unidad de producción	Fuera de la UPR	
De 12 o más años	4.00	2.53	1.94	0.59	1.47
Menores de 12 años	1.10	0.01	0.00	0.01	1.10
Promedio total	5.10	2.54	1.94	0.60	2.56

Fuente: UNICEDER, S.C., con base en la encuesta aplicada a beneficiarios 2001 y 2003.

El tamaño de la familia de los beneficiarios encuestados corresponde a la tendencia nacional del tamaño de la familia rural, aunque un poco por debajo del promedio nacional, indicando con ello que la transición demográfica en el campo jalisciense se ha dado más rápidamente que en el resto del país. Esto también es coherente con la estructura de edades que sugiere familias con edades más avanzadas, son familias de mayor edad. En cuanto al empleo, queda claro que la unidad de producción rural es la que absorbe la mayor proporción de la fuerza de trabajo disponible en la familia.

Un hecho característico de estas familias es que los que no trabajan, mayores de 12 años, indican un alto nivel de desempleo, lo que redundará finalmente en que el índice de dependencia sea de alrededor de 1, es decir, por cada miembro que trabaja hay 1 que depende de él, índice muy bajo para los estándares rurales del país.

Salud

Uno de los problemas que afecta a la mayoría de las familias del sector rural es la salud. En ocasiones estos problemas adquieren la categoría de catástrofe económica para las familias, por ello, es importante tener una idea de los servicios con que cuentan los productores en esta materia.

³ Según la SEP, para 2003 el promedio de escolaridad al nivel nacional fue de 7.8 años, Jalisco está por debajo con 7.6 años de escolaridad.

Cuadro 3.4.2.4. Institución a la que acude por problemas de salud

Institución a la que acude por problemas de salud	Número de beneficiarios que contestaron afirmativamente	Porcentaje
IMSS	23	21.9
ISSSTE	1	5.7
SSA	22	21.0
Hospitales del Estado o municipio	5	4.8
Clínica o médico particular	79	75.2
¿Cómo cubre los gastos de la atención médica?		
La atención es gratuita	34	32.4
Con ingreso y ahorro propios y/o la familia	84	80.0
Con préstamos	2	1.9
Seguro de gastos médicos	6	5.7

Fuente: UNICEDER, S.C., con base en la encuesta aplicada a beneficiarios 2001 y 2003.

La información de este cuadro corrobora una tendencia nacional. En primer lugar, la falta de cobertura de las instituciones del sistema de salud federal y estatal. En segundo lugar, que los productores y sus familias acuden a clínicas particulares (75.2%) que se han instalado en los pueblos más importantes de los municipios. El resultado de esto es que los productores deben pagar en forma privada (80%) por estos servicios, representando una gran carga en cuanto a gastos familiares. Al problema de la enfermedad se añade el serio traspíe en cuanto al ingreso familiar, o el sacrificio de patrimonio en la forma de bienes de producción u otros recursos.

Tipología de productores sugerida por FAO

Por otra parte, la FAO ha propuesto otra tipología de productores⁴, construida a partir de la información recabada en las muestras de beneficiarios (*ex post*), tomando en cuenta la educación, el número de bovinos equivalentes, el valor de los activos (capital) y el nivel tecnológico. Los resultados se muestran a continuación.

Cuadro 3.4.2.5. Tipología de productores según la propuesta de FAO

Tipo de productor según FAO	Programa 2001		Programa 2003	
	Número de productores	%	Número de productores	%
II	17	9.1	1	1.0
III	118	63.4	43	41.0
IV	44	23.7	52	49.5
V	7	3.8	9	8.6
Total	186	100.0	105	100.0

Fuente: UNICEDER, S.C., con base en la encuesta aplicada a beneficiarios 2001 y 2003.

⁴ En realidad esta tipología no tiene pretensiones de operatividad, solamente se propone como una categoría de análisis para evaluar los impactos del Programa.

Nótese que ni 2001 ni en 2003 aparece el tipo de productor I, que correspondería aproximadamente al tipo de PBI definido por la SAGARPA. Su ausencia es una clara evidencia que este tipo de productor no ha podido aprovechar los apoyos del Programa.

Aunque el cuadro 3.4.2.5 no es comparable a la tipología de la SAGARPA, se vuelve a mostrar la tendencia de beneficiar a productores más ricos o mejor dotados de recursos. Nótese que el proceso se ha agudizado puesto que en el 2003 más del 50% de los beneficiarios se ubica en los tipos IV y V, que son los más desarrollados según los criterios de clasificación de la tipología. En cambio, en el 2001 es un poco más del 27%.

Lógicamente que estos resultados no concuerdan plenamente con los objetivos del Programa. Los operadores del mismo en la entidad están conscientes de esta situación y buscan la forma para poder atender a una gama más amplia de productores, en especial a aquéllos de menos recursos.

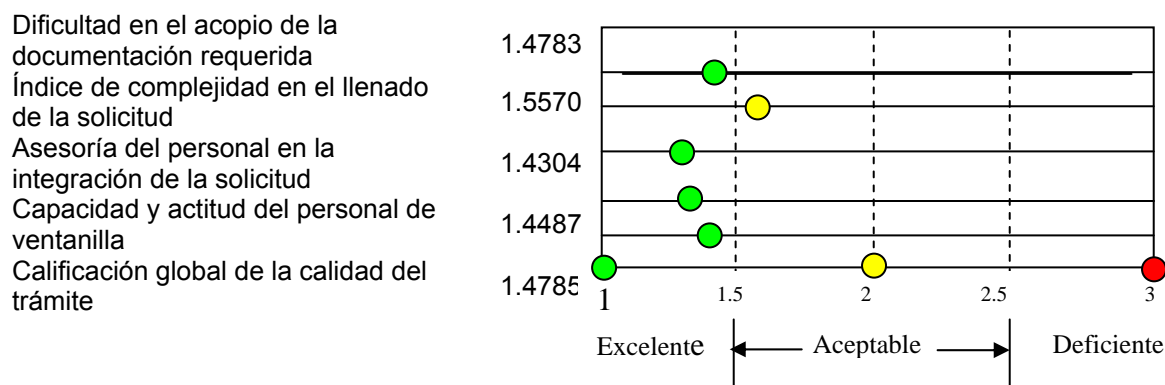
Mecanismos de selección de beneficiarios

Si el monto solicitado es menor a \$200,000.00 el dictamen se realiza en los distritos mediante la cédula de autodiagnóstico, si es mayor requiere de la elaboración del proyecto y son dictaminados en el COTEGAN. La selección de las solicitudes que serán apoyadas se basa en restricciones de presupuesto, o en requisitos de elegibilidad y en un procedimiento en varias etapas que determina para cada solicitud si será apoyada o no y por cuánto. Esta regla se aplica a las solicitudes que cumplen los requisitos en el *orden de llegada* hasta agotar el presupuesto.

Criterios de aprobación de solicitudes

La elaboración de las solicitudes por parte de los beneficiarios es el punto central en el trámite necesario para conseguir los apoyos. Por diversas razones, las solicitudes son cada vez más complejas, sobre todo cuando se trata de solicitudes con base en proyectos productivos. La percepción de los beneficiarios respecto a las dificultades que implica la elaboración de las solicitudes se muestra a continuación. Se presentan clasificadas en dificultades para el acopio de la documentación y para el llenado de la solicitud, adicionalmente se evalúa la asesoría del personal de las instituciones implicadas y la capacidad y actitud del personal de ventanilla. La escala de medición va de 1 a 3 con los rangos que se indican en el gráfico adjunto al cuadro 3.4.2.6.

Los encuestados califican todo el proceso en el rango de excelente, en donde destaca la asesoría del personal en la integración de la solicitud. La complejidad en el llenado de la solicitud obtuvo una calificación promedio que la ubica en el rango de "aceptable", constituyendo el eslabón más débil de todo el proceso.

Cuadro 3.4.2.6. Calificación del grado de complejidad de la solicitud

Fuente: UNICEDER, S.C., con base en la encuesta aplicada a beneficiarios 2001 y 2003.

Las solicitudes se presentan en ventanillas *ad hoc* en los DDR, donde se hace la primera revisión para que estén completas según los requisitos establecidos en las Reglas de Operación. Posteriormente se revisan en el DDR, la tercera revisión es en el órgano colegiado que es el COTEGAN. Estas revisiones no sólo se hacen sobre los datos del SISER, sino sobre los expedientes físicos que son transportados a Guadalajara.

En el dictamen de solicitudes intervienen varias personas y cuerpos colegiados en diferentes momentos y con criterios que generalmente no son explícitos. Los criterios y actitudes de los funcionarios, en muchos de los casos, son negativos en sus respuestas a los productores, no saben, no han iniciado el Programa, falta comunicación con autoridades, etc. La evaluación de las solicitudes es importante para que se respeten las líneas estratégicas de cada línea productiva.

Congruencia de la selección con las necesidades de los productores

La congruencia de la selección con las necesidades de los productores es alta, porque la misma forma de operar del Programa pone enfrente un menú de apoyos entre los cuales el productor (o grupos de productores) pueden solicitar lo que más le convenga para sus sistemas de producción. La virtud de este enfoque es que evita el otorgamiento unilateral de servicios y bienes que alguien considera importante para los productores que en forma pasiva reciben lo que se les otorga. También evita la demanda libre generalizada, imposible de satisfacer plenamente y que no sigue los lineamientos programáticos y estratégicos del Estado.

Efectividad de los mecanismos de difusión e incidencia en la asignación de recursos

Las opiniones a este respecto apuntan hacia la existencia de fallas importantes en los procesos de comunicación y difusión del Programa entre los productores de la entidad. En especial es importante informar a los beneficiarios potenciales sobre los procedimientos para presentar solicitudes, indicando que se dispone de recursos limitados y que cada solicitud será evaluada con criterios claros y transparentes.

El uso del proyecto productivo para la priorización de solicitudes y como herramienta orientadora del desarrollo de la UPR

Si bien es cierto que el uso del proyecto productivo sería la forma más adecuada para asignar los recursos del Programa, conforme a las prioridades establecidas tanto por el gobierno federal como el estatal, para focalizar los apoyos, se presentan varios problemas operativos en relación con la elaboración de los proyectos y su evaluación. La presentación de solicitudes como proyectos es en cierta forma una restricción a la entrada a la mayoría de los productores que no cuentan con los recursos para pagar por la elaboración de un proyecto y, por otro lado, las instancias que dictaminan los proyectos no siempre disponen de recursos humanos capaces para evaluarlos.

En el ejercicio 2003 del Programa se seleccionaron 82.9% de las solicitudes presentadas como proyecto productivo integral y el 17.1% como "demanda libre". Existen muchos productores que no pueden plasmar proyectos. En tanto se llega a una madurez del sector, con productores más integrados, eficientes, competitivos con madurez de organización, sobre todo en el ganadero.

3.4.3. Oportunidad y efectos de los apoyos sobre las decisiones de inversión

Efectos de la oportunidad de llegada de los apoyos en las decisiones de los productores

En el ejercicio 2003, el 93.75% de los beneficiarios encuestados declaró haber recibido el apoyo, y solamente el 6% dijo no haberlo recibido. Esta última cifra es preocupante, puesto que no hay razones de peso para que a estas fechas los beneficiarios del 2003 no hayan recibido sus apoyos. En el ejercicio 2001 esta cifra es menor al 3%, la pregunta es ¿se está mejorando o empeorando el procedimiento de entrega de los apoyos en el Programa?. La evidencia que se presenta parece indicar que el procedimiento se ha empeorado comparando 2001 con 2003.

Por otra parte, el 81.9% de los productores beneficiarios reconoció haber recibido el apoyo en el ciclo productivo de su actividad. Si bien es cierto que es un porcentaje muy bueno, todavía queda casi un 20% que no han recibido los apoyos en tiempo adecuado.

Tiempos, procedimientos de pago y uso del "reembolso" de recursos ex post realizada la inversión por el productor

Según la estimación arrojada por las encuestas a beneficiarios del 2003, el tiempo promedio que medió entre la presentación de la solicitud y la entrega del apoyo fue de 5.7 meses, con una moda de 4 meses. El 55% de las solicitudes requirió entre 1 a 4 meses para la entrega del apoyo.

Como era de esperarse conforme a la apertura del Programa y su convocatoria, el 71.6% de las solicitudes se presentó en la segunda mitad del 2003. El 19% se presentó antes de julio del 2003 y todavía en el 2004 se entregaron el 9.4% de ellas. Como puede verse el periodo de solicitudes es bastante amplio, lo que sugiere, por un lado, que se están resolviendo solicitudes rezagadas y, por otro, que incluso en el 2004, fuera del tiempo autorizado por las Reglas de Operación, se recibe un número significativo de éstas.

Respecto a la fecha de entrega de los apoyos, éstos se concentraron en 88.8% en los meses que van del presente año de 2004. Solamente en el 11.2% de las solicitudes se entregaron los apoyos en el último trimestre del 2003. En relación con los pagos a proveedores, la mayoría expresa su descontento en las entrevistas. Se considera demasiado tiempo y muchos trámites en el Banco para pagar. Una vez firmada el acta de entrega-recepción tardan demasiado en pagar el recurso.

3.4.4. Relaciones de complementariedad en la operación de Fomento Ganadero

Entre subprogramas

Existe una estrecha complementariedad entre el Subprograma de Desarrollo Ganadero y el Subprograma DPAI. El problema es lo limitado de la cobertura del DPAI en relación con los proyectos apoyados por Desarrollo Ganadero. Lo ideal sería que todos los apoyos otorgados a proyectos tuviesen apoyo de un técnico del DPAI. Situación que ocurre solamente en un porcentaje muy bajo de proyectos⁵

Con otros instrumentos de política sectorial federal y estatal

No existe una relación sistemática entre el Programa de Fomento Ganadero y otros programas sectoriales, ya sean federales o estatales. La convergencia de recursos que se ha dado en algunos proyectos ha sido el resultado de los trámites efectuados por los propios productores y/o el técnico DPAI.

3.4.5. Participación estatal en las inversiones del Programa

Grado de participación, evolución y tendencias

En términos reales a pesos de 1993, el aporte en los ejercicios anuales del Gobierno del Estado al Programa de Fomento Ganadero se ha mantenido entre el 30% y 40% del presupuesto total, con las excepciones de los años 2001 y 2002, que llegó al 57% en el primero y al 42% en el segundo.

Factores que explican ese grado de participación

Los aportes estatales a los programas de la Alianza son el resultado, por un lado, del nivel de apoyo que está dispuesto a movilizar la federación, y por el otro, al grado de impacto político al interior del Estado que tiene el ejercicio del Programa entre los ganaderos y en la población rural en general. Ambos aspectos entran en un juego de balanza, que en cierta medida sigue una inercia determinada por el plan estatal de desarrollo y las contingencias económicas y del medio ambiente que ameritan la asignación de recursos al campo.

⁵ En la modalidad de "ejecución nacional" del Subprograma de Desarrollo Ganadero se otorgan apoyos para Proyectos de Desarrollo Integral Estatal o Regional, y Proyectos productivos lecheros que den valor agregado a la producción, proyectos presentados por productores lecheros considerados como de bajos ingresos en transición. Esta modalidad no fue incluida en la presente evaluación

Por ejemplo, en la actualidad el Gobierno del Estado está muy preocupado por elevar la competitividad de la ganadería estatal para ponerla en condiciones de exportar a Japón y a los Estados Unidos. Este objetivo no se logra si no se apoya a los productores con inversión en infraestructura y mejoramiento genético, así como en nuevas prácticas modernas de manejo del ganado, alcancen una condición de libres de enfermedades y con un nivel alto de competitividad. Esto cuesta dinero y esfuerzos en inversiones, asistencia técnica y capacitación.

Propuestas para incentivar esa participación

Esto nos enfrenta a dos modos de analizar el problema: (i) incrementar la participación absoluta en términos reales, y (ii) incrementar su participación relativa. Ambos dependen del aporte federal y de los propios productores. Una manera de incentivar la participación estatal en ambos enfoques es incrementando el monto de los apoyos a los proyectos que específicamente se vinculan a la estrategia central del gobierno estatal.

3.4.6. Integración de cadenas productivas

Avances y limitaciones

El potencial de las cadenas productivas es reconocido cabalmente entre los operadores del Programa en la entidad. Las cadenas permiten tener identificados a sus integrantes y posibilitan ir evaluando el comportamiento de cada una para tomar decisiones para fortalecerlas.

Sin embargo, existen limitaciones importantes para avanzar en la formación y consolidación de las cadenas, entre ellas se puede mencionar:

- El no atender a algunos integrantes fuera del sector primario.
- Apatía de integrarse por parte de los protagonistas de la cadena.
- Falta de soporte jurídico. Si al Consejo no se le dota de solvencia jurídica entonces no asisten todos los que deben estar.
- Falta de asignación de recursos para que puedan operar.
- Guías de trámites que deben tener los ganaderos, las guías las dan las asociaciones ganaderas.

3.4.7. Factores críticos de la operación del DPAI en la entidad

Posicionamiento del subprograma en el ámbito estatal

El Estado otorga una gran prioridad con calificación de 10 al Programa DPAI. Se estima, correctamente, que los técnicos son los elementos indispensables para desarrollar la Unidad Articuladora de Servicios. Sin gente técnica en campo no es posible llevar a cabo este proyecto. Se tiene que permear la nueva metodología con la estructura de las propias organizaciones de fomento, desarrollo, financiamiento para fortalecer su gestión. El Estado debe ayudar, pero los productores deben tener sus propias estructuras. Se ha seguido el ejemplo de Sonora.

Actualmente el DPAI se coordina con un “grupo de trabajo”, donde ya no intervienen despachos en su operación. El grupo lo conforman 9 personas provenientes de la SAGARPA, GOBEST, UGRJ y JADEFYO y lo preside la SEDER.

El cambio se llevó a cabo porque se detectaron deficiencias de carácter operativo y administrativo en la operación del Programa. Se decidía la asignación de técnicos con base en intereses del gremio y no de acuerdo a las necesidades de los productores. Por ello se creó una Unidad Articuladora de Servicios y se estableció un programa de formación de profesionales para llevar a cabo el modelo de desarrollo humano y la introducción de desarrollo participativo, lo que permite tener capacitación permanente para operar de manera uniforme con las mismas bases metodológicas. La capacitación no es técnica sino que se enfoca al desarrollo de proyectos y grupos de trabajo, y va de la mano para crear la Unidad Articuladora de Servicios para el Desarrollo de la Ganadería en Jalisco.

Articulación del DPAI con las instancias de investigación y transferencia de tecnología

La articulación con las instancias de investigación, como el INIFAP, es muy reducida, solamente se practica en especial cuando algún técnico recurre a estas instancias para obtener información tecnológica. Hay que señalar que la principal fuente de información tecnológica la adquieren los técnicos de los productores más avanzados de la región donde operan.

Ambiente laboral, incentivos y desempeño de los promotores

Los coordinadores y promotores (técnicos) entrevistados tienen más de 2.3 años promedio de experiencia en este trabajo, lo que habla de un recurso humano capacitado para desempeñar estas tareas con eficiencia y alta motivación. Sin embargo, es prácticamente unánime la opinión de que las condiciones laborales no son las mejores. En primer lugar destaca el hecho de que la contratación en el Programa es inestable, no pueden hacer planes para mantener a su familia todo el año, quisieran que las contrataciones fueran más estables durante todo el año. En seguida viene el hecho de que el Programa no considera gastos de operación para los promotores, lo que significa que los gastos de transporte y alimentación corren por cuenta del técnico. En el caso de que disponga de vehículo propio, deben poner su propia gasolina y soportar el desgaste de su patrimonio por el uso del vehículo.

En el caso del DPAI, los técnicos, que generalmente son MVZ, requieren de apoyos en términos de equipos especializados como: microscopio, ecógrafo (equipo de ultrasonido), equipo para inseminación artificial, proyector de transparencias, computadoras y cañón.

El 44% de los promotores trabajan en forma independiente y el 62.5% está integrado a despachos (el porcentaje suma más de 100 porque algunos promotores trabajan en forma independiente y además están integrados a despachos). El desempeño de estos promotores en general es bueno, han elaborado en promedio unos 5.7 proyectos para ser aplicados en el ejercicio 2003, y también en promedio han desarrollado 7.9 acciones de orientación para aprovechar otros apoyos (Alianza u otros diferentes). El resultado de este trabajo es que el 69.3% de los proyectos han sido aprobados y están en marcha, cifra

bastante significativa si se consideran las limitaciones que tiene el promotor para realizar su trabajo y que fueron expuestas más arriba.

Seguimiento a las acciones del Programa

El único seguimiento sistemático que se lleva a cabo es el que realizan los coordinadores. Por lo que el papel del coordinador es especialmente valioso en este aspecto.

Organización de beneficiarios

Los técnicos del DPAI trabajan mayoritariamente a través de proyectos que instrumentan grupos de productores. A veces la organización de los productores ya estaba avanzada, en otras ocasiones son los propios técnicos los que promueven la formación del grupo y su organización. Los técnicos le dan a los productores un motivo para organizarse: el proyecto común. La mayoría de las veces estos proyectos son apoyados por la Alianza, pero al final, los apoyos de la Alianza de una u otra manera llegan a todos ellos.

Las figuras asociativas son variadas, desde un grupo informal, sin figura, hasta Cooperativas de R. L. o Sociedades de Producción Rural de R. L. Son organizaciones con miembros de 10 a 20. Esto favorece las reuniones y posibilita el desarrollo transparente de los movimientos financieros.

Los técnicos utilizan diversas estrategias para promover la organización. Pero dos son las más exitosas: convencer primero a los de mayor edad, porque los jóvenes son proclives al cambio y a emprender nuevos negocios, en cambio los viejos son más reacios a emprender nuevos proyectos. Otra estrategia es trabajar con familiares que por supuesto tengan lazos eficientes entre ellos. Es decir, de alguna manera se aprovecha el capital social existente entre las familias. Los técnicos reconocen que el nivel de confianza entre familiares facilita el desarrollo de las actividades de la organización.

Sostenibilidad del servicio aún sin subsidio

Actualmente, el 16.6% de los técnicos entrevistados están recibiendo algún estímulo por parte de los productores asesorados que fluctúa entre \$500.00 y \$2,000.00 al mes. Los contratos van de 6 a 10 meses. Los técnicos aseguran en forma unánime que los productores estarían dispuestos a pagar por el servicio de asistencia técnica. Según ellos el proceso para que esto sucediera podría tomar entre 3 a 9 años con una moda de 5.

Experiencias de éxito y posibilidades de réplica: modelo GGAVATT u otros

Los grupos de productores visitados y estudiados en el Programa DPAI mostraron varias cosas importantes: En primer lugar, la gran importancia de la presencia del técnico que ha detonado procesos de organización en torno a actividades productivas que aparecen como altamente promisorias de su rentabilidad. Los productores reconocen la importancia del técnico, llevan a cabo en detalle las instrucciones técnicas que éste les sugiere, incluso cuando la actividad es relativamente nueva. Resalta también el hecho de que la organización se consolida en torno a grupos familiares que operan como grupos locales de fomento de desarrollo del capital social.

Los proyectos son altamente replicables manteniendo algunas condiciones básicas:

- Proyecto con alta rentabilidad esperada.
- Existencia de mínimo capital social en torno a la familia líder.
- Solvencia técnica del técnico asesor.
- Recursos operativos suficientes.

Los casos exitosos presentados muestran las enormes posibilidades de desarrollo que poseen los grupos de productores ganaderos cuando confluyen dos tipos de apoyos: el técnico que es el encargado principal de gestionar los apoyos y la asistencia técnica y los recursos financieros que aporta Alianza para solventar parte de las inversiones necesarias. El Subprograma DPAI actúa como un formidable detonador de estos procesos de inversión, organización y desarrollo productivo de los ganaderos. El siguiente cuadro muestra las calificaciones que los propios técnicos y coordinadores le asignan a algunos aspectos del Subprograma DPAI.

Cuadro 3.4.7.1. Calificación de la operación del Subprograma DPAI 2003 por los coordinadores y técnicos del Programa

Factores evaluados	Calificación
Importancia que el Estado otorga al Subprograma	7.7
Articulación del DPAI con las instancias de investigación y transferencia de tecnología	6.4
Condiciones laborales de los técnicos	6.6
Desempeño de los técnicos	8.6
Seguimiento de las acciones del Subprograma	8.3
Grado de permanencia del servicio apoyado sin el subsidio	7.7
Organización de los grupos apoyados	8.8
Efectos de la normatividad 2004 en mejoras operativas	7.1

Fuente: UNICEDER, S.C., con base en las entrevistas a coordinadores y técnicos del DPAI (N=24).

Las mejores calificaciones se asignan a aquellos aspectos relativos a la organización de los grupos y desempeño de los técnicos. Las peores calificaciones reflejan los problemas más importantes en la operación del Programa: la poca o nula articulación con las instancias de investigación y transferencia de tecnología y las condiciones laborales de técnicos y coordinadores. Ver en detalle las experiencias en el Anexo III.

3.5. Experiencias de éxito en el Programa de Desarrollo Ganadero

Lo relevante de estos casos estudiados no difiere mucho a lo que se encontró en los casos del DPAI. Pero hay que enfatizar que estos casos exitosos se caracterizan por ser grupos de productores que solicitan el apoyo, con beneficios comunes aunque el aprovechamiento sea individual. Son grupos pequeños, organizados también en torno a grupos familiares, lo que vuelve a confirmar lo elemental del capital social de estas comunidades rurales. En el Anexo III se presentan detalladamente las experiencias estudiadas.

3.6. Consideraciones finales sobre la evaluación de procesos

Análisis global

Los programas de Fomento Ganadero se han perfeccionando en el diseño desde su inicio en 1996, para terminar en los últimos años siendo operados bajo una sola denominación como grupo de programa, lo que ha traído evidentes ventajas en su operación, eficiencia y efectividad.

La planeación del Programa ha tenido su fuerte en los planteamientos estratégicos globales para el desarrollo de la ganadería en la entidad, amalgamando en forma inteligente las propuestas federales de estrategias con los intereses más concretos del Gobierno del Estado. Aunque todavía no se vislumbra una planeación a mediano y largo plazo, que sería lo ideal, el establecimiento de metas y presupuesto siguen y seguirán en el futuro las negociaciones pertinentes del Gobierno del Estado con la federación, sobre todo mientras no se implemente una reforma hacendaria que le permita al Estado contar con sus propios recursos. El hecho de que el diseño de los programas se realice a nivel central no impone una camisa de fuerza a las entidades, pero indudablemente se requieren esfuerzos adicionales en personal y cuerpos colegiados para “poner el Programa a tono con las necesidades estatales”.

Una gran coincidencia de estrategias entre la federación y el Estado es el enfoque de desarrollar cadenas productivas, lo que ha significado una enorme simplificación de los argumentos para decidir el destino de los apoyos. Sin embargo, todavía se requieren estudios básicos para detectar los problemas de cada cadena, y definir los nodos de atención prioritaria en cada una de ellas. Los estudios disponibles son fragmentarios y no han sido elaborados en forma integral por profesionales especializados que permanentemente estén estudiando la evolución de estas cadenas.

El arreglo institucional para operar el Programa es una resultante de la relación de poderes entre las instituciones federales y el Gobierno del Estado, que serían inútiles si se acelera el proceso de federalización. De todos modos, se ha llegado a un acuerdo entre ambas partes que permite trabajar e instrumentar los programas, aunque esto sigue siendo una fuente de problemas que derivan en ineficiencias administrativas, pérdida de agilidad en los procesos y debilidades en las instancias encargadas de recibir y procesar solicitudes.

La operación del Programa de Fomento Ganadero en Jalisco sigue presentando los mismos problemas que se han señalado en anteriores evaluaciones. Tiempos demasiado largos en el procesamiento de solicitudes, llegada inoportuna de los apoyos, cierres de programas un año después de lo establecido por las Reglas de Operación, desorden informativo de los registros oficiales del Programa, ineficiente difusión, rotación del personal directivo y operativo, tanto en la SAGARPA como en la SEDER, lo que obliga a tiempos de aprendizaje y pérdida de la memoria operativa, en los órganos colegiados se

toman decisiones con información incompleta, falta de mecanismos de supervisión en campo de los proyectos, por mencionar los más importantes.

Principales fortalezas y debilidades

Fortalezas

- El Programa está apoyando la conformación de cadenas productivas.
- Se tiene claridad estratégica en el personal que opera el Programa.
- Se trata de un apoyo concreto que los productores beneficiados aprecian verdaderamente.
- El Subprograma DPAI está teniendo resultados palpables en la conformación de organizaciones, robusteciendo cadenas productivas y favoreciendo la innovación tecnológica.

Debilidades

- Los sistemas de información y el monitoreo de los proyectos en campo.
- La poca relación del Programa con otros programas y los centros de investigación y transferencia de tecnología.
- La poca capacidad de movilizar recursos financieros promoviendo mezclas de recursos de diferentes fuentes.
- El sesgo no deseado por los operadores del Programa en apoyar a los productores de mayores recursos.
- La escasa significancia y cobertura entre los ganaderos de la entidad.

Capítulo 4

Evaluación de impactos

El objetivo de este capítulo es establecer la magnitud de los impactos de las inversiones apoyadas por el Programa en las unidades de producción y determinar los factores que influyen en su generación. El análisis de impactos se realiza en el contexto de los objetivos del Programa, la problemática de las unidades de producción, el tipo de productor beneficiario y sus procesos operativos.

4.1. Resultados en permanencia, funcionalidad y nivel de aprovechamiento de las Inversiones

Uno de los resultados importantes de la evaluación, punto de partida para análisis más detallados, tiene que ver con el uso que los beneficiarios le han dado al recurso obtenido, especialmente cuando se trata de apoyos tangibles en la forma de infraestructura, sementales y maquinaria y equipo. Al respecto se puede afirmar que el 100% de los beneficiarios del Programa Fomento Ganadero 2003 conservan íntegros sus apoyos y el nivel de uso que le están dando se muestra en el cuadro 4.1.1.

Cuadro 4.1.1. Nivel de uso de los apoyos recibidos en ejercicio 2003

Nivel de uso	Número de beneficiarios (a)	Porcentaje (b)	Marca de clase ©	Producto (b*c)
No lo está usando	1	0.96	0.0	0.00
Del 0 al 25%	4	3.85	12.5	0.48
Del 26 al 50%	9	8.65	38.0	3.29
Del 51 al 75%	14	13.46	63.0	8.48
Del 76 al 100%	77	73.08	87.5	63.94
Total	105	100.00		76.19

Fuente: UNICEDER, S.C., con base en la encuesta aplicada a beneficiarios.

Para el caso de los beneficiarios del Programa en el 2001, sólo el 83.6% conserva en su poder los apoyos recibidos y el nivel de uso estimado es del 72.4% (ver cuadro anexo 6) Tomando en cuenta que para los beneficiarios del 2001 han transcurrido casi tres años, estos porcentajes pueden ser considerados como altos, lo que habla bien del Programa.

Con relación a las razones por las que los beneficiarios del 2001 no conservan en su poder los apoyos, la mayoría manifestó que el apoyo no funcionó bien (62.5%), o que lo vendió por falta de recursos (37.5%). El resto no explicó la razón. En estos resultados llama la atención que una de las razones sea que el apoyo no funcionó bien, lo cual puede ameritar una indagación más profunda de tipo cualitativo para interpretarlo correctamente. Los beneficiarios declararon que la mayor parte de los apoyos perdidos lo fueron en los dos años siguientes a la entrega, después el ritmo de pérdida cayó sustancialmente, la pregunta es si esto sugiere que los apoyos permanecerán en poder de los beneficiarios y activos por mucho tiempo más. Probablemente no para los apoyos biológicos, pero es muy probable para apoyos en infraestructura y maquinaria y equipo.

4.2. Impactos en indicadores del primer nivel

Ingreso, costo y excedente por unidad productiva

El cuadro 4.2.1. muestra en forma agregada los resultados obtenidos en campo a través de las encuestas a productores beneficiarios del Programa.

Cuadro 4.2.1. Ingresos, costos y excedente por especie en explotación 2003

Especie	n _i	Unidades en producción		Ingreso por UPR		Costos por UPR		Excedente por UPR	
		Antes	Después	Antes	Después	Antes	Después	Antes	Después
Bovinos_carne	13	895	588	5'559,700	3'960,500	5'649,690	3'509,140	-89,990	451,360
Bovinos_leche	26	1,690	1,815	29'091,780	32'709,702	24'889,479	28'934,710	4'202,301	3'774,992
BDP_carne	2	100	105	372,000	525,000	488,470	515,750	-116,470	9,250
BDP_leche	1	52	58	1'154,400	1'287,600	760,275	820,688	394,125	466,912
Porcinos_carne	6	1,880	2,085	3'619,900	4'919,800	3'552,764	4'838,188	67,136	81,612
Ovinos_carne	1	200	300	160,000	240,000	100,000	180,000	60,000	60,000
Caprinos_carne	1	26	56	18,200	50,400	9,100	19,600	9,100	30,800
Caprinos_leche	5	2,500	3,000	375,000	480,000	1'263,300	1'581,420	-888,300	-1'101,420
Apícola_miel	1	50	100	22,500	50,000	25,900	29,950	-3,400	20,050
Aves_carne	2	4'000,000	3'600,000	104'000,000	100'000,800	100'800,000	90'720,000	3'200,000	9'280,800
Total	58	4'007,393	3'608,107	144'373,480	144'223,802	137'538,978	131'149,446	6'834,502	13'074,356

Fuente: UNICEDER, S.C., con base en la encuesta aplicada a beneficiarios 2003.

Las especies con mayor presencia en el cuadro anterior son bovinos de carne y bovinos de leche. En el primer caso el número de cabezas disminuyó, en cambio para bovinos de leche aumentó comparando antes con después de recibir el apoyo del Programa. El excedente estimado para estas especies se comportó de manera diferente. Para bovinos de carne se superó la pérdida en que incurrieron los productores antes del apoyo, para alcanzar un excedente positivo después del apoyo de alrededor de \$770.00 por animal de engorda, lo cual aun siendo positivo todavía no es un negocio rentable puesto que el animal de engorda debe de estar en el proceso más de dos años en promedio.

En bovinos de leche el excedente positivo disminuyó de \$2,487.00 por vaca a \$2,080.00, lo cual muestra que el Programa no ha podido compensar la crisis que vive el sector lechero y que ha resultado en el abandono de muchas lecherías por parte de los productores.

En bovinos de doble propósito, tanto para carne como para leche, el excedente ha mejorado notoriamente, aunque la significancia no es muy buena porque se trata solamente de dos productores en carne y uno en leche. Por lo que los resultados no son concluyentes.

Para el resto de las especies sigue habiendo problemas para hacer inferencia pero ilustran de alguna manera las tendencias que se presentan en estas actividades. Por ejemplo en porcinos, con 6 casos, el excedente se incrementó levemente. En ovinos de carne el excedente por cabeza disminuyó. En caprinos carne el excedente aumentó bastante, pero en caprinos de leche se agudizó el excedente negativo, parece que esta actividad definitivamente no es rentable. El excedente por colmena aumentó satisfactoriamente. Los resultados para aves de carne son irrelevantes.

Los cambios en el ingreso se analizan a través de un conjunto de índices que identifican el impacto de la escala de producción (unidades en explotación), de los rendimientos y de los precios en dicha variable. Los resultados se muestran en el siguiente cuadro 4.2.2.

Cuadro 4.2.2. Índices de rendimientos, costos y excedentes por actividad 2003

Especie animal	Unidades en producción (IUP)	Rendimientos (IR)	Producción (IUP*IR)	Precios (IP)	Ingresos (IY=IQ*IP)	Costos (IC)	Excedentes (IE)
Bovinos_carne	0.92	1.01	0.94	1.21	1.04	1.05	0.59
Bovinos_leche	1.11	1.01	1.13	1.06	1.20	1.19	2.64
BDP_carne	1.13	1.08	1.21	1.13	1.35	0.87	0.01
BDP_leche	1.12	1.00	1.12	1.00	1.12	0.97	1.18
Porcinos_carne	1.83	1.02	1.85	1.25	2.13	1.28	3.65
Ovinos_carne	1.50	1.00	1.50	1.00	1.50	1.20	1.00
Caprinos_carne	2.15	1.29	2.77	1.00	2.77	0.78	3.38
Caprinos_leche	1.20	1.00	1.20	1.07	1.28	0.98	2.50
Apícola_miel	2.00	1.00	2.00	1.11	2.22	0.58	-5.90
Aves_carne	0.90	1.00	0.90	1.08	0.97	1.00	3.15
Total	1.39	1.04	1.46	1.09	1.56	0.99	1.22

Fuente: UNICEDER, S.C., con base en la encuesta aplicada a beneficiarios 2003.

El índice en unidades de producción es una especie de variación en el inventario, cuando es menor que 1 es que el inventario disminuyó, si es mayor a 1 es que el inventario se incrementó. Por ejemplo, el índice en bovinos de doble propósito orientados a carne es de 1.13, esto significa que el total de animales se incrementó en un 13%. El mismo criterio se aplica a los demás conceptos.

Los índices de rendimientos para las especies en explotación son bastante estables, sólo se han incrementado los de caprinos-carne y los de bovinos de doble propósito para carne. El resto prácticamente han permanecido igual. Lo que era de esperarse por lo corto del tiempo de maduración del impacto de los apoyos.

Los índices de producción son menores a 1 en el caso de bovinos de carne y pollos de engorda. Esto se debe a que las unidades en explotación han disminuido y los rendimientos se han mantenido estables, o sea, no han cambiado. El aumento más espectacular lo experimentó la actividad de porcinos para carne, debido en gran medida al incremento tan grande en el número de unidades en explotación.

Cuadro 4.2.3. Ingresos, costos y excedente por especie en explotación 2001

Especie	Frec.	Unidades en producción		Ingreso por UP		Costos por UP		Excedente por UP	
		Antes	Después	Antes	Después	Antes	Después	Antes	Después
Bovinos_carne	84	3,128	3,512	14'193,550	18'461,480	10'805,908	12'801,787	3'387,642	5'659,693
Bovinos_leche	50	1,820	2,255	24'568,880	35'857,465	19'938,599	26'735,406	4'630,281	9'122,059
BDP_carne	31	671	645	2'434,060	2'597,700	3'236,605	3'526,913	-802,545	-929,213
BDP_leche	7	161	197	1'410,300	2'124,330	1'316,652	1'704,435	93,648	419,895
Porcinos_carne	14	8,593	7,759	11'541,950	12'810,450	10'648,448	9'718,351	893,502	3'092,099
Ovinos_carne	5	215	155	131,160	89,050	136,969	106,492	-5,809	-17,442
Apícola_miel	4	455	270	596,750	182,400	98,440	71,920	498,310	110,480
Total	195	15,043	14,793	54'876,650	72'122,875	46'181,621	54'665,304	8'695,029	17'457,571

Fuente: UNICEDER, S.C., con base en la encuesta aplicada a beneficiarios 2001.

Cuadro 4.2.4. Índices de rendimientos, costos y excedentes por actividad 2001

Espece animal	Unidades en producción (IUP)	Rendimientos (IR)	Producción (IUP*IR)	Precios (IP)	Ingresos (IY=IQ*IP)	Costos (IC)	Excedentes (IE)
Bovinos_carne	1.25	1.02	1.26	1.19	1.49	1.24	1.98
Bovinos_leche	1.27	1.00	1.38	1.07	1.61	1.02	1.72
BDP_carne	1.13	1.02	1.14	1.16	1.32	1.11	-0.24
BDP_leche	1.62	1.03	1.66	1.12	1.81	0.98	1.80
Porcinos_carne	1.10	1.01	1.10	1.33	1.44	1.32	0.98
Ovinos_carne	0.57	0.63	0.61	0.64	0.66	0.56	0.68
Apícola_miel	1.31	0.91	1.34	1.45	1.96	1.78	4.30
Total	1.18	0.95	1.21	1.14	1.47	1.14	1.60

Fuente: UNICEDER, S.C., con base en la encuesta aplicada a beneficiarios 2001.

Comparando los resultados en ingreso del 2003 con los del 2001 se obtienen evidencias interesantes. Por ejemplo, se nota claramente que el incremento de los ingresos provocados por los programas de fomento ganadero en el 2001 es más homogéneo, con la salvedad de la cadena ovinos carne que ese año fue un desastre con un índice de excedente de 0.66. Las actividades estudiadas mostraron un índice de excedente que va de 1.32 (doble propósito en carne) hasta 1.96 (apicultura). Las actividades asociadas a bovinos, carne y leche, mostraban todavía un buen resultado. De aquí se deriva que la actividad de las cadenas pecuarias se ha deteriorado en algunas y ha mejorado ostensiblemente en otras.

Se puede considerar que en general el ingreso de los productores encuestados ha tenido un incremento notorio como producto del Programa, aunque este ingreso no ha sido parejo para todas las cadenas productivas. Los incrementos más significativos se reportan en las cadenas de caprinos de carne, apicultura y porcicultores, que rebasan el 100% de crecimiento en el excedente generado. La cadena de aves de carne no muestra aumentos en el excedente, por el contrario, reporta pérdidas. Pero las cadenas menos rentables son la de engorda de carne de res, la lechería de vaca y la leche de caprinos. Que aunque son rentables en el margen, no generan la rentabilidad que se obtiene con las cadenas más exitosas. No obstante lo anterior, en general, se puede afirmar que el Programa ha ayudado significativamente al incremento en el ingreso de los productores.

Empleo

Otro de los resultados estratégicos del Programa a evaluar es su impacto en el empleo, tanto en jornales contratados como en el empleo de jornales familiares. La metodología propone clasificar las UPR en tres categorías: (i) aquéllas en donde el empleo ha disminuido, (ii) aquéllas en donde el empleo ha crecido y (iii) unidades de producción en donde el empleo se ha mantenido estable.

Para el total de jornales utilizados en los procesos productivos, las UPR reportan que no ha habido cambios en el 75.2% de ellas. En el 5.7% de las UPR informan que ha decrecido y, lo que es más importante, en el 19% reportan aumentos con relación a antes de recibir el apoyo. En términos absolutos se perdieron 421 jornales de antes a después del apoyo, pero se ganaron 3,919 (ver cuadro 4.2.5). Los beneficiarios han declarado que 1,288 (33%) de estos jornales están estrechamente asociados al programa de Alianza.

Cuadro 4.2.5. Evolución de los jornales totales antes y después del apoyo 2003

Causa y tendencia	Casos		Jornales totales		
	No	%	Antes apoyo	Después apoyo	DA/AA
Por Alianza	10	100.00	5,530	6,702	1.21
Decreciente	4	40.00	1,861	1,745	0.94
Creciente	6	60.00	3,669	4,957	1.35
Por otras causas	16	100.00	8,179	10,505	1.28
Decreciente	2	12.50	1,130	,825	0.73
Creciente	14	87.50	7,049	9,680	1.37
Total	105	100.00	91,920	95,418	1.04
Decreciente	6	5.71	2,991	2,570	0.86
Creciente	20	19.05	10,718	14,637	1.37
Estable	79	75.24	78,211	78,211	1.00

Fuente: UNICEDER, S.C., con base en la encuesta aplicada a beneficiarios.

El detalle de este impacto por tipo de jornal (contratado o familiar) se muestra en el anexo II. Sin embargo, se puede concluir que el incremento en jornales utilizados se debe a una expansión lógica de la rama ganadera, que en promedio creció 4%, bastante significativo para una actividad del sector agropecuario. El impacto de este incremento se refleja en mayor magnitud en los jornales contratados, y en especial el 42.8% de este incremento se debe al apoyo de Alianza (ver cuadro 4.2.6). Esto es comprensible puesto que el empleo familiar no fluctúa grandemente de un año a otro, se puede considerar incluso como estable, por el tipo de economía rural que estamos evaluando.

Cuadro 4.2.6. Impacto del Programa Fomento Ganadero en el empleo

Incremento en los jornales	Antes del apoyo	Después del apoyo	Incremento	Porcentaje debido a Alianza
Contratados	4,656	7,618	2,962	42.8
Familiares	3,352	4,309	957	2.2
Totales	8,008	11,927	3,919	

Fuente: UNICEDER, S.C., con base en la encuesta aplicada a beneficiarios.

4.3. Impactos en indicadores del segundo nivel

Inversión y capitalización

Para cada uno de los rubros en que se clasifica el capital, se ha construido una tabla de distribución de frecuencias con los casos en que el valor después del apoyo permanece igual, aumenta o disminuye en relación al de antes del apoyo. El cuadro 4.3.1 muestra claramente que el valor total de los activos de los productores encuestados se elevó en promedio un 8.6% de antes a después del apoyo. Este crecimiento puede ser catalogado como extraordinario en el contexto nacional en donde se habla permanentemente de un proceso de descapitalización y crisis de la agricultura. Estos resultados son también alentadores si se considera que la distribución de este proceso de crecimiento es bastante equilibrada puesto que se dio en el 76.2% de los productores encuestados (ver cuadro 4.3.1.).

Cuadro 4.3.1. Tendencia de cambio en los activos 2003

Tendencia	Beneficiarios		Capital total promedio		
	No.	%	Antes del apoyo	Después del apoyo	Después-antes
Decreciente	24	22.9	2'467,463	2'230,452	-237,011
Estable	1	1.0	1'416,850	1'416,850	0
Creciente	80	76.2	4'826,921	5'379,803	552,882
Total	105	100.0	4'255,139	4'622,209	367,070

Fuente: UNICEDER, S.C., con base en la encuesta aplicada a beneficiarios.

La evaluación del impacto del monto del apoyo en el valor de los activos de los productores se puede observar en el cuadro 4.3.2. En aquellos productores que han incrementado su capital, después del apoyo rebasa en un 44% al capital antes del apoyo, lo que da una idea del significado de los apoyos en la formación de capital de los productores ganaderos de Jalisco. Para complementar este análisis es necesario resaltar la importancia de la magnitud del apoyo en el capital antes y después del mismo; en promedio el monto de éste equivale al 5% del capital antes del apoyo, porcentaje que baja al 3% después del mismo.

Cuadro 4.3.2. Participación del apoyo 2003 en el capital de la UPR

Tendencia de la capitalización	Monto promedio apoyo de Alianza	Capital DA/Capital AA	Monto del apoyo/Capital DA	Monto del apoyo/Capital AA
Decreciente	18,181.88	0.91	0.02	0.02
Estable	14,295.00	1.00	0.01	0.01
Creciente	51,015.35	1.44	0.04	0.06
Total	43,160.84	1.32	0.03	0.05

Fuente: UNICEDER, S.C., con base en la encuesta aplicada a beneficiarios.

En términos de capital físico, el incremento ha sido más notorio en la maquinaria, equipo, construcciones e instalaciones, en especial maquinaria y equipo pecuario. Por ejemplo, en maquinaria y equipo pecuario 87 productores (83%) manifestó que había experimentado cambios en sus existencias, de los cuales 37, o sea el 42.5% atribuyó el aumento en su parque de maquinaria y equipo pecuario al programa de Alianza. Resultados similares se alcanzaron con la maquinaria y equipo agrícola.

Con relación al inventario de especies pecuarias, los cambios han sido muy poco significativos por lo que el impacto del Programa es casi nulo (ver anexo II). Por otro lado, el impacto del Programa en la superficie de plantaciones y especies perennes es inexistente.

Producción y productividad

Los cambios inducidos por el Programa en la producción y productividad de las actividades pecuarias en la entidad es otro de los impactos clave a evaluar, sobre todo por lo que esto implica para la competitividad de la cadena de producción, por lo menos en el eslabón de la producción primaria.

Para evaluar los cambios en producción y productividad se utiliza un indicador *ad hoc* que desagrega los cambios en producción debidos al crecimiento en superficie (o número de unidades pecuarias en explotación), del crecimiento neto atribuible al incremento en los rendimientos y al efecto conjunto entre estos dos factores. Los resultados se muestran en el cuadro 4.3.3.

Cuadro 4.3.3. Tendencias en la producción y productividad

Concepto	UPR	% del total	% del crecimiento en producción
Total	105	100.00	N.a.
Crecimiento en producción	43	40.95	100.00
Crecimiento en unidades en producción	26	24.76	64.03
Crecimiento en rendimientos	4	3.81	11.76
Crecimiento en UPR y rendimientos	13	12.38	24.21

Fuente: UNICEDER, S.C., con base en la encuesta aplicada a beneficiarios.
N.a.= No aplica.

Prácticamente en el 41% de las UPR se registra un aumento en la producción, la mayor parte del crecimiento de ésta es atribuible al incremento en las unidades de producción y solamente, aunque muy significativo, un 11.8% se debe al crecimiento en los rendimientos. Al incremento debido a los cambios en las unidades de producción se le denomina “crecimiento extensivo” y es una demostración que todavía existen recursos básicos que posibilitan el desarrollo extensivo de la ganadería en la entidad. De aquí la importancia del Programa de Fomento Ganadero puesto que probablemente sea el factor más importante en ampliar la actividad de manera extensiva.

Por su parte, el “crecimiento intensivo”, logrado a través del incremento en los rendimientos unitarios es un signo que muestra las posibilidades del cambio tecnológico, al cual también contribuye el Programa.

Innovación tecnológica

El índice de nivel tecnológico para fomento ganadero es el promedio simple de tres componentes: calidad genética de los animales, alimentación e infraestructura y equipo antes del apoyo.

Cuadro 4.3.4. Índice agregado del nivel tecnológico

Índices	2001	2003	Incremento porcentual
Índice de calidad genética	0.38	0.50	32.7%
Índice de la calidad de la alimentación animal	0.53	0.54	1.0%
Índice de utilización de infraestructura y equipo	0.61	0.65	6.2%
Índice agregado del nivel tecnológico	0.51	0.57	11.0%

Fuente: UNICEDER, S.C., con base en la encuesta aplicada a beneficiarios.

Los resultados del cuadro 4.3.4 indican con claridad que se ha obtenido una mejora muy significativa en estos indicadores, salvo en el caso del índice de la calidad de la alimentación animal cuyo crecimiento es bastante magro. En el incremento porcentual de

estos índices se refleja notoriamente el impacto de las componentes de los subprogramas, que van dirigidos a mejorar la calidad genética de los animales y a proporcionar infraestructura para la producción ganadera en la entidad.

El impacto de los apoyos del Programa en el comportamiento de los índices tecnológicos es variable dependiendo del factor que se tome como control. En el cuadro anexo 10 se reporta este comportamiento según la tipología de productores de la SAGARPA: los mayores impactos medidos en la tasa de cambio se obtiene en los productores PBI en zonas marginales, le sigue el de PBI en transición y finalmente en el resto de productores.

Un resultado similar se obtiene al calcular el índice por tipo de productor según FAO. Estos resultados pueden consultarse en el cuadro anexo 11. El mayor impacto se obtiene en productores tipo III y va disminuyendo significativamente hasta los de tipo V.

Al computar el índice según los años de escolaridad del beneficiario no se encontró un comportamiento regular (ver cuadro anexo 14). Con relación al tamaño del hato en bovinos equivalentes, tampoco se observa una tendencia regular (ver cuadro anexo 15). Con relación al valor de los activos del productor (capital) tampoco la tendencia es clara, pero el mayor impacto se da en productores con menos de 100 mil pesos de capital (ver cuadro anexo 16).

Un resultado interesante es el impacto tecnológico de los apoyos según sea la actividad sobre la cual recayó. El cuadro anexo 17 muestra que los mayores impactos se dan en los productores de miel, bovinos de leche y en los caprinos para carne, en ese orden. Los impactos más bajos se dan en bovinos de doble propósito para carne y en las actividades de caprinos para leche, porcinos y aves para carne, que resultaron negativos.

Un resultado muy lógico es el cálculo del índice conforme a la tendencia de la producción. El cuadro anexo 18 muestra claramente que el índice es de 4.91 para cuando la producción permanece igual, disminuye a 2.68 cuando la producción baja y sube a 7.59 cuando la producción se incrementa.

Con relación al monto del apoyo de Alianza no se observa un comportamiento definido. Los cuadros anexos 19 y 20 muestran estos resultados para dos tipos de estratificación de los apoyos.

Integración de cadenas agroalimentarias

La integración de los productores hacia atrás en las explotaciones ganaderas es una práctica que tiene mucho que ver con las especies y los sistemas de producción. Aunque el valor del índice de integración hacia atrás parece ser muy bajo, casi insignificante, no cabe duda que la mayoría de los productores ganaderos practican el autoabastecimiento de forrajes y alimentos para sus animales. En general, los ganaderos son también productores de grano y, por tanto, de esquilmos y rastrojos que proporcionan a sus animales.

Cuadro 4.3.5. Índice de integración hacia atrás

Tendencia integración hacia atrás	Beneficiarios		Promedio integración hacia atrás
	Número	%	
Decreciente	2	1.90	-0.0517
Estable	98	93.33	0.0000
Creciente	5	4.76	0.0936
Total	105	100.00	0.0035

Fuente: UNICEDER, S.C., con base en la encuesta aplicada a beneficiarios.

No hubo relación con Alianza para los decrecientes. Dos productores de los cinco que muestran una tendencia creciente reconocieron que esto era producto de Alianza y fueron los valores más altos.

Desarrollo de capacidades

El desarrollo de capacidades cuyo fin es el empoderamiento de los productores de sus propios proyectos e iniciativas (también se le denomina apropiación), es otro factor que de alguna manera fomentó el Programa, aunque todavía queda una enorme brecha que cubrir. Por ejemplo, la capacitación recibida ha sido escasa, sólo uno de cada cinco productores la ha recibido, pero ha tenido resultados muy alentadores a juzgar por las opiniones de los propios beneficiarios (ver cuadro 4.3.6).

Cuadro 4.3.6. Resultados de la capacitación

Beneficiarios	Número de productores	Indicador %
Que recibieron el apoyo	105	
Que recibieron capacitación	20	19.0
Que siguen aplicando las recomendaciones	18	90.0
Que recibieron capacitación satisfactoria	18	90.0
Para los que la capacitación es indispensable	18	90.0
Que la capacitación ayudó para que recibieran apoyo	18	90.0

Fuente: UNICEDER, S.C., con base en la encuesta aplicada a beneficiarios.

Desarrollo de organizaciones

El desarrollo de la organización de los productores es uno de los objetivos más deseados en el proceso de desarrollo agrícola y rural, como palanca fundamental, con base en el desarrollo del capital social, tan deteriorado en el campo mexicano. No cabe duda que el Programa ha impactado en el desarrollo de la organización, son numerosos los ejemplos de casos exitosos que no podemos presentar aquí, pero que tienen varios factores en común, en especial el alto grado de capital social potencial que se aprovechó para fomentar la organización a través del Programa. De hecho, el 40% de los beneficiarios obtuvo su apoyo a través de una organización, pero lo que robustece estos resultados es que casi el 98% de estas organizaciones siguen vigentes y operando en las comunidades donde se crearon.

Cuadro 4.3.7. Desarrollo de la organización 2003

Beneficiarios	Número de productores	Indicador %
Que recibieron el apoyo	105	
Que recibieron el apoyo a través de una organización	42	40.00
Que se organizaron para recibir el apoyo	26	61.90
Con organizaciones vigentes después del apoyo	41	97.62

Fuente: UNICEDER, S.C., con base en la encuesta aplicada a beneficiarios.

En general, se trata de organizaciones relativamente pequeñas en cuanto al número de miembros, y es muy frecuente que se aglutinen alrededor de un núcleo familiar que actúa como capital social básico. El tamaño posibilita distribuir las tareas, rendir cuentas y realizar una gestión transparente, lo que amplía la confianza entre sus miembros. El tamaño ha permanecido prácticamente el mismo, alrededor de 13 miembros en promedio por organización (ver anexo II). Alianza Contigo no ha impactado en el tamaño de las organizaciones.

El índice de desarrollo de las organizaciones resultó ser de 0.1607, y el porcentaje del proceso debido a Alianza es del 21.23%.

Sanidad e inocuidad

Este es un punto clave en el desarrollo de la ganadería de Jalisco. La expansión de sus mercados nacionales y de exportación depende de qué tan bien se logre obtener la fase libre para las enfermedades más frecuentes en el ganado. La competitividad de los productos pecuarios depende de ello. Como consecuencia la sanidad del ganado tendrá también repercusiones definitivas en la inocuidad de los alimentos derivados. De aquí la importancia de evaluar hasta qué punto el Programa de Fomento Ganadero está ayudando a este propósito estratégico en la entidad.

El 87.6% de los productores encuestados ha participado en campañas zoonosanitarias oficiales. Este porcentaje, a pesar de ser alto, no es totalmente satisfactorio si se toma en cuenta que la muestra incluye a productores ganaderos, ya sean bovinos, ovinos, porcinos, aves, colmenas, etc. que debieron todos participar en estas campañas.

Sin embargo, hay que considerar también la cuestión regional, puesto que algunos de los encuestados se localizan en regiones en donde es posible que estén libres de estas enfermedades.

Si se toma en cuenta el tipo de especie en explotación dominante en cada productor encuestado, las campañas específicas muestran un buen nivel de cobertura. Por ejemplo, en tuberculosis y brucelosis bovina se tiene una cobertura de más del 95% de los productores, en porcinos las campañas de FPC y Aujesky cubren un 98% de los productores porcícolas entrevistados. En aves y apicultura la cobertura es similar.

De acuerdo a la percepción de los encuestados respecto al papel del Programa de Fomento Ganadero como factor promotor de la participación de los productores en estas campañas, los resultados son muy poco significativos. En bovinos no alcanza al 8% de los

productores que reconocieron a los apoyos de Alianza como factor para integrarse a las campañas. En porcinos el papel del Programa, reconocido por los productores, es más alto, llegando al 20% de los productores en el caso de la FPC. En aves y colmenas el efecto de Alianza es nulo.

En las actividades para la prevención y control sanitario la correlación con Alianza es mucho más significativa. En general, como se puede apreciar en el cuadro 4.3.8, los productores encuestados muestran un alto nivel de actividades de prevención y control sanitario. Siendo importante resaltar que un porcentaje que promedia un 43% de los productores reconoce que estas actividades las comenzaron a realizar después de la entrega de los apoyos.

Cuadro 4.3.8. Actividades de prevención y control sanitario

Actividades de prevención y control sanitario	Número de respuestas positivas		A partir de la entrega del apoyo	
	Número	%	Número	%
Prevención				
Uso de vacunas	99	94.3	44	44.4
Pruebas diagnósticas para enfermedades	96	91.4	44	45.8
Limpieza y desinfección de instalaciones	88	83.8	38	43.2
Control				
Detección y eliminación de animales positivos (infectados)	65	61.9	27	41.5
Tratamiento de enfermedades con medicamentos	97	92.4	42	43.3
Desparasitación interna y/o externa	101	96.2	43	42.6

Fuente: UNICEDER, S.C., con base en la encuesta aplicada a beneficiarios.

4.4. Análisis de los resultados de los indicadores según tipos de productores

El monto promedio de los apoyos otorgados por el Programa, según el tipo de productor definido por la SAGARPA, se comporta claramente conforme a la estrategia de apoyar más a los sectores menos desarrollados. El monto promedio va disminuyendo de los productores de bajos ingresos en zonas marginadas (96 mil pesos), pasando por productores de bajos ingresos en transición (69 mil pesos) hasta el resto de productores (54 mil pesos). Sin embargo, de acuerdo a la tipología construida según la metodología de FAO, estos apoyos no se comportan de la misma manera debido a que no coinciden estrictamente los criterios para definir ambas tipologías.

Con relación al empleo la tendencia es clara, en la medida que el monto del apoyo del Programa crece se promueve el crecimiento del empleo, especialmente de jornales contratados (ver cuadro 4.4.1.). Es en el tipo de PBIZM en donde más impacto ha tenido la creación de empleos.

Cuadro 4.4.1. Tendencia en el empleo y aporte de Alianza

Tendencia en el empleo	Aporte promedio de Alianza
Estable	57,848
Decreciente	45,374
Creciente	69,041
Total	59,267

Fuente: UNICEDER, S.C., con base en la encuesta aplicada a beneficiarios.

El impacto que se ha tenido en la producción es también diferencial. El 75% de los productores beneficiados en que se estima un crecimiento de la producción con relación causal con el Programa de Fomento Ganadero, se ubica en el tipo de productores “resto de productores”. En seguida, el impacto se refleja en los PBIZM. Sin embargo, no se observa una tendencia clara entre el monto del apoyo de Alianza y la tendencia en la producción.

Con relación al impacto en las cadenas productivas por tipo de productor, el cuadro 4.4.2 muestra, para ambos tipos de productores, que el índice de integración hacia atrás se incrementa notoriamente a medida que se transita de un tipo de productor menos dotado a productores con mejores condiciones de producción.

Cuadro 4.4.2. Tipología de productores y comportamiento del índice de integración hacia atrás

Tipología FAO	Índice promedio	Tipología SAGARPA	Índice promedio
II	0.00	PBIZM	0.04
III	0.16	PBIT	0.08
IV	0.16	RP	0.20
V	0.26	Total	0.16
Total	0.16		

Fuente: UNICEDER, S.C., con base en la encuesta aplicada a beneficiarios.

4.5. Análisis de los resultados de los indicadores por actividades productivas

Las actividades dominantes apoyadas por el Programa son: bovinos de leche, bovinos de carne y bovinos de doble propósito para carne (el 76% de los productores). El cuadro 4.5.1 muestra el monto promedio por actividad apoyada. Se observa que la actividad lechera se apoya con casi 150 mil pesos en promedio por beneficiario, el apoyo más bajo se ha dirigido a los caprinos de leche y carne. La información está ordenada de acuerdo al índice de nivel tecnológico descendente. Destacan la actividad de aves de carne con el mayor índice de nivel tecnológico y la engorda de bovinos de carne con el índice más bajo.

Cuadro 4.5.1. Comportamiento de índices por actividad productiva

Actividad productiva	Valores promedios de		
	Aporte Alianza (\$)	Índice de integración hacia atrás	Índice de Nivel Tecnológico
Aves carne	120,650	0.31	0.97
Ovinos carne	41,250	0.00	0.70
Porcinos carne	94,183	0.00	0.69
Caprinos leche	37,057	0.28	0.69
Abejas miel	46,505	0.38	0.63
Bovinos doble prop. leche	149,806	0.22	0.57
Bovinos de leche	54,940	0.15	0.57
Caprinos carne	25,279	0.07	0.55
Bovinos de carne	53,748	0.20	0.47
Bovinos doble prop. carne	52,837	0.09	0.40

Fuente: UNICEDER, S.C., con base en la encuesta aplicada a beneficiarios.

El cuadro también muestra el índice de integración hacia atrás, en donde nuevamente destaca la producción de aves para carne con uno de los índices más altos y la explotación de ovinos y porcinos con el más bajo.

4.6. Análisis global sobre los impactos observados mediante los indicadores en relación con la problemática de los productores

La problemática de los productores, definida en su entorno productivo inmediato y no en el contexto de los factores macroeconómicos y de política que lo afectan, se reduce a la disponibilidad de recursos productivos, infraestructura y equipos, tecnología (blanda y dura), sanidad e inocuidad y la organización necesaria para alcanzar niveles de competitividad que les permita defender su mercado interno, y así llegar a exportar volúmenes significativos de su producción. Estos problemas están generalmente vinculados entre sí de diferentes maneras peculiar a cada cadena productiva. Por ejemplo, los costos y rendimientos se ven limitados por la falta de infraestructura. Un mejor manejo del ganado requiere de instalaciones adecuadas, lo que a su vez redundará en un mejor control de enfermedades, el caso típico es la dificultad que se tiene para quedar libres de tuberculosis bovina, puesto que las instalaciones rústicas dificultan el control de esta enfermedad.

En el marco de los beneficiarios del Programa, se puede afirmar que éste ha apoyado en forma significativa para que los productores adquieran equipos, construyan instalaciones, mejoren la calidad genética de sus animales, para que adquieran mejores prácticas tecnológicas, se capaciten y consoliden sus organizaciones. En este sentido, el Programa cumple satisfactoriamente los objetivos planteados.

Se parte de la hipótesis de que las Reglas de Operación han sido establecidas con el objetivo fundamental de asegurar que el Programa tenga los impactos esperados en la población objetivo a la que está dirigido. Si se cumplen estas reglas eficientemente habrá más probabilidad de alcanzar este objetivo. El tipo de apoyos, las componentes, son definidos en el contexto estatal, reflejando las prioridades estatales y regionales. En este sentido también se ha cumplido satisfactoriamente.

Probablemente el problema más importante que ha dificultado la operación del Programa en la entidad sea lo estancado del proceso de federalización, del cual se derivan casi todos los problemas de aprobación de solicitudes, seguimiento y supervisión de los proyectos, que requieren de procesos intrincados que alargan los tiempos de definición, y que obligan a un entendimiento entre las dos instituciones operativas: la delegación de la SAGARPA y la SEDER. En todo caso, pareciera ser que las dificultades del arreglo institucional no han afectado gravemente la instrumentación del Programa, lo que no pone en peligro la consecución de los objetivos planteados.

Capítulo 5

Conclusiones y recomendaciones

5.1. Conclusiones

5.1.1. Correspondencia entre problemática y Programa

La evaluación mostró claramente que los apoyos ofrecidos por el Programa van dirigidos a resolver los principales problemas del desarrollo ganadero de Jalisco.

Existe una coherencia notoria entre los objetivos y estrategias de los gobiernos estatal y el federal, en especial el enfoque de fortalecer las cadenas productivas del subsector, lo que permea a todos los niveles e instancias de operación del Programa.

Los subprogramas Desarrollo Ganadero y DPAI van integrados, pero la cobertura del DPAI a los proyectos de desarrollo ganadero es insuficiente. Los componentes y conceptos de apoyo están dirigidos directamente a los principales problemas que existen en los procesos productivos de cada una de las seis cadenas productivas definidas como de atención prioritaria.

5.1.2. Principales resultados de la evaluación de procesos

El Programa de Fomento Ganadero se ha ido perfeccionando en su diseño desde su inicio en 1996, para terminar siendo operado bajo una sola denominación como grupo de programas, lo que ha traído evidentes ventajas en su operación, eficiencia y efectividad.

La planeación del Programa en Jalisco ha tenido su fuerte en los planteamientos estratégicos globales para el desarrollo de la ganadería en la entidad, amalgamando en forma adecuada las propuestas federales de estrategias con los intereses más concretos del Gobierno del Estado.

El hecho de que el diseño de los programas se realice a nivel central no impone una camisa de fuerza a la entidad, pero indudablemente se requieren esfuerzos adicionales en personal y cuerpos colegiados para “poner el Programa a tono con las necesidades estatales”.

Una gran coincidencia de estrategias entre la federación y el Estado es el enfoque de desarrollar cadenas productivas, lo que ha significado una enorme simplificación de los argumentos para decidir el destino de los apoyos.

Sin embargo, todavía se requieren estudios básicos para detectar los problemas de cada cadena, y definir los nodos de atención prioritaria en cada una de ellas. Los estudios disponibles son fragmentarios y no han sido elaborados en forma integral por profesionales especializados que permanentemente estén estudiando la evolución de estas cadenas.

El arreglo institucional para operar el Programa es una resultante de la relación de poderes entre las instituciones federales y el Gobierno del Estado, que serían inútiles si se acelera el proceso de federalización. De todos modos, se ha llegado a un acuerdo entre ambas partes que permite trabajar e instrumentar los programas, aunque esto sigue siendo una fuente de problemas que derivan en ineficiencias administrativas, pérdida de agilidad en los procesos y debilidades en las instancias encargadas de recibir y procesar solicitudes.

La operación del Programa de Fomento Ganadero en Jalisco sigue presentando los mismos problemas que se han señalado en anteriores evaluaciones. Tiempos demasiado largos en el procesamiento de solicitudes, llegada inoportuna de los apoyos, cierres de programas un año después de lo establecido por las Reglas de Operación, desorden informativo de los registros oficiales del Programa, ineficiente difusión, rotación del personal directivo y operativo tanto en la SAGARPA como en la SEDER lo que obliga a tiempos de aprendizaje y pérdida de la memoria operativa, en los órganos colegiados se toman decisiones con información incompleta, falta de mecanismos de supervisión en campo de los proyectos, por mencionar los más importantes.

Lo que resulta evidente, después de analizar las entrevistas a los operadores del Programa, es que todavía se está inmerso en el proceso de federalización como hace unos cuantos años (el proceso se inició a mediados de los años 80). En forma muy simplificada la federalización es un proceso por medio del cual se transfieren a los gobiernos de los estados las responsabilidades relativas a la instrumentación de los programas de Alianza, que actualmente realizan en forma “coordinada” la delegación de la SAGARPA y la Secretaria de Desarrollo Rural (SEDER) de Jalisco. Todo estaría bien si esto fuera solamente un proceso de transición de corta duración y que se estuviera a punto de completar, pero la federalización lleva unos 20 años y se ha avanzado muy poco, transformándose en un estado o condición permanente.

De este proceso confuso se desprenden una serie de observaciones que han hecho los entrevistados, y que se pueden sintetizar en lo siguiente:

Se han definido arreglos institucionales para instrumentar el Programa (y todos los de Alianza) en donde aparentemente se trabaja coordinadamente, con los mismos objetivos y metas, entre la federación y el gobierno estatal. Se han creado numerosas instancias colegiadas para la coordinación y la operación del Programa.

Derivado de este problema y agravado por la desconfianza que predomina en este tipo de actividad, se han multiplicado los trámites para solicitar los apoyos. Una larga cadena de revisiones y autorizaciones van desde las ventanillas de recepción, localizadas generalmente en los CADERS, hasta el COTEGAN. Muchas personas e instancias intervienen de alguna manera en el proceso, el cual comienza en las ventanillas en donde no siempre se le da la celeridad que se requiere. Las ventanillas están atendidas por una instancia de la Delegación de la SAGARPA. La atención en este nivel no es como debería ser, a los solicitantes de escasos recursos no siempre se les ayuda con información para elaborar sus solicitudes y acopiar la documentación que se requiere. Si tiene que viajar dos o tres veces al CADER finalmente los productores se aburren y no insisten. Pero lo más grave es que a pesar de todas las revisiones, a el COTEGAN llegan algunas solicitudes incompletas.

Otro problema que lleva años generándose es que los recursos aportados por la federación llegan muy tarde (el Estado también tarda en aportar porque espera a que lo haga primero la federación), a veces entre los meses de junio y hasta fines de julio. Esto es, hasta la segunda parte del año, generando con ello un “acortamiento” del periodo de ejecución. Por ello todos los cierres de programas ocurren muchos meses después que se ha terminado el año fiscal correspondiente. Pero también se genera un apresuramiento para ejercer los recursos al finalizar el periodo, lo que dificulta realizar una asignación óptima de los mismos.

Con respecto a las fechas de cierre de los programas, en los ocho ejercicios anuales que van de 1996 al 2003, se han tardado en promedio casi un año. El mínimo se obtuvo en el año 2000 con tres meses de retraso, el máximo se obtuvo en 1996 con dos años.

A pesar de la cantidad de requisitos que se piden para las solicitudes, una vez aprobadas y entregados los apoyos no se realiza supervisión alguna en campo. Ocasionalmente una comisión *ad hoc* de el COTEGAN realiza recorridos para ver con sus propios ojos cual ha sido el devenir de estos apoyos.

Otro problema que ha sido persistente en la instrumentación de estos programas es la falta de disciplina, orden y eficiencia en el manejo de la información que genera el Programa. Los padrones de beneficiarios no han podido apegarse a la realidad. Un número importante de supuestos beneficiarios han demostrado en campo que no han recibido el apoyo que se les imputa. (Probablemente entre un 20 y 30%). Los padrones del 2001 ya están relegados a un archivo muerto en una bodega fuera de Guadalajara, pero no hay ningún registro magnético, los archivos están guardados en documentos. Incluso estos archivos están incompletos. Cualquier intento por construir un padrón confiable se topa con la inexistencia de archivos magnéticos validados.

De igual forma, los sistemas de seguimiento y registros de avances financieros se han modificado, de tal manera que es una tarea muy difícil reconstruir las cifras partiendo del Anexo Técnico, en donde se registran beneficiarios, componentes y recursos asignados. A lo largo de la instrumentación del Programa las cifras varían, tanto las financieras como las metas físicas. Se generan desplazamientos de recursos entre los programas que van enredando las cifras hasta el cierre del Programa.

Se presenta una falta de diagnósticos para aplicar los apoyos. Después de tantos años de ejercicio de estos programas, todavía no se dispone de diagnósticos actualizados elaborados por profesionales respecto a los problemas que se presentan en cada cadena productiva. Por lo que los apoyos no se asignan en forma eficiente, afectando la capacidad de generar impactos y proporcionar los apoyos complementarios que se requieren para maximizar los impactos esperados.

Existen restricciones que imponen los apoyos en cuanto al volumen de aporte que se requiere y que deja fuera a los productores con menos recursos (66%).

Se presenta un bajo impacto o cobertura del Programa, ya que se estima que existen unos 120 mil productores ganaderos en la entidad, de los cuales 70 mil están activos. Si Alianza atiende a menos de 2 mil el resto está fuera de cualquier apoyo.

El enfoque de cadenas solamente incorpora a los productores primarios, los demás participantes de las cadenas no aparecen por ningún lado. Sencillamente no participan los tablajeros, obradores, distribuidores, empacadores, etc.

Los cambios en la burocracia que opera el Programa, por cambios políticos en los niveles directivos (cambio de Secretario en la SEDER y cambio de Delegado en la SAGARPA) genera una serie de cambios en los responsables a niveles operativos, lo que rompe la continuidad en la instrumentación de los programas, se pierden recursos humanos con experiencia y entran nuevos que tienen que pasar por el periodo de aprendizaje. Con estos cambios se pierden además registros e información importante para la evaluación de los programas.

El Subprograma DPAI opera en forma muy heterogénea, desde la existencia de técnicos y coordinadores que han tomado en serio su función y han desarrollado proyectos exitosos con productores especializados, hasta técnicos que no han desarrollado algún proyecto significativo, y que incluso se ha mencionado que no se aplican como técnicos a sus funciones.

Principales fortalezas y debilidades del Subprograma de Desarrollo Ganadero

Fortalezas

- El Subprograma está apoyando la conformación de cadenas productivas.
- Se tiene claridad estratégica en el personal que opera el Subprograma.
- Se trata de un apoyo concreto que los productores beneficiados aprecian verdaderamente.
- El Subprograma está teniendo resultados palpables en la conformación de organizaciones, robusteciendo cadenas productivas y favoreciendo la innovación tecnológica.

Debilidades

- Los sistemas de información y el monitoreo de los proyectos en campo.
- La poca relación del Subprograma con otros programas y los centros de investigación y transferencia de tecnología.
- La poca capacidad de movilizar recursos financieros promoviendo mezclas de recursos de diferentes fuentes.
- El sesgo no deseado por los operadores del Programa en apoyar a los productores de mayores recursos.
- La escasa significancia y cobertura entre los ganaderos de la entidad.

Principales fortalezas y debilidades del Subprograma DPAI

Fortalezas

- El Subprograma está dirigido a pequeños y medianos productores con potencial de desarrollo.

- Capacitación continua y de calidad a promotores.
- Brindar accesoria, capacitación y transferencia de tecnología directa a los productores para su fortalecimiento y capitalización.
- Técnicos capaces y con fortalezas en el desarrollo rural.
- Diseño y rapidez en la aprobación de proyectos de inversión.
- Creación de unidades de producción rentables.
- Fuente de trabajo para técnicos.

Debilidades

- No hay continuidad en el Programa.
- Situación de los productores en cuanto a edad, condición económica, renuencia al cambio, su baja credibilidad y bajo nivel cultural.
- La rentabilidad del sector ganadero es muy baja.
- Los promotores no disponen de recursos ni equipo para operar.
- El alto burocratismo que existe y tardanza en el ejercicio de los recursos.
- Bajos sueldos a técnicos.
- Cada técnico trabaja con iniciativas y procedimientos personales.

5.1.3. Principales impactos

- El impacto del Programa en los ingresos y en el empleo es notorio y significativo.
- En la inversión y capitalización el impacto del Programa es muy significativo.
- En la innovación tecnológica se tiene un impacto bien definido.
- En la integración de cadenas productivas no se detectaron impactos significativos.
- En el desarrollo de capacidades el impacto del Programa es regular.
- En el desarrollo de organizaciones el Programa ha impactado de forma significativa.

5.1.4. Temas específicos incorporados por los funcionarios estatales

Con relación a la competitividad de las cadenas productivas pecuarias en la entidad, se encontró que la rentabilidad más alta la obtienen los productores de miel y los productores de carne de caprino, por arriba del 100%. Después se ubican los productos de rentabilidad media a baja, que son la carne de bovino, la carne de ave y la carne de porcinos. Finalmente, se ubican las actividades que se encuentran en el margen, que no tienen competitividad o ésta es muy precaria, como son los casos de bovinos de leche, la carne de ovinos y la leche de caprinos.

El factor que más influye en los costos de producción, y por ende en la rentabilidad y competitividad de las actividades ganaderas en la entidad, es el costo del alimento para los animales. Casi el 78% de los productores así lo manifiesta. El resto de los productores hace mención de una miscelánea de factores, entre los que destacan los medicamentos, el combustible y los equipos e instalaciones.

Los problemas más acuciantes que aquejan a los productores pecuarios de Jalisco, prácticamente para todas las especies explotadas, son: (i) altos costos de producción, (ii)

falta de capital y nulo acceso al financiamiento, (iii) lo reducido de la escala de operaciones, (iv) la inestabilidad de los precios y del mercado, (v) falta de infraestructura de manejo y equipos especializados y (vi) el nivel sanitario de los animales. Los seis factores mencionados, altamente correlacionados entre sí, muestran las dificultades para mejorar la competitividad en este tipo de productores.

Uno de cada cuatro productores sigue pensando que la engorda de animales es una oportunidad de inversión en el Estado. Si se cumplen ciertas condiciones es probable que esto sea cierto. En primer lugar, se requiere un sistema de alimentación que se base en alimentos concentrados, no al pastoreo; en segundo lugar, se requiere que las zonas productoras estén declaradas libres de las enfermedades más frecuentes, en especial la tuberculosis, y se requiere una vigilancia y monitoreo estricto para evitar la entrada de la Encefalopatía Espongiforme Bovina (enfermedad de las “vacas locas”); en tercer lugar, se requiere modificar las razas para buscar aquéllas con menos penetración de grasas en sus fibras musculares. Estamos hablando de los requisitos de la demanda de carne de res para exportarla al Japón. La presencia de “vacas locas” en Estados Unidos ha orillado a los japoneses a buscar otros proveedores para abastecer la demanda de su exigente población.

5.2. Recomendaciones

5.2.1. Sobre el diseño del Programa

- El Programa debe diseñarse al nivel del Estado enfocándose a los problemas y potenciales regionales y de acuerdo a la tipología de productores.
- Se sugiere seguir con el enfoque de cadenas productivas, pero para hacer más eficiente los apoyos es necesario disponer de diagnósticos por cadena que proporcionen detalles de los problemas de la competitividad. Los estudios disponibles son en su mayoría teóricos sin especificar y dimensionar los problemas claves.
- El diseño debe también incluir condiciones que posibiliten a los productores de bajos ingresos acceder a los apoyos más costosos. De la misma manera, se sugiere que los anexos técnicos u operativos sean más flexibles, de modo que el COTEGAN sea la encargada de definir con mayor precisión los tipos y montos de apoyo para cada región y tipo de productor.
- Es urgente que en el diseño del Programa se considere su articulación con otros programas. En especial, los subprogramas de Desarrollo Ganadero y DPAI deben ir perfectamente coordinados cuando los apoyos se refieren a proyectos.

5.2.2. Sobre los procesos del Programa

- Simplificar los trámites de las solicitudes, eficientando la recepción en ventanillas y estableciendo mecanismos para que las solicitudes que emitan éstas estén completas y debidamente requisitadas. Se requiere capacitar de antemano a los funcionarios que reciben las solicitudes. Probablemente sería aconsejable establecer una mesa de revisión previa a la entrega en ventanilla que serviría además para orientar a los productores solicitantes.

- Para agilizar el proceso se propone además establecer incentivos al personal que participa para que se desempeñen de acuerdo a los intereses del Programa.
- Mayor difusión a nivel general. La difusión la debe realizar una empresa profesional y especializada para difundir los objetivos del Programa, la elegibilidad y los procedimientos de presentación de solicitudes y sus resultados.
- Es importante que el SISER se incorpore cada vez más a funcionar de manera precisa y en tiempo real al proceso de seguimiento de solicitudes.
- Diagnóstico de los diferentes sistemas de producción con enfoque de cadena. Es urgente realizar estudios de diagnósticos integrales de las cadenas productivas para promover su competitividad.
- Que se le inyecten mayores recursos a los subprogramas, incrementando la cobertura de apoyos regionalmente y conforme a la tipología de productores.
- Buscar mecanismos de apoyo financiero para aquellos productores que por sus condiciones precarias no pueden acceder a apoyos del Programa. Asignar créditos que complementen el apoyo y que fomenten la actividad pecuaria.

5.2.3. Recomendaciones específicas para el Subprograma DPAI

- Que los promotores y coordinadores sean mejor remunerados para que su trabajo sea más eficiente.
- Contratación del promotor por el tiempo necesario para cumplir objetivos a mediano y corto plazo.
- Incremento en el presupuesto para el Subprograma.
- Que sea operado por organizaciones de productores.
- Que los apoyos sean de preferencia para grupos organizados.
- Tener una mejor coordinación y seguimiento de los programas en todos los niveles (productor-técnico-gobierno).
- Unificación en los niveles de mando.
- Que la capacitación esté más enfocada a las necesidades de los productores y deficiencias de los promotores.
- Elaboración de manuales de organización, de negocios y de procesos de trabajo.
- Proporcionar más capacitación técnica a los técnicos.

5.2.4. Temas específicos

Derivado del estudio exploratorio de la competitividad de las cadenas pecuarias en la entidad se ha llegado a las siguientes conclusiones con sus respectivas recomendaciones:

1. Casi el 70% de los productores encuestados conoce la cadena productiva en la cual se integra su principal producto enviado al mercado. Sin embargo, solamente el 58% cree que esta cadena ya es una cadena de valor.

Recomendación: Intensificar las acciones de fomento a las cadenas productivas y de capacitación de productores en el tema.

2. La vinculación con proveedores de alimentos y de pie de cría es la más frecuente de las vinculaciones de los productores primarios hacia atrás. El punto más bajo de vinculación se refiere a la relación entre productores e industriales.

Recomendación: Llevar a cabo acciones de capacitación y de información a los productores respecto a los integrantes de la cadena.

3. Los productores reclaman a sus proveedores que les remitan insumos a bajos precios y de calidad, en especial alimentos y pies de cría.

Recomendación: Instalar un sistema de información de mercados que posibilite a los productores la elección del proveedor por precio y calidad.

4. Los productores piden a minoristas e industriales que les informen dónde se encuentran localizados.

5.

Recomendación: Instalar un sistema de información de mercados que posibilite a los productores la elección del proveedor por precio y calidad, y que sepan en dónde se localizan.

6. Sólo el 43.9% de los productores manifestó conocer sus costos de producción.

Recomendación: Fomentar la administración empresarial eficiente entre los productores. Llevar a cabo cursos intensivos de contabilidad de costos.

7. En general, los productores ganaderos no toman en cuenta para la toma de decisiones el nivel de su competitividad como productores, no organizan su producción para ganar competitividad.

Recomendación: Explicar a los productores los conceptos de competitividad y los factores que la determinan a través de cursos intensivos que se impartan en las localidades cercanas a sus UPR.

8. La rentabilidad más alta la obtienen los productores de miel y los de carne de caprino, por arriba del 100%. Después se ubican los productos de rentabilidad media a baja, que son la carne de bovino, la carne de ave y la carne de porcinos. Finalmente se ubican las actividades que se encuentran en el margen, que no tienen competitividad o ésta es muy precaria, como son los casos de leche de bovinos, la carne de ovinos y la leche de caprinos.

Recomendación: Profundizar en el estudio de la rentabilidad de las actividades pecuarias e identificar los factores que la determinan para poder actuar sobre ellos.

9. El factor que más influye en los costos de producción, y por ende en la rentabilidad y competitividad de las actividades ganaderas, es el costo del alimento para los animales.

Recomendación: Fomentar la integración hacia atrás de modo que los productores cuenten con sus propios alimentos. Esta recomendación se une a la de fomentar la organización de los productores para proveerse de alimentos para sus animales.

- 10.** Los productores de leche de ganado bovino mencionan la industrialización de la leche como un camino para agregar valor a su producción. Los productores de carne de res, por su parte, hacen mención de avanzar en el proceso de distribución de la carne, estableciendo sus propias carnicerías y plantas empacadoras.

Recomendación: Abrir líneas de apoyo para el establecimiento de proyectos de transformación de los productos primarios pecuarios a través del Programa de Fomento Ganadero de Alianza.

- 11.** La mayor parte de los productores encuestados vende su producción en el mercado local y regional.

Recomendación: Instalar sistemas de información de mercado para productos pecuarios que operen al nivel local, regional, estatal y nacional.

- 12.** En el caso de la leche de bovino, el mejor nivel de rentabilidad se obtiene en las ventas en el mercado regional, que va más allá del municipio pero que no llega al nivel estatal.

Recomendación: Instalar sistemas de información de mercado para productos pecuarios que operen al nivel local, regional, estatal y nacional.

- 13.** La rentabilidad de la carne de res va creciendo a medida que los mercados son más amplios.

Recomendación: Instalar sistemas de información de mercado para productos pecuarios que operen al nivel local, regional, estatal y nacional.

- 14.** Los problemas más acuciantes que aquejan a los productores pecuarios de Jalisco, prácticamente para todas las especies explotadas son: (i) altos costos de producción, (ii) falta de capital y nulo acceso al financiamiento, (iii) lo reducido de la escala de operaciones, (iv) la inestabilidad de los precios y del mercado, (v) falta de infraestructura de manejo y equipos especializados y (vi) el nivel sanitario de los animales. Los seis factores mencionados, altamente correlacionados entre sí, muestran las dificultades para mejorar la competitividad en este tipo de productores.

Recomendación: Continuar analizando los factores que inciden en la competitividad de cada cadena y actuar en consecuencia.

- 15.** El problema de los altos costos de producción, que se reflejan en baja rentabilidad y baja competitividad, es de los problemas más serios y está íntimamente ligado a la escala de operaciones, es decir, al tamaño de las empresas y a la tecnología empleada.

Recomendaciones: Buscar tecnologías apropiadas al tamaño de los productores, para ello hay que motivar al INIFAP y la Fundación Produce para que desarrollen estas

investigaciones. También es recomendable seguir fomentando la organización de productores para el uso común de instalaciones, para la compra de insumos y venta de sus productos. La organización debe ser el pilar de su competitividad.

- 16.** La falta de capital se refleja también en la falta de infraestructura de manejo y equipos especializados. Esta es la fuente también de incremento en costos de producción vía baja productividad, lo que de nuevo redundará en baja rentabilidad y competitividad.

Recomendación: Incluir en los programas de fomento alguna posibilidad de adquirir financiamiento con el aval del Programa y fomentar la instrumentación de proyectos apoyados por éste.

- 17.** La cuestión sanitaria está en el corazón de la capacidad competitiva de los productores pecuarios. Este es un aspecto en el cual se debe insistir en los programas de fomento.

Recomendación: Reforzar los programas de salud animal intensificando la vigilancia y monitoreo de la presencia de enfermedades.

- 18.** Aquellos productores que producen su propio alimento y cuidan la calidad de sus productos son los que manifiestan una mayor fortaleza en sus UPR, lo que probablemente les confiere un buen nivel de competitividad.

Recomendación: Fomentar la integración hacia atrás de modo que los productores cuenten con sus propios alimentos. Esta recomendación se une a la de fomentar la organización de los productores para proveerse de alimentos para sus animales.

- 19.** Con relación a las amenazas que vislumbran los productores pecuarios de la entidad se identifica claramente a las importaciones legales o no de productos cárnicos que genera desplazamiento de mercados y baja en los precios de los productos.

Recomendación: Prohibir las importaciones desleales que afectan la industria de pecuarios y fortalecer la vigilancia en las fronteras para impedir la importación ilegal de productos cárnicos.

- 20.** Con respecto a los mercados internacionales, se detecta un problema de comunicación importante entre las autoridades del sector, federales y estatales, y los productores.

Recomendación: Instalar servicios de información y comunicación que lleguen efectivamente al nivel de localidad.

Bibliografía

- CEFPP. Informe anual de actividades del año 2002 y programa operativo 2003. Jalisco.
- FAO-SAGARPA. Guía Metodológica de Fomento Ganadero 2003.
- _____ Tipología de productores. Evaluación Alianza 2003. Julio 2004.
- _____ Indicadores. Evaluación Alianza Contigo 2003. Julio 2004.
- _____ Guía para la Elaboración de Informes Estatales de Evaluación.
- _____ Método de Muestreo. Evaluación Estatal.
- Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos. Programa Sectorial de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación 2001-2006. México, D.F. 2001.
- INEGI. Sistema de Cuentas Nacionales de México 1993-2001. <http://www.inegi.gob.mx>.
- PED Jalisco. Gobierno Estatal. Plan Estatal de Desarrollo 2001-2006. Anuario estadístico. Jalisco, México. 2001.
- SAGARPA. Reglas de Operación de la Alianza para el Campo para la Reconversión Productiva; Integración de Cadenas Agroalimentarias y de Pesca; Atención a Factores Críticos y Atención a Grupos y Regiones Prioritarios. Diario Oficial de la Federación. México, D.F. Julio 2003.
- SAGARPA. Programa Sectorial de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación 2001-2006. México, D.F. 2001.
- SEDER. Atención a solicitudes. 2003.
- _____ Anexo Técnico Programa Fomento Ganadero. 2003.
- _____ Anexo Operativo Programa Fomento Ganadero. 2003.
- SHCP. Decreto de Presupuesto de Egresos de la Federación 2003. Diario Oficial de la Federación. México, D.F. Diciembre 2002.
- SISER. Avance Financiero 2003.
- _____ Avance físico 2003.
- UAAJ. Unión de Asociaciones Avícolas del Estado de Jalisco. La avicultura de Jalisco en el Plano Nacional. Jalisco, México. 2002.

UNA. Compendio de indicadores Económicos del sector avícola 2001 y 2002.
Unión Nacional de Avicultores. México. Abril de 2002.

URPJ. Unión Regional de Porcicultores de Jalisco. Proyecto Integral para el
Desarrollo de la Porcicultura. Jalisco, México. 2003.

<http://www.cecader.gob.mx>.

<http://www.evalalianza.org.mx>.

<http://www.inegi.gob.mx>.

<http://pnd.presidencia.gob.mx/pdf.2002/>.

<http://www.sagarpa.gob.mx>.

<http://www.shcp.gob.mx>.

<http://www.siser-alianzacontigo.gob.mx>.

Anexos

Anexo I
Metodología de la evaluación

Metodología de la evaluación

La metodología con la que se llevó a cabo la evaluación ha sido diseñada por la UA-FAO, y se encuentra detallada básicamente en la Guía Metodológica para la evaluación estatal del Programa de Fomento Ganadero. Esta metodología continúa siendo mixta, es decir, utiliza métodos cuantitativos y cualitativos con carácter participativo, ya sean para la obtención de información, o para el análisis e interpretación de los resultados obtenidos.

A continuación se explican brevemente las actividades sustantivas que se realizaron por la UNICEDER, S.C., como parte de esta metodología:

Actividad sustantiva 1. Reuniones de arranque. La UNICEDER, S.C. sostuvo reuniones con los funcionarios responsables del Programa de Fomento Ganadero, para precisar los temas específicos, puntos críticos, tratamientos metodológicos y necesidades de información que sean de su interés para ser considerados en el marco de la evaluación.

Actividad sustantiva 2. Elaboración del plan de trabajo de campo. Se entregó al coordinador del CTEE en Jalisco, para su aprobación, un plan en el que se definió la estrategia a utilizar para el levantamiento de la información de campo. El plan precisa con claridad el perfil y número de encuestadores, la estrategia de capacitación de encuestadores, la logística de levantamiento de la información de campo y mecanismos de supervisión y control de la calidad de los trabajos, entre otros aspectos.

Actividad sustantiva 3. Asistencia al taller 1: Uso de instrumentos metodológicos. El responsable de evaluación del Programa por parte de la UNICEDER, S.C. participó en el taller 1 de capacitación referido al uso de instrumentos metodológicos, en el que se analizó el método de muestreo, guías metodológicas y propuestas de encuestas y entrevistas.

Actividad sustantiva 4. Muestreo. Se realizó con base en la lista de beneficiarios que proporcionó el CTEE de la entidad y a partir de los lineamientos para el diseño muestral definidos por la UA-FAO. El muestreo consistió en la determinación del tamaño de muestra para el Programa de Fomento Ganadero en sus ejercicios 2001 y 2003, la distribución de ese tamaño de muestra entre los diferentes subprogramas y la selección aleatoria de beneficiarios a ser encuestados. Estas actividades fueron supervisadas y sus resultados fueron aprobados por el coordinador del CTEE.

Actividad sustantiva 5. Recopilación y revisión de información documental. La UNICEDER, S.C. recopiló y analizó la información referida al Programa y consultó otras fuentes documentales y estadísticas que le permitieron contar con una base de información para el desarrollo de los ejes temáticos de la evaluación definidos en esta propuesta.

Actividad sustantiva 6. Colecta y captura de información. Se refiere a la colecta y captura de información de encuestas y entrevistas aplicadas a beneficiarios y a otros actores del Programa. La UNICEDER, S.C. aplicó el número de encuestas a la muestra de beneficiarios que resultó de la actividad sustantiva 4 y las entrevistas que se indican en

la guía metodológica básica para los otros actores del Programa; así como las referentes a los requerimientos especiales señalados por el CTEE. Las encuestas y entrevistas fueron capturadas en el sistema informático Evalalianza antes del 30 de junio de 2004.

Actividad sustantiva 7. Asistencia al taller 2: Análisis de información y elaboración de informes de evaluación: El responsable de evaluación del Programa por parte de la UNICEDER, S.C. participó en el taller de capacitación referido al análisis de información de encuestas y entrevistas y elaboración de informes de evaluación.

Actividad sustantiva 8. Procesamiento de información. Comprende básicamente la información de las siguientes fuentes:

- Base de datos de encuestas a beneficiarios
- Base de datos de entrevistas a otros actores
- Información cualitativa y cuantitativa obtenida en entrevistas, trabajo de campo y revisión de información documental

Esta información fue procesada mediante los procedimientos que establece la guía metodológica básica para el cálculo de indicadores, y los que se derivaron de los compromisos convenidos con los funcionarios estatales, a fin de obtener los requerimientos de contenido básicos y adicionales de la evaluación.

Actividad sustantiva 9. Discusión continua de avances de evaluación y seguimiento a compromisos específicos. A lo largo de la evaluación y antes de la entrega del informe preliminar, la UNICEDER, S.C. mantuvo reuniones de discusión y análisis sobre los avances de resultados de evaluación de procesos y, particularmente, sobre los temas específicos incorporados a petición del CTEE en Jalisco.

Actividad sustantiva 10. Elaboración de informes preliminares. La redacción del informe preliminar fue realizada directamente por el responsable de la evaluación del Programa, considerando los lineamientos establecidos en el apartado 5 de la propuesta técnica, la guía metodológica básica y, en su caso, los requerimientos que hubiesen sido planteados por la Secretaría de Desarrollo Agropecuario o su similar en el Estado, y/o por la Delegación de la SAGARPA.

Actividad sustantiva 11. Revisión de informes preliminares y talleres de análisis. Una vez presentado el informe preliminar, el CTEE revisó y promovió al menos un taller de análisis con participación de los responsables de los programas en el gobierno del Estado y en la Delegación de la SAGARPA, en el que la UNICEDER, S.C. presentó los resultados de la evaluación plasmados en el informe preliminar. El análisis resultante de este taller y las observaciones que emitió el Coordinador del CTEE fueron insumos para la elaboración de la versión final del informe.

Actividad sustantiva 12. Elaboración y presentación de informes finales. En la redacción de la versión final del informe, la UNICEDER, S.C. consideró e incorporó las observaciones pertinentes realizadas en el proceso de revisión. El informe final fue presentado mediante el sistema informático Evalalianza el 15 de septiembre de 2004 para su última revisión y posterior calificación de parte del CTEE. Una vez que el informe se

califica la UNICEDER, S.C. entrega el informe impreso en el número de ejemplares establecido en el contrato respectivo.

Actividad sustantiva 13. Soporte técnico y supervisión. La UNICEDER, S.C. facilitó la información y el apoyo que le fue requerido por parte de la UA-FAO en la supervisión que realizó del levantamiento y captura de encuestas. Del mismo modo, atendió a los talleres que se llevaron a cabo, tanto de forma presencial como vía Internet, como parte del soporte técnico que brindó la UA-FAO.

Actividad sustantiva 14. Difusión y análisis de resultados de evaluación. La UNICEDER, S.C. presentará los resultados finales de la evaluación en eventos de difusión que organice el CTEE, de conformidad con lo que se establezca en el contrato correspondiente. Para ello elaborará y expondrá una presentación ejecutiva de los principales resultados, conclusiones y recomendaciones. El objetivo principal de la difusión de resultados es retroalimentar a los tomadores de decisiones y otros actores participantes en el diseño, planeación y operación del Programa evaluado.

Método de muestreo y tamaño de muestra

El método de muestreo utilizado es el descrito en el Anexo 1 “Método de muestreo para la evaluación estatal de la Alianza Contigo” de la Guía Metodológica para la Evaluación Estatal del Programa Fomento Ganadero elaborado por la UA-FAO y puesto en Internet en Marzo del 2004. Se incluyen en la muestra a beneficiarios de los años 2001 y 2003.

Muestra de beneficiarios 2003

La muestra de beneficiarios para 2003 tuvo como universos el número de solicitudes comprometidas en el Subprograma de Desarrollo Ganadero, de acuerdo a lo señalado en la Guía Metodológica, mientras que para el caso de la medición del impacto en el Subprograma DPAI se aplicó otro tipo de instrumentos descritos en un apartado posterior de la presente propuesta técnica.

Para calcular el tamaño de muestra de Fomento Ganadero en el Estado se empleó la siguiente fórmula:

$$n_i = \frac{\theta_i}{1 + \left(\frac{\theta_i}{N_i}\right)},$$

Donde:

n_i : es el tamaño de la muestra para Fomento Ganadero.

N_i : es el número total de beneficiarios de Fomento Ganadero en el Estado.

θ_i : es una constante específica para Fomento Ganadero en el Estado.

Por lo tanto:

Fomento Ganadero	
Fomento Ganadero 2003 Número de beneficiarios	N₁ 1,856
Fórmula	$n_i = \theta_i / (1 + (\theta_i / N_i))$
θ_i es una constante para Fomento Ganadero en Jalisco	126.49
(θ_i / N_i)	0.068152
$1 + (\theta_i / N_i)$	1.068152
Tamaño de muestra para Fomento Ganadero	118

El tamaño de muestra se refiere a las encuestas que se aplicaron a los beneficiarios del Subprograma de Desarrollo Ganadero; de acuerdo a la siguiente distribución por DDR:

Distrito	Ponderación	Muestra
Zapopán	0.120	14
Ciudad Guzmán	0.098	12
Lagos de Moreno	0.277	33
Tomatlán	0.066	8
El Grullo	0.151	18
La Barca	0.054	6
Ameca	0.143	17
Colotlán	0.089	10
Total	1.000	118

Muestra de beneficiarios 2001

Para determinar el tamaño de muestra de beneficiarios 2001 se aplicó el mismo diseño muestral. La memoria de cálculo del tamaño de muestra es el siguiente:

Fomento Ganadero	
Fomento Ganadero 2001 Número de beneficiarios	N₁ 1,463
Fórmula	$n_i = \theta_i / (1 + (\theta_i / N_i))$
θ_i es una constante para Fomento Ganadero 2001	205.86
(θ_i / N_i)	0.140711
$1 + (\theta_i / N_i)$	1.140711
Tamaño de muestra para Fomento Ganadero 2001	180

Finalmente, el tamaño de muestra para evaluar Fomento Ganadero es igual a 118 + 180, o sea 298 beneficiarios. La selección de beneficiarios a ser incluidos en la muestra se realizó aplicando el método aleatorio con selección sistemática que, para efectos de supervisión, permite verificar si efectivamente la muestra fue seleccionada aleatoriamente. Tanto para la muestra de beneficiarios 2001 como del 2003, se seleccionó una lista de reemplazos equivalente al 20% de la muestra original, utilizando el mismo procedimiento de muestreo sistemático una vez que se dispuso de los listados de beneficiarios.

Resultados finales del levantamiento de encuestas

Resultados	2003	2001
Encuestas aplicadas	116	208
Encuestas eliminadas	4	7
Encuestas validas	112	201
Recibieron el apoyo	105	195
No recibieron el apoyo	7	6

Principales fuentes de información

La UNICEDER, S.C. utilizó como mínimo las siguientes fuentes de información:

Información acerca del Programa y otra información documental

- Información relacionada con el Programa: anexos técnicos 2003 y 2004 y en su caso el anexo operativo 2003, listado de beneficiarios 2001 y 2003, informes de avance o de cierre del Programa 2003 y 2004, minutas de las reuniones de los cuerpos colegiados involucrados en la instrumentación del Programa evaluado, evaluaciones internas, informes de evaluación externa de años anteriores y otros documentos.
- Información documental: documentos de política sectorial a nivel nacional y estatal, documentos de política específicos para el Programa evaluado, planes de desarrollo estatal, planes de desarrollo sectorial y/o subsectorial, diagnósticos, documentos de análisis referidos a los temas que aborda el Programa, entre otros.
- Estadísticas nacionales y estatales del sector y del subsector al que se refiere el Programa.
- Bibliografía especializada referida a los temas que aborda el Programa en evaluación.

Entrevistas

A funcionarios, operadores, técnicos, líderes de productores y expertos relacionados con el Programa en evaluación. Estas entrevistas se aplicaron a funcionarios y técnicos del Gobierno del Estado, delegación de la SAGARPA, comités técnicos, órganos colegiados, Distritos de Desarrollo Rural (DDR), Centro de Apoyo al Desarrollo Rural (CADER) y otras instancias participantes de acuerdo a las características del Programa y de acuerdo a lo establecido en la guía metodológica, se aplicaron las siguientes:

Participantes	N	%
Técnicos DPAI	24	30.8
Representantes de organizaciones	6	7.7
Funcionarios directivos	5	6.4
Funcionarios operativos	33	42.3
Proveedores	10	12.8
Total	78	100.0

Bases de datos de la evaluación

- Base de datos de encuestas a beneficiarios 2001 y 2003.
- Base de datos de entrevistas a otros actores del Programa.

Organización del trabajo de campo

El trabajo de campo se llevó a cabo bajo la supervisión directa del responsable de la evaluación en el Estado. Bajo su dirección estuvo el grupo de encuestadores, cuyo número dependió de dos factores: (i) número de encuestas a levantar y (ii) grado de dispersión geográfica de los beneficiarios. En general se tuvo un rendimiento diario de 4 encuestas por encuestador en promedio.

Los encuestadores recibieron un taller de capacitación para el manejo del cuestionario, enfatizando las relaciones con el beneficiario, el entendimiento cabal de las preguntas, la lógica secuencial de las preguntas del cuestionario y el manejo de los conceptos involucrados en el cuestionario. Adicionalmente se les dio una breve explicación del Programa a evaluar y se les proporcionó la Guía Metodológica correspondiente para su lectura, discusión en grupo y manejo de la metodología por parte de los encuestadores. Este taller fue dictado por el responsable de la evaluación en la entidad con el apoyo adicional de personal de oficinas centrales de la UNICEDER, S.C.

Con el objeto de asegurar un levantamiento completo y objetivo de las encuestas, se establecieron brigadas de encuestadores, en cada una de las cuales se nombró un supervisor de brigada cuya responsabilidad básica fue realizar los reemplazos y revisar cada día que las encuestas estuvieran debidamente completadas y editadas sin errores y sin problemas de caligrafía. El supervisor llevó las estadísticas de avance en el trabajo de campo, los reemplazos efectuados y una bitácora de los principales incidentes ocurridos en el trabajo de campo, así como observaciones relativas a la operación, resultados e impactos del Programa que se estuvo evaluando.

El Responsable de la evaluación, conjuntamente con los supervisores, definió las rutas de recorrido de las brigadas para la ubicación y levantamiento de las encuestas asignadas a cada una de ellas. Las rutas tuvieron como objetivo hacer eficiente el transporte y disminuir el esfuerzo de traslados del personal, sobre todo cuando la dispersión geográfica de los beneficiarios era muy alta.

Los supervisores de brigada se reportaron con el responsable de la evaluación periódicamente, de esta manera éste sabía con exactitud los avances en el trabajo de campo, los problemas que se estaban presentando y las perspectivas de terminar este trabajo en el tiempo estipulado. Con esta información, el responsable se comunicó también periódicamente con el Coordinador del CTEE.

Las entrevistas a funcionarios y otros actores; así como, los talleres fueron realizadas por el responsable de la evaluación del Programa Ganadero (por parte de la UNICEDER, S.C.) en el Estado.

Procesamiento de la información

La información cuantitativa proveniente de encuestas (2001 y 2003) y entrevistas, se capturó en el sistema *Lotus Notes* preparado por la FAO al nivel central. Una vez cubierta esta fase, se procedió a disponer de la réplica de estas bases de datos, mismas que fueron trasladadas al programa Excel. El siguiente paso consistió en obtener los indicadores tal como los define la FAO en su documento metodológico. En esta tarea se utilizó adicionalmente el programa SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) que facilita los cruces y el cálculo de indicadores por tipo de productor o cualquier otra variable de control que se elija.

En el proceso de cálculo de indicadores y construcción de la tipología sugerida por FAO fueron muy útiles los manuales proporcionados por la FAO y la nomenclatura oficial que relaciona las preguntas en el cuestionario con las variables de la base de datos.

No se aplicó ninguna prueba estadística para analizar la significancia de las comparaciones entre diversas variables de interés, tanto de 2001 como del 2003. Esta es una de las debilidades más visible del procedimiento de la evaluación.

Para la información cualitativa se construyeron códigos de las respuestas de las personas entrevistadas y se construyeron tablas de frecuencias con estas respuestas codificadas. De la misma manera se utilizó la información proveniente de los estudios de casos, después de describir los casos y señalar los puntos claves de su éxito o fracaso, se buscaron las tendencias generales que podrían constituir los principales resultados analíticos de los estudios de casos.

Comentario metodológico final

Son dos los principales problemas metodológicos de este enfoque de evaluación. El primero tiene que ver con la falta de un modelo lógico que vincule los apoyos que brinda el Programa con los resultados e impactos esperados. La construcción de este modelo ayudaría enormemente al evaluador a poner las preguntas de evaluación en su verdadero contexto, así como utilizar en mejor forma los indicadores que se sugieren.

Un segundo problema tiene que ver con el diseño de muestra. El tamaño de muestra no se define en función del tamaño mínimo del impacto que se quiere detectar, ni se determina para los subgrupos de comparación. La metodología de poder estadístico podría resolver este problema en futuros trabajos de evaluación. Como ya se tienen resultados de ocho años de operación del Programa se conoce a grandes rasgos el tamaño de los impactos mínimos que se quieren detectar, los cuales se podrían utilizar para determinar los tamaños de muestras para los diferentes programas.

Definición y cálculo de los indicadores utilizados en la evaluación

Indicadores sobre la operación del Programa

1. Recepción del apoyo

$$RA = \left(\frac{n_{ra}}{N} \right) 100$$

Donde:

RA = Porcentaje de beneficiarios que reconocieron haber recibido el apoyo.

n_{ra} = Número de beneficiarios que reconocieron haber recibido el apoyo.

N = Número de beneficiarios entrevistados e integrantes de la muestra.

La información se encuentra en la respuesta a la pregunta 5.

2. Oportunidad del apoyo

$$OA = \left(\frac{n_{sa}}{N_{sí}} \right) 100$$

Donde:

OA = Porcentaje de beneficiarios que reconocieron haber recibido el apoyo de acuerdo con los ciclos productivos de su actividad.

n_{sa} = Número de beneficiarios que reconocieron haber recibido el apoyo de acuerdo con los ciclos productivos de su actividad.

$n_{sí}$ = Número de beneficiarios entrevistados e integrantes de la muestra que recibieron el apoyo.

La información se encuentra en la respuesta a la opción 2 de la pregunta 6, para los que respondieron afirmativamente la pregunta 5.

3. Calidad del apoyo

Se consideraron: semillas y plántulas, maquinaria y equipo, y construcciones e instalaciones.

Para cada concepto o rubro se obtuvo la media aritmética correspondiente sobre las calificaciones otorgadas a cada criterio de calidad. La calidad agregada de los apoyos o componentes otorgados por el Programa se obtuvo del rubro "satisfacción general con el apoyo". La información se encuentra en las respuestas a la pregunta 9, para los que respondieron afirmativamente la pregunta 5.

4. No recepción del apoyo

$$NR = \left(\frac{n_{nr}}{N} \right) 100$$

Donde:

NR = Porcentaje de beneficiarios que no recibieron el apoyo por incumplimiento del proveedor.

n_{nr} = Número de beneficiarios que no recibieron el apoyo por incumplimiento del proveedor.

N = Número de beneficiarios entrevistados e integrantes de la muestra.

La información para elaborar este indicador se encuentra en la opción 5 de la respuesta a la pregunta 77.

5. Dificultad en el acopio de la documentación

$$AC = \left(\frac{n_{ac}}{N} \right) 100$$

Donde:

AC = Porcentaje de beneficiarios que tuvieron dificultad para reunir la documentación necesaria.

n_{ac} = Número de beneficiarios cuyo acopio de la documentación fue complicado.

N = Número de beneficiarios entrevistados e integrantes de la muestra.

La información para elaborar este indicador se encuentra en las respuestas a la opción 1 de la pregunta 4 en su nivel complicado.

6. Dificultad en el llenado de la solicitud

$$SOL = \left(\frac{n_{sol}}{N} \right) 100$$

Donde:

SOL = Porcentaje de beneficiarios que tuvieron dificultad para llenar la solicitud.

n_{sol} = Número de beneficiarios cuyo llenado de solicitud fue complicado.

N = Número de beneficiarios entrevistados e integrantes de la muestra.

La información para elaborar este subindicador se encuentra en las respuestas a la opción 2 de la pregunta 4 en su nivel complicado.

7. Índice de complejidad en el llenado de la solicitud

$$C_{sol} = \frac{\left(\sum_1^n \text{fácil} \right) (1) + \left(\sum_1^n \text{regular} \right) (2) + \left(\sum_1^n \text{complicado} \right) (3)}{N}$$

Donde:

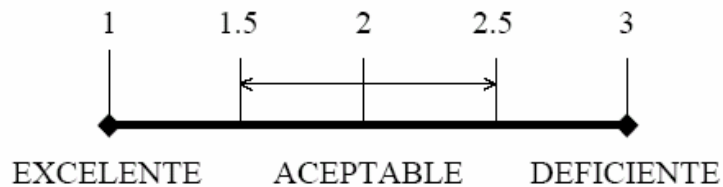
Csol = Índice de complejidad en el llenado de la solicitud.

\sum^n_1 fácil = Número de beneficiarios para quienes el llenado de la solicitud resultó fácil.

\sum^n_1 regular = Número de beneficiarios para quienes el llenado de la solicitud resultó regular.

\sum^n_1 complicado = Número de beneficiarios para quienes el llenado de la solicitud resultó complicado.

En la siguiente escala se interpretan los posibles valores del indicador:



Para obtener una calificación global de la calidad del trámite se promedian estos cuatro índices. La información para elaborar estos subindicadores se encuentra en las respuestas a la pregunta 4, opciones 1-4.

8. Situación actual del apoyo

$$CA = \left(\frac{n_{ca}}{N} \right) 100$$

Donde:

CA = Porcentaje de beneficiarios que conservan el apoyo recibido.

n_{ca} = Número de beneficiarios que mantienen en su poder el apoyo o componentes otorgado por el Programa.

N = Número de beneficiarios entrevistados e integrantes de la muestra.

La información para elaborar este subindicador se encuentra en la respuesta a la pregunta 8, opción 1.

9. Nivel de uso del apoyo

El evaluador puede analizar, mediante frecuencias, cuál es la situación en cuanto al uso de los apoyos o componentes otorgados por el Programa. Se construyó un índice del nivel de uso del apoyo otorgado a partir del límite superior de cada rango ponderado por el porcentaje correspondiente a cada rango.

La información para elaborar estos indicadores se encuentra en las respuestas a la pregunta 8, opciones 2.1-2.5, cuando la opción 1 haya sido contestada afirmativamente.

10. Razones por las que no se mantiene el apoyo

$$RNCA = \left(\frac{n_{mca}}{N} \right) 100$$

Donde:

RNCA = Porcentaje de beneficiarios que no conservan el apoyo recibido debido a que lo vendieron por falta de recursos.

n_{mca} = Número de beneficiarios que ya no mantienen en su poder el apoyo otorgado por el Programa debido a que lo tuvieron que vender por falta de recursos.

N = Número de beneficiarios entrevistados e integrantes de la muestra.

Un procedimiento similar se aplicó para evaluar las otras razones por las cuales los beneficiarios no conservan los apoyos otorgados. El análisis se facilita cuando se construyen tablas de frecuencias con la información pertinente. La información para elaborar este subindicador se encuentra en las respuestas a la pregunta 8, opciones 3.1-3.5.

Indicadores de impacto del Programa

11. Tendencia de cambio en los activos y participación del apoyo en el capital de la UPR

Para cada beneficiario se calculó el valor total de los activos (las formas de capital que se consideraron son: maquinaria, equipo, vehículos, construcciones, instalaciones, ganado, plantaciones y cultivos perennes. Se excluye a la tierra debido a que en algunos casos es difícil asignar un precio a la tierra ejidal o comunal o porque los derechos de propiedad no han sido establecidos).

El valor total de los activos antes del apoyo se resta del valor total de los activos después del apoyo. De acuerdo con el resultado de esta operación los beneficiarios se clasificaron en tres clases: estables (=0), crecientes (>0) y decrecientes (<0).

Para cada clase (estable, creciente y decreciente) se calculó el número de beneficiarios, el valor promedio de los activos totales antes y después del apoyo y el monto promedio del apoyo recibido por los beneficiarios clasificados en dichas clases. A partir de esta información se determinó el porcentaje de beneficiarios en cada clase, la relación entre el capital después del apoyo y el capital antes del apoyo y el monto del apoyo como porcentaje del capital después del apoyo.

La información para elaborar estos indicadores se encuentra en las respuestas a las preguntas 56, 57, y 59 en el caso de los beneficiarios que recibieron el apoyo, en las preguntas 82, 83 y 85 cuando no recibieron el apoyo y en el expediente del beneficiario o cuadro de la página 3 del cuestionario.

12. Cambio en los activos y Alianza

Para cada uno de los rubros en que se clasifica el capital (cinco rubros en la pregunta 56, ocho especies animales en la 57 y seis tipos de cultivos perennes en la 59) se construyó una tabla de distribución de frecuencias con los casos en que el valor después del apoyo permanece igual, aumenta o disminuye en relación al de antes del apoyo. Cuando dicho valor cambió se clasifican por separado los casos en que dicho cambio se debe a Alianza de los casos en que son resultado de otras causas.

13. Índice de cambio tecnológico

El cambio tecnológico se midió a través de la variación de un índice de nivel tecnológico que se calculó para antes y después del apoyo.

$$ICT = IT_D - IT_A$$

Donde:

ICT = Indicador de cambio tecnológico.

ITD = Índice de nivel tecnológico después del apoyo.

ITA = Índice de nivel tecnológico antes del apoyo.

El índice de nivel tecnológico, para Fomento Agrícola, es el promedio simple de cuatro componentes: calidad genética de semillas y plántulas, riego, fertilización y mecanización.

a) Calidad genética de semillas y plántulas

Semillas y plántulas	Sí/No (a)	Ponderación (b)	Producto (a * b)
Criolla	1 ó 0	0	0
Mejorada	1 ó 0	0,5	0,5 ó 0
Certificada	1 ó 0	1	1 ó 0
Suma	de a	-	de a * b

I semillas = suma de a * b / suma de a

I plántulas = suma de a * b / suma de a

I semillas y plántulas = (I semillas + I plántulas) / 2

La información para este indicador se encuentra en las preguntas 46 y 47.

b) Riego

Riego	Sí/No (a)	Ponderación (b)	Producto (a * b)
Rodado sin revestir	1 ó 0	0	0
Rodado revestido	1 ó 0	0,33	0,33 ó 0
Aspersión	1 ó 0	0,67	0,67 ó 0
Goteo	1 ó 0	1	1 ó 0
Suma	de a	-	de a * b

I riego = suma de a * b / suma de a

La información para este indicador se encuentra en la pregunta 48.

c) Fertilización y mecanización

$$I \text{ fertilización} = \begin{cases} 1 & \text{si fertiliza} \\ 0 & \text{si no lo hace} \end{cases}$$

I mecanización = No. de labores mecanizadas / 7.

La información para fertilización se encuentra en la pregunta 47y para mecanización en la pregunta 49.

Índice de nivel tecnológico para fomento agrícola:

$$I \text{ tecnológico (IT)} = 1/4 * (I \text{ semillas y plántulas} \\ + I \text{ fertilización} \\ + I \text{ riego} \\ + I \text{ mecanización})$$

Para productores de temporal el promedio es sobre tres componentes excluyendo riego. De igual forma en semillas y plántulas el promedio se reduce a solo un componente si el otro no aplica.

Cadenas de valor

14. Integración vertical hacia atrás

$$VIV = \frac{\sum (PA_{Ai} - PA_{Di}) * p_i}{100 * \sum p_i * (1 - n_i)}$$

Donde:

VIV = Variación en la integración vertical hacia atrás
i = 1, 2, ..., 8

Semillas o plántulas = 1, fertilizantes = 2, agroquímicos = 3, materiales, herramientas y equipos = 4, servicios profesionales = 5, transporte = 6, almacenamiento = 7 y conservación o refrigeración = 8.

PA_{Di} = porcentaje de autoabastecimiento después del apoyo.

PA_{Ai} = porcentaje de autoabastecimiento antes del apoyo.

$p_1 = p_2 = p_3 = 0.1$

$p_4 = 0.4$

$p_5 = 0.2$

$p_6 = 0.05$

$p_7 = p_8 = 0.025$

$n_i = 1$ si el concepto no aplica e igual a cero si aplica.

La información para este indicador proviene de las respuestas a las opciones 1-8 de la pregunta 19, tanto antes como después del apoyo. El rango de este indicador es (-1,1).

15. Integración vertical hacia atrás y Alianza

$$IVA = DPA / D * 100$$

Donde:

IVA = Incidencia de Alianza en la integración vertical hacia atrás.

D = Número total de casos en que cambió el porcentaje de autoabastecimiento.

DPA = Número de casos en que el cambio en el porcentaje de autoabastecimiento es resultado del apoyo de Alianza.

La información para su cálculo se encuentra en la pregunta 19.

16. Integración vertical hacia delante (cultivos cosechados)

$$VHI = PM_d - PM_a$$

Donde:

$$V_{ai} = S_{ai} * R_{ai} * P_{ai}$$

$$V_{di} = S_{di} * R_{di} * P_{di}$$

$$PM_a = \frac{\sum V_{ai} * PM_{ai}}{100 * \sum V_{ai}}$$

$$PM_d = \frac{\sum V_{di} * PM_{di}}{100 * \sum V_{di}}$$

Con:

VHI = Variación en la integración horizontal hacia delante.

PM_d = Porcentaje promedio de la producción colocada en el mercado después del apoyo.

PM_a = Porcentaje promedio de la producción colocada en el mercado antes del apoyo

V_{di} = Valor de la producción del cultivo i después del apoyo.

V_{ai} = Valor de la producción del cultivo i antes del apoyo.

S_{di} = Superficie sembrada del cultivo i después del apoyo.

S_{ai} = Superficie sembrada del cultivo i antes del apoyo.

y:

R_{di} = Rendimiento del cultivo i después del apoyo.

R_{ai} = Rendimiento del cultivo i antes del apoyo.

P_{di} = Precio del cultivo i después del apoyo.

P_{ai} = Precio del cultivo i antes del apoyo.

PM_{di} = Porcentaje de la producción del cultivo i puesta en el mercado después del apoyo.

PM_{ai} = Porcentaje de la producción del cultivo i puesta en el mercado antes del apoyo.

El valor máximo de este indicador es de 1 y el mínimo es de -1.

La información para este indicador proviene de las respuestas a la pregunta 12 (superficie, rendimiento y precio de cada cultivo) y a la pregunta 20 sobre porcentajes de la producción colocada en el mercado.

17. Integración vertical hacia delante (cultivos no cosechados)

$$VHI = PM_d - PM_a$$

Donde:

$$PM_a = \frac{\sum PM_{ai}}{100 * n} \qquad PM_d = \frac{\sum PM_{di}}{100 * n}$$

Con:

VHI = Variación en la integración horizontal hacia delante.

PM_d = Porcentaje promedio de la producción colocada en el mercado después del apoyo.

PM_a = Porcentaje promedio de la producción colocada en el mercado antes del apoyo.

PM_{di} = Porcentaje de la producción de la actividad agrícola o pecuaria i puesta en el mercado después del apoyo.

PM_{ai} = Porcentaje de la producción de la actividad agrícola o pecuaria i puesta en el mercado antes del apoyo.

n = número total de actividades agrícolas o pecuarias.

18. Integración horizontal hacia adelante y Alianza

$$IHA = DPM / D * 100$$

IVA = Incidencia de Alianza en la integración horizontal hacia adelante.

D = Número total de casos en que cambió el porcentaje de la producción colocada en el mercado.

DPM = Número de casos en que el cambio en el porcentaje de la producción colocada en el mercado es resultado del apoyo de Alianza.

La información para el cálculo se encuentra en la pregunta 19.

19. Integración vertical hacia delante por eslabones (Cultivos cosechados)

$$VIS = PS_d - PS_a$$

Donde:

$$V_{ai} = S_{ai} * R_{ai} * P_{ai} \quad V_{di} = S_{di} * R_{di} * P_{di}$$

$$PS_a = \frac{\sum V_{ai} * PM_{ai} * PS_{ai}}{100 * 100 * \sum V_{ai}} \quad PS_d = \frac{\sum V_{di} * PM_{di} * PS_{di}}{100 * 100 * \sum V_{di}}$$

Las variables tienen el mismo significado que en el indicador para la integración horizontal hacia delante, con los siguientes cambios y adiciones:

PS_d = Porcentaje promedio de la producción colocada en el eslabón S después del apoyo.

PS_a = Porcentaje promedio de la producción colocada en el eslabón S antes del apoyo.

PS_{di} = Porcentaje de la producción del cultivo i puesta en el mercado que se distribuye en el eslabón S después del apoyo.

PS_{ai} = Porcentaje de la producción del cultivo i puesta en el mercado que se distribuye en el eslabón S antes del apoyo.

S = Fábrica, comercio, consumidor o sector externo.

R_{di} = Rendimiento del cultivo i después del apoyo.

R_{ai} = Rendimiento del cultivo i antes del apoyo.

P_{di} = Precio del cultivo i después del apoyo.

P_{ai} = Precio del cultivo i antes del apoyo.

PM_{di} = Porcentaje de la producción del cultivo i puesta en el mercado después del apoyo.

PM_{ai} = Porcentaje de la producción del cultivo i puesta en el mercado antes del apoyo.

El valor máximo de este indicador es de 1 y el mínimo es de -1.

La información para este indicador proviene de las respuestas a la pregunta 12 (superficie, rendimiento y precio de cada cultivo) y a la pregunta 20 sobre porcentajes de la producción colocada en el mercado y su distribución por sectores.

20. Índice de desarrollo de las capacidades

$$VCI = (D - A) * 0,125 / n_a$$

Donde:

VCI = Variación en el desarrollo de las capacidades.

D = Número total de actividades administrativas, gerenciales y de gestión realizadas después del apoyo.

A = Número total de actividades administrativas, gerenciales y de gestión realizadas antes del apoyo.

n_a = Número de beneficiarios que recibieron capacitación.

La información para este indicador proviene de las opciones circuladas en la pregunta 63.

21. Desarrollo de capacidades y Alianza

$$ICA = DPA / D * 100$$

Donde:

ICA = Incidencia de Alianza en el desarrollo de capacidades.

D = Número total de actividades administrativas, gerenciales y de gestión realizadas después del apoyo.

DPA = Número total de actividades administrativas, gerenciales y de gestión realizadas después del apoyo como resultado del apoyo de Alianza.

La información se obtiene de las respuestas a opciones 1-8 de la pregunta 63.

22. Índice de desarrollo de las organizaciones

$$VOR = (D - A) * 0,250 / n_a$$

Donde:

VOR = Variación en el desarrollo de las organizaciones.

D = Número total de beneficios obtenidos después del apoyo.

A = Número total de beneficios obtenidos antes del apoyo.

n_a = Número de beneficiarios que recibieron el apoyo a través de una organización.

La información para este indicador proviene de las opciones circuladas en la pregunta 66.

23. Desarrollo de las organizaciones y Alianza

$$IOA = DPA / D * 100$$

Donde:

IOA = Incidencia de Alianza en el desarrollo de las organizaciones.

D = Número total de beneficios obtenidos después del apoyo.

DPA = Número total de beneficios obtenidos después del apoyo como resultado del apoyo de Alianza.

La información para este indicador proviene de las respuestas a opciones 1-4 de la pregunta 66.

24. Reconversión productiva

Cuando la superficie antes del apoyo es cero y después del apoyo es mayor que cero se trata de un cultivo nuevo, cuando este cambio se debe a Alianza es un cultivo nuevo apoyado por Alianza.

El Índice de Reconversión Productiva de cada rama de la actividad agrícola es igual al porcentaje de participación después del apoyo menos el porcentaje de participación de la

rama antes del apoyo. Sumando las reconversiones positivas (o negativas) se obtiene el Índice de Reconversión Global.

La información se obtiene de la columna "Superficie sembrada en el año antes y después del apoyo" de las preguntas 12 y 14.

25. Índice de Producción (I Q), de Rendimientos (I R) y de Unidades en Producción (I U P)

$$I Q = \frac{\sum UP_{i1} R_{i1} P_{i0}}{\sum UP_{i0} R_{i0} P_{i0}} = I U P * I R$$

$$I R = \frac{\sum R_{i1} UP_{i1} P_{i0}}{\sum R_{i0} UP_{i1} P_{i0}} \quad I U P = \frac{\sum UP_{i1} R_{i0} P_{i0}}{\sum UP_{i0} R_{i0} P_{i0}}$$

Las sumas sobre "i" son para todas las actividades agrícolas, "1" es después del apoyo y "0" para antes del apoyo.

26. Índice de Ingresos (I Y) y de Precios (I P)

$$I Y = \frac{\sum UP_{i1} R_{i1} P_{i1}}{\sum UP_{i0} R_{i0} P_{i0}} = I Q * I P$$

$$I P = \frac{\sum P_{i1} UP_{i1} R_{i1}}{\sum P_{i0} UP_{i1} R_{i1}} \quad I Q = \frac{\sum UP_{i1} R_{i1} P_{i0}}{\sum UP_{i0} R_{i0} P_{i0}}$$

La información para calcular estos índices se obtiene de la pregunta 12.

27. Índice de Excedentes (I E) y de Costos (I C)

$$I E = \frac{\sum UP_{i1} R_{i1} * (P_{i1} - C_{i1})}{\sum UP_{i0} R_{i0} * (P_{i0} - C_{i0})} \quad I C = \frac{\sum C_{i1} UP_{i1} R_{i1}}{\sum C_{i0} UP_{i1} R_{i1}}$$

El costo unitario (C) se calculó dividiendo el costo total de producción por unidad de superficie entre el rendimiento por unidad de superficie (preguntas 12 y 13).

28. Cambios en escala de producción y productividad

Se contabilizaron las actividades en que se observó un crecimiento en la producción y se contaron los casos en que dicho crecimiento se debió a la escala de producción

(superficie), a los rendimientos y a la acción conjunta de ambos factores. La información para este indicador se encuentra en las preguntas 12 y 14.

29. Cambios en el empleo total

Los cambios en el empleo se analizaron clasificando las actividades agrícolas en estables, crecientes y decrecientes de acuerdo con el número de jornales utilizados en la UPR (familiares y contratados) antes y después del apoyo.

Los cambios en el empleo total se clasificaron en dos tipos: familiar y contratado, para los cuales también se determinó el número de jornales antes y después del apoyo y se clasificaron de acuerdo con su tendencia en decrecientes, crecientes y estables, y la causa de dicha tendencia (debido a la Alianza o a otra causa).

Anexo II

Cuadros básicos de salida y estadísticas oficiales

Cuadro anexo 1. Cambios en la maquinaria, equipo, construcciones e instalaciones y Alianza 2003

Concepto	Número de casos	Sin cambios	Con aumentos en el capital			Con disminución en el capital		
			Por Alianza	Otras causas	Total	Por Alianza	Otras causas	Total
Maquinaria y equipo agrícola	70	13	18	15	33	0	24	24
Maquinaria y equipo pecuario	87	11	37	20	57	0	19	19
Otros equipos o maquinarias	15	3	3	5	8	0	5	5
Construcciones e instalaciones	102	18	25	28	53	5	26	31
Medios de transporte	105	35	0	11	11	0	59	59
Total	379	80	83	79	162	5	133	138
En porcentajes								
Maquinaria y equipo agrícola	18.5	18.6	54.5	45.5	47.1	0.0	100.0	34.3
Maquinaria y equipo pecuario	23.0	12.6	64.9	35.1	65.5	0.0	100.0	21.8
Otros equipos o maquinarias	4.0	20.0	37.5	62.5	53.3	0.0	100.0	33.3
Construcciones e instalaciones	26.9	17.6	47.2	52.8	52.0	16.1	83.9	30.4
Medios de transporte	27.7	33.3	0.0	100.0	10.5	0.0	100.0	56.2
Total	100.0	21.1	51.2	48.8	42.7	3.6	96.4	36.4

Fuente: UNICEDER, S.C., con base en la encuesta aplicada a beneficiarios.

Cuadro anexo 2. Cambios en el inventario de especies pecuarias y Alianza 2003

Especie	Número de casos	Sin cambios	Con aumentos en el capital			Con disminución en el capital		
			Por Alianza	Otras causas	Total	Por Alianza	Otras causas	Total
Bovinos	95	40	0	35	35	0	20	20
Ovinos	19	10	0	8	8	0	1	1
Caprinos	8	7	0	1	1	0	0	0
Porcinos	23	13	0	9	9	0	1	1
Aves	13	10	0	2	2	0	1	1
Colmenas	6	2	1	3	4	0	0	0
Animales de trabajo	15	13	0	2	2	0	0	0
Otras especies animales	5	5	0	0	0	0	0	0
Total	184	100	1	60	61	0	23	23

Fuente: UNICEDER, S.C., con base en la encuesta aplicada a beneficiarios.

Cuadro anexo 3. Cambios en las plantaciones y cultivos perennes y Alianza 2003

Concepto	Número de casos	Sin cambios	Con aumentos en el capital			Con disminución en el capital		
			Por Alianza	Otras causas	Total	Por Alianza	Otras causas	Total
Frutales	2	0	0	2	2	0	0	0
Plantaciones (hule, coco, caña, etc.)	3	3	0	0	0	0	0	0
Praderas (alfalfa, pastos, etc.)	38	32	0	5	5	0	1	1
Otras especies vegetales	1	1	0	0	0	0	0	0
Productos maderables	0	0	0	0	0	0	0	0
Productos no maderables	1	1	0	0	0	0	0	0
Total	45	37	0	7	7	0	1	1

Fuente: UNICEDER, S.C., con base en la encuesta aplicada a beneficiarios.

Cuadro anexo 4. Calidad genética de los animales antes del apoyo 2003

Calidad genética	Número de animales	Ponderación	Producto
Criolla	28	0	0
Mejorada	101	0.5	50.5
Certificada	38	1	38
	167		88.5
Calidad genética	0.52994012		

Fuente: UNICEDER, S.C., con base en la encuesta aplicada a beneficiarios.

Cuadro anexo 5. Índice de calidad de la alimentación

Aspecto	Frecuencias positivas	Ponderación	Producto
Praderas naturales	59	0	0
Praderas inducidas	52	0.2	10.4
Forrajes verdes	88	0.4	35.2
Ensilados	57	0.6	34.2
Suplementos	92	0.8	73.6
Dietas	66	1	66
Suma	414		219.4
Calidad de la alimentación	0.52995169		

Fuente: UNICEDER, S.C., con base en la encuesta aplicada a beneficiarios.

Índice de infraestructura y equipo = 0.558

Cuadro anexo 6. Nivel de uso del apoyo 2001

Nivel de uso	Número de beneficiarios (a)	Porcentaje (b)	Marca de clase ©	Producto (b*c)
No lo está usando	3	1.84	0.0	0.00
Del 0 al 25%	5	3.07	12.5	0.38
Del 26 al 50%	25	15.34	38.0	5.83
Del 51 al 75%	24	14.72	63.0	9.28
Del 76 al 100%	106	65.03	87.5	56.90
Subtotal	163	100.00		72.39
No corresponde	32			
Total	195			

Fuente: UNICEDER, S.C., con base en la encuesta aplicada a beneficiarios.

Cuadro anexo 7. Razones por las que no se mantiene el apoyo 2001

Razón por la que no conserva el apoyo	Número de beneficiarios	Porcentaje
Lo vendió por falta de recursos	9	37.5
Lo vendió porque no funcionó bien	15	62.5
Subtotal	24	100
No corresponde	171	
Total	195	

Fuente: UNICEDER, S.C., con base en la encuesta aplicada a beneficiarios.

Cuadro anexo 8. Año en que perdió el apoyo 2001

Año en que perdió el apoyo	Número de beneficiarios	Porcentaje
2002	6	40.00
2003	7	46.67
2004	2	13.33
Subtotal	15	100.00
No corresponde	180	
Total	195	

Fuente: UNICEDER, S.C., con base en la encuesta aplicada a beneficiarios.

Cuadro anexo 9. Tendencia tecnológica por tipo de productor 2003

Tipos de productores según FAO	Tendencia tecnológica			Total
	Bajó	Igual	Subió	
II	0	1	0	1
III	2	25	16	43
IV	5	31	15	51
V	1	6	2	9
Total	8	63	33	104

Fuente: UNICEDER, S.C., con base en la encuesta aplicada a beneficiarios.

Cuadro anexo 10. Diferencia en el índice de tecnología, antes y después de recibido el apoyo por tipo de productores según SAGARPA 2003

Tipo de productores según SAGARPA	Diferencia en el índice de tecnología (antes y después)		
	Media	N	Desv. Est.
PBI en zonas marginales	0.033	4	0.056
PBI en transición	0.023	26	0.040
Resto de productores	0.019	75	0.068
Total	0.021	105	0.061

Fuente: UNICEDER, S.C., con base en la encuesta aplicada a beneficiarios.

Cuadro anexo 11. Índice tecnológico promedio por tipo de productor según FAO 2003

Tipos de productores según FAO	Media	N	Desv. Est.
II	0.000	1	.
III	9.224	43	18.43
IV	3.211	51	15.28
V	0.895	9	3.51
Total	5.466	104	16.23

Fuente: UNICEDER, S.C., con base en la encuesta aplicada a beneficiarios.

Cuadro anexo 12. Porcentaje de variación en el índice del nivel tecnológico por tipo de productor según SAGARPA 2003

Tipo de productores según SAGARPA	Media	N	Desv. Est.
PBI en zonas marginales	4.93	4	11.046
PBI en transición	5.73	26	10.279
Resto de productores	5.33	75	18.063
Total	5.41	105	16.159

Fuente: UNICEDER, S.C., con base en la encuesta aplicada a beneficiarios.

Cuadro anexo 13. Porcentaje de variación en el índice del nivel tecnológico por tipo de productor según FAO 2003

Tipos de productores según FAO	Media	N	Desv. Est.
II	0.000	1	.
III	9.224	43	18.431
IV	3.211	51	15.280
V	0.895	9	3.506
Total	5.466	104	16.228

Fuente: UNICEDER, S.C., con base en la encuesta aplicada a beneficiarios.

Cuadro anexo 14. Porcentaje de variación en el índice del nivel tecnológico por años de escolaridad 2003

Estrato de escolaridad	Media	N	Desv. Est.
0 años	4.42	5	7.991
1 - 6 años	6.49	58	16.513
7 - 9 años	6.93	18	24.541
10 - 12 años	0.87	14	5.976
13 - 16 años	2.68	5	3.677
17 años o más	3.94	5	6.103
Total	5.41	105	16.159

Fuente: UNICEDER, S.C., con base en la encuesta aplicada a beneficiarios.

Cuadro anexo 15. Porcentaje de variación en el índice del nivel tecnológico por estratos de bovinos equivalentes 2003

Estrato de bovinos equivalentes	Media	N	Desv. Est.
Hasta 8 cabezas de ganado mayor	4.76	4	9.524
Más de 8 y hasta 25 cabezas	10.18	8	14.131
Más de 25 y hasta 75 cabezas	5.14	41	11.630
Más de 75 y hasta 150 cabezas	8.61	28	26.257
Más de 150 cabezas	0.67	24	4.408
Total	5.41	105	16.159

Fuente: UNICEDER, S.C., con base en la encuesta aplicada a beneficiarios.

Cuadro anexo 16. Porcentaje de variación en el índice del nivel tecnológico por estrato del valor de los activos 2003

Estrato del valor de los activos	Media	N	Desv. Est.
Más de 25,000 y hasta 100,000 pesos	6.99	9	12.424
Más de 100,000 y hasta 500,000 pesos	4.91	40	13.616
Más de 500,000 pesos	5.52	56	18.417
Total	5.41	105	16.159

Fuente: UNICEDER, S.C., con base en la encuesta aplicada a beneficiarios.

Cuadro anexo 17. Porcentaje de variación en el índice del nivel tecnológico por actividad 2003

Clave de la actividad	Media	N	Desv. Est.
Bovinos de carne	4.27	24	10.925
Doble propósito p/carne	1.90	10	6.023
Doble propósito p/leche	4.68	3	8.103
Bovinos de leche	8.41	47	20.718
Ovinos para carne	0.00	1	
Caprinos para carne	8.30	2	7.910
Caprinos para leche	-1.19	4	3.828
Porcinos para carne	-1.84	7	16.864
Aves para carne	-2.38	2	3.367
Abejas miel	8.71	5	16.136
Total	5.41	105	16.159

Fuente: UNICEDER, S.C., con base en la encuesta aplicada a beneficiarios.

Cuadro anexo 18. Porcentaje de variación en el índice del nivel tecnológico por tendencia de la producción 2003

Tendencia de la producción	Media	N	Desv. Est.
Igual	4.91	34	18.026
Disminuye	2.68	28	11.429
Incrementa	7.59	43	17.240
Total	5.41	105	16.159

Fuente: UNICEDER, S.C., con base en la encuesta aplicada a beneficiarios.

Cuadro anexo 19. Porcentaje de variación en el índice del nivel tecnológico por monto del aporte de Alianza 2003

Estrato de monto del apoyo	Media	N	Desv. Est.
Hasta 20 mil pesos	8.44	39	22.144
20 mil a 50 mil pesos	3.35	22	16.454
50 mil a 75 mil pesos	3.12	18	5.733
75 mil a 120 mil pesos	4.78	14	8.251
Más de 120 mil pesos	3.52	12	8.518
Total	5.41	105	16.159

Fuente: UNICEDER, S.C., con base en la encuesta aplicada a beneficiarios.

Cuadro anexo 20. Porcentaje de variación en el índice del nivel tecnológico por monto del apoyo de Alianza 2003

Estrato de monto del apoyo	Media	N	Desv. Est.
Menos de 40 mil pesos	5.48	54	20.010
Entre 40 y 70 mil pesos	6.87	21	13.933
Más de 70 mil pesos	4.27	30	8.235
Total	5.41	105	16.159

Fuente: UNICEDER, S.C., con base en la encuesta aplicada a beneficiarios.

Anexo III

Estudios de casos DPAI y Desarrollo Ganadero

Estudios de casos DPAI y Desarrollo Ganadero

Experiencias de éxito en el Subprograma DPAI

(A) GGAVATT Gómez Farías

Con 14 integrantes, pequeños propietarios dedicados a la apicultura desde hace quince años en promedio. El proyecto se inició por iniciativa propia, acudiendo a las instancias municipales para solicitar apoyos, logrando la donación de un terreno de 652 m,² el cual se destinó para la construcción de la sala de extracción. Actualmente el grupo cuenta con 3,000 colmenas en conjunto y se producen aproximadamente 90 toneladas de miel al año, la cual se comercializa con acopiadores locales.

El proyecto se desarrolla en la comunidad de Gómez Farías, sobre la carretera libre a Ciudad Guzmán. En esta comunidad se encuentran las unidades de producción de los integrantes del grupo organizado. El proyecto es altamente exitoso porque:

- El proyecto fomenta la organización de productores.
- La implementación del proyecto ha desarrollado el sentido de pertenencia de las unidades de producción en cada uno de los productores, ya que a partir de la conformación del grupo le han dedicado mayor interés al proceso productivo y cuidado de las colmenas.
- La ejecución del proyecto ha fortalecido los vínculos con las instancias gubernamentales y los apicultores, generando apoyos para la inversión a fondo perdido.
- La puesta en marcha de la sala de extracción fomentará la generación de empleo en la región.
- La asistencia técnica por parte del DPAI les ha favorecido para adoptar nuevas tecnologías de producción usando productos de menor toxicidad y baja recidividad.
- La organización ha emprendido un proceso de recuperación de apiarios mediante la obtención de reinas para la colonización de colmenas africanizadas.
- El proyecto ha consolidado la visión empresarial de los apicultores impulsándolos a ser pioneros en la comercialización de su producto buscando nuevos mercados a nivel mundial.

(B) Ganaderos Unidos de Poncitlán, Sociedad de Producción Rural de R.L.

Localizado en el Municipio de Zapotlán del Rey. Localidad: Poncitlán. Número de integrantes: 17. Fecha de constitución: 20 de febrero de 2004.

El proyecto plantea la constitución de un grupo de ganaderos especializados en la producción de leche, para establecer y operar un establo común a fin de implantar un sistema de producción, en el cual se contempla la ordeña mecánica con descarga directa a un tanque de enfriamiento; el objetivo general es mejorar la calidad nutritiva e higiénica de la leche, así como la de proporcionar mayor vida de anaquel al producto, ya que con este procesamiento la leche mantiene sus propiedades hasta por 21 días, en cambio, mediante la obtención del producto de manera tradicional (“ordeña caliente”) sólo se mantiene en buen estado hasta por 24 hrs.

(C) Ganaderos Unidos de Tequililla, Sociedad Cooperativa de R.L.

Ubicado en el Municipio de Tequila. Localidad: Tequililla.

Número de integrantes: 14. Fecha de constitución: Diciembre de 2002.

El proyecto consiste en la conformación de un grupo de trabajo constituido legalmente bajo una figura en la cual se agrupa a ganaderos especializados en la producción de leche, a fin de establecer un establo colectivo para la producción de leche en sistemas de producción con estabulación total, ordeña mecánica y tanques de refrigeración, para la entrega del producto cada 24 hrs. a una temperatura de 4 °C.

El proyecto contempla la construcción de un establo en la comunidad de Tequililla, el cual cuenta con corrales de manejo, comederos, bebederos, área de sombreadero, área para almacenar alimento, silo, sala de ordeña, cuarto de depósito de los tanques de refrigeración, oficina, veterinaria y pasillos.

(D) Ganaderos Unidos de San Miguel el Alto

Municipio: Tepatitlán. Localidad: San Miguel el Alto.

Número de integrantes: 12. Fecha de constitución: febrero de 2004.

Uno de los principales objetivos del Subprograma DPAI es promover la organización de productores, por lo que para el presente proyecto se planteó como requisito para poder hacer efectivo el apoyo del Subprograma la conformación y constitución de un grupo de trabajo, por lo que el técnico seleccionó a doce productores de la comunidad de San Miguel el Alto, para constituir un grupo informal de trabajo con la anuencia del comisariado ejidal.

El proyecto consiste en la capacitación a productores en una actividad pecuaria basada en la explotación de ganado ovino, teniendo como principal objetivo la obtención de borrego para el abasto de restaurantes, para demandantes de las regiones de los estados de Zacatecas, Guanajuato y México, así como de la ciudad de Guadalajara.

Dicha actividad se desarrollará bajo sistemas de producción semiestabulado, para lo cual se han aprovechado y adecuado las instalaciones existentes en la unidad de producción de cada productor, a fin de reducir en lo posible la inversión en la infraestructura requerida para este tipo de explotación.

Experiencias de éxito en el Subprograma de Desarrollo Ganadero

(A) Grupo Ejidal de Trabajo No. 1

Este grupo se formó en la comunidad de Puente Grande perteneciente al Ejido Totolotlán, municipio de Tonalá, Jalisco. Con relación a su principal actividad productiva, seis socios constituyeron en 1984 el Grupo de Trabajo Ejidal N° 1, especializándose en la producción porcícola. El resto de los ejidatarios realizan diferentes actividades productivas siendo la más importante la producción de maíz, cuya cosecha es vendida al grupo de trabajo y se destina en su totalidad a las granjas de engorda.

La figura de grupo al interior del ejido tiene ventajas en comparación a otras figuras, ya que ha establecido lazos con diferentes instituciones públicas y privadas, favoreciéndose de estas relaciones. El grupo de trabajo inició con 10 integrantes en el año de 1984, con apenas 30 vientres. Actualmente cuentan con 1,200 reproductoras y producen aproximadamente 20 mil cerdos al año.

En el año de 1987 recibieron un financiamiento otorgado por el BANRURAL para la construcción de áreas de sacrificio. El Proyecto apoyado por la Alianza para el Campo ejercicio 2003 forma parte de una mezcla de recursos (SEDER, SAGARPA, FIRCO, PROCAMPO y beneficiarios) para la construcción y operación de un rastro Tipo Inspección Federal con licencia federal a partir del 25 de mayo del 2004.

La visión empresarial de los productores que conforman el grupo de trabajo ha fomentado la conformación de tres áreas: Agrícola para el cultivo de 38.00 ha de maíz; la Porcícola que se encarga de los sistemas de producción de cerdo y la Comercial que se encarga de la administración del rastro.

La mezcla de recursos para la construcción y operación del rastro se conformó de la siguiente manera: Alianza para el Campo participó con \$500,000; PROCAMPO capitalizable con \$216,000; crédito FIRCO con \$3'264,000 y la aportación del grupo de productores fue de \$4'220,000

El apoyo de Alianza (6.1% del total de la inversión) se utilizó en financiar parte del equipo de refrigeración, las cámaras requeridas, etc. Lo importante es que Alianza con su aporte permite invertir y pagar algunas deudas que tienen. De todas maneras la inversión tenía que hacerse, con el apoyo o sin el apoyo de Alianza.

Tienen una capacidad instalada para procesar 400 cerdos al día, pero solamente se sacrifican alrededor de 250, es decir, ocupan el 62.5% de la capacidad instalada.

Además de proporcionar el servicio de sacrificio de los cerdos provenientes de las granjas de los socios, el rastro oferta a productores particulares la maquila en la matanza y desmembramientos de cerdos; el costo por cerdo sacrificado es de \$45 pesos, actualmente, más del 65% de los cerdos que se sacrifican al día son por el servicio de maquila.

En el rastro se hacen cortes a granel para ser llevados a las carnicerías y otros tipos de clientes, su mercado es principalmente regional.

Actualmente se encuentran en coordinación con la Unión Ganadera Regional de Porcicultores de Jalisco para la apertura de una planta con capacidad de sacrificio de 600 cerdos diarios.

El capital de la empresa asciende de unos 12 a 15 millones de pesos.

Evaluación final como proyecto exitoso:

- Por iniciativa propia se elaboró el proyecto de inversión, el cual contemplaba como primer etapa el servicio de sacrificio de los cerdos producidos en las granjas de los socios; sin embargo, y debido a la falta de este tipo de industrias en la región, la oferta del servicio de sacrificio representó una oportunidad de éxito, concentrando la inversión en esta actividad.
- Un logro importante del proyecto es haber obtenido la certificación de rastro TIF que implica cumplir con una serie de normas y procedimientos, tanto en la infraestructura como en las prácticas sanitarias, personal, equipo, manejo de la matanza, etc.
- Una de las debilidades de la empresa es el estatus zoosanitario en que se encuentra el Estado de Jalisco, afectando directamente la comercialización del producto, ya que no pueden exportar por no estar libre de Fiebre Porcícola Clásica. Actualmente se encuentra en fase de erradicación y se espera que en once meses se les otorgue la categoría de libre.
- Una de las amenazas más importante es la importación de carne de cerdo y derivados, la cual se comercializa a precios más bajos que los costos de producción, lo que representa una competencia desleal para el sector porcícola. Ante este entorno, la oferta del servicio de maquila representa una de las actividades más sólidas en la generación de ingresos al grupo de trabajo.
- La puesta en marcha del rastro tipo TIF fomenta la creación de empleo en la comunidad de Puente Grande, ya que se requieren 25 personas que laboran un único turno de 7:00 a 16:00 hrs. Debido a las características de las actividades que se requieren en el proceso de matanza, la mayoría del personal es masculino (22) y sólo se cuenta con el servicio de 3 mujeres que desempeñan labores administrativas.

(B) Agropecuaria Atotonilco Sociedad de Producción Rural de RP

La unidad de producción está constituida legalmente como una Sociedad de Producción Rural conformada por diez socios.

El proyecto consiste en la adquisición de equipo especializado para el proceso de sacrificio de pollo de engorda. Los implementos son: mesas para el área de sacrificio, maquinaria de desplumado, mesas para desviscerado, tinas de lavado, tinas de enfriado y de desinfección, maquinaria para el desmembramiento, equipo de inyección de pollo para rosticería, cortadora de uñas, cámara de refrigeración y equipo de rosticería.

El proyecto tiene como objetivos el equipamiento y tecnificación de rastro avícola para efficientar el proceso de sacrificio, conservación, transformación y elaboración de productos terminales, así como su distribución a los centros demandantes en la región: Atotonilco, La Barca, Ocotlán, Jamay, Tototlán, Zapotlán, Ayotlán y Poncitlán, Jalisco, así como en Yurécuaro, Michoacán, principalmente.

El único proveedor de la materia prima (pollo para rosticería) son los mismos socios de la unidad de producción, ya que cuentan con sus propias granjas de engorda, las cuales abastecen al rastro, por lo que existe disponibilidad total de la materia prima de calidad.

La empresa cuenta con mano de obra capacitada para realizar de manera eficiente sus labores, así como para el cuidado de la maquinaria y equipo del rastro.

No existe en la región otra empresa con similares procesos de producción, por lo que se considera una compañía pionera en este tipo de sistemas de producción.

Evaluación final como proyecto exitoso:

- Fomenta la organización de productores.
- Fortalece la capacidad productiva, a fin de optimizar el proceso de sacrificio y transformación de productos avícolas.
- Duplica la capacidad de sacrificio.
- Fomenta el proceso de conservación del producto al implementar la reducción de la temperatura del producto mediante procesos de enfriamiento.
- Reduce la contaminación del producto al fomentar el uso de antisépticos a base de soluciones cítricas.
- Promueve la oferta de productos “pre-elaborados” (pollo para rosticería dosificado con especias y sabores).
- Incrementa la capacidad de generación de empleos directos.
- Promueve la elaboración de productos terminales “novedosos” para apertura de nuevos mercados (hamburguesas de pollo, nugget’s, chorizo de pollo, pollo en especias).
- Reduce los costos de producción al incrementar la productividad general del rastro.
- Impulsa la comercialización de productos de alta calidad a precios competitivos.

(C) Lechería y Forrajes San José S.A. de C.V.

Ubicado en San José de las Flores, municipio de Zapotlanejo. Se trata de una empresa familiar conformada por 8 socios, la cual se creó el 28 de enero de 1994.

La UPR cuenta con 320 vacas en total, de las cuales 260 se encuentran en producción; de éstas se obtiene una producción de entre 22 a 24 litros por unidad animal por día, realizando dos ordeñas diarias. Además cuentan con 220 vaquillas. La raza que utilizan es la Holstein.

El **apoyo recibido** en el ejercicio 2003 fue de \$499,380 para una inversión total de 6 millones de pesos, el recurso fue utilizado para la adquisición de infraestructura y equipo para el establecimiento de una ordeñadora de carrusel, la cual aún no se encuentra en

funcionamiento, pues se espera que se active en aproximadamente un mes, para lo que esperan la participación del Gobernador del Estado de Jalisco para realizar la inauguración, ya que con esto pueden dar difusión de su actividad y alentar a los compañeros ganaderos lecheros de la región para salir adelante, y al mismo tiempo que se difundan los apoyos que proporcionan los Gobiernos Federal y del Estado a través de la Alianza Contigo.

La capacidad de la obra instalada es de 700 vacas en dos turnos.

Básicamente el apoyo de la alianza fue utilizado en la adquisición de la infraestructura.

Los beneficios que esperan lograr con las mejoras a la Unidad de Producción son: disminuir costos de producción, obtener mayor rendimiento y generar más empleos.

Se estima que contratarán a 10 personas más, entre veterinarios, contador, secretaria, velador, ordeñadores y chofer.

Actualmente cuenta con 50 trabajadores, de los cuales 20 son contratados y 30 son familiares. Cabe mencionar que éstos se distribuyen tanto en la ordeña y la forrajera, como el taller mecánico y el servicio de transporte de carga.

Por otro lado consideran que los costos ya no los pueden bajar, ya que el nivel de eficiencia productiva de los establos es buena.

Asimismo, requieren de sombreaderos, ya que en la época de sequía les pega muy fuerte los rayos del sol. La adquisición de semen también es otro de los apoyos que requerirían, así como la adquisición de vaquillas.

Cuentan actualmente con dos establos, en los que el sistema de reproducción que utilizan es a través de la inseminación artificial, y en el caso de las vacas que no salen preñadas utilizan la monta directa de sementales.

Llevan un sistema de control de la reproducción a través de un programa de computo (Agropec-Star), con el cual tienen un manejo muy estricto de todos los animales.

Los **aspectos que tienen a favor** son el entusiasmo, la experiencia y el interés por seguir adelante trabajando.

Sin embargo, un **elemento que tienen en contra** es el poco apoyo del Gobierno hacia la actividad lechera, pues sigue permitiendo la entrada de leche en polvo que les afecta en el precio, y, consideran que México si puede ser autosuficiente en la producción de leche. Otro aspecto que lo limita es la falta de terreno para continuar ampliándose.

Se consideran productores **exitosos** debido a que son gente de trabajo, de seriedad, honrada, no son conformistas y tienen mucha fuerza de voluntad para continuar creciendo.

(D) Grupo de productores de La Esperanza y Tonila

Es un grupo de productores de ganado bovino para carne, actualmente son 19 socios de las comunidades de Tonila y la Esperanza, con un promedio de 70 cabezas por productor. La tenencia de la tierra es de pequeña propiedad, el promedio de superficie por productor es de 25.00 ha las cuales se utilizan para la producción de forraje para la alimentación del ganado bovino.

Producen becerros de 250 a 300 kg que comercializan a empresas especializadas en la finalización del proceso de engorda y a la exportación del becerro.

Han recibido otros apoyos de la Alianza para el Campo como Ganado Mejor y Asistencia técnica, así como de otros programas como: PROCAMPO y PROGAN.

Cada productor maneja su unidad de producción de acuerdo a sus capacidades y ha adaptado sistemas de producción de becerro bajo pastoreo con muchas limitaciones debido a la escasez de agua en las temporadas de estiaje.

La implementación del proyecto productivo requiere de una inversión total de \$1'200,000, de los cuales \$500,000 son aportados por la Alianza para el Campo, el recurso faltante se considera aportación de los productores.

El proyecto consiste en el entubamiento de agua desde el río Barranca del Muerto hasta las unidades agrícolas de los productores (aproximadamente 4 km). El proyecto incluye el levantamiento de un bordo en el cual se recolectará el agua, la cual se aprovechará para satisfacer las necesidades de agua de los hatos ganaderos, y a mediano y largo plazo se utilizará el recurso para la irrigación de 70.00 ha destinadas a la producción de forraje para corte o pastoreo directo.

La aportación de los productores será en efectivo o en jornales. Algunos de los productores disponen de efectivo para su aportación y algunos reciben ingresos de familiares radicados en EUA.

Evaluación final como proyecto exitoso

- El proyecto fomenta la organización de productores.
- La implementación del proyecto será el detonante para la optimización de los recursos naturales (suelo y agua) que hasta el momento son sub explotados.
- Se hará eficiente la producción de becerro mediante la aplicación de sistemas de pastoreo de praderas mejoradas o cultivos forrajeros.
- La ejecución del proyecto fortalecerá la iniciativa de los productores a finalizar la engorda y así obtener mayores ganancias por la comercialización.
- La eficiencia de riego de las unidades agrícolas se incrementará sustancialmente al eliminar el desperdicio por infiltración.
- Se incrementará el potencial productivo de las unidades agrícolas al contar con agua suficiente durante todo el año.
- La disponibilidad de recurso hídrico favorecerá para el cambio de cultivo, en busca de una explotación más redituable.
- La puesta en marcha de la red de entubamiento y captación de agua incrementará sustancialmente el valor de las unidades de producción.

Anexo IV

Semblanza de la competitividad de las cadenas pecuarias en el Estado de Jalisco

1. Presentación

Este estudio ha sido elaborado como parte de la evaluación del Programa de Fomento Ganadero que se instrumentó en la entidad en 2003, que conforma los programas que integran la Alianza Contigo. Responde básicamente al interés del Estado por conocer en detalle los niveles de la competitividad de las cadenas pecuarias en la entidad, los factores que la afectan y el escenario prospectivo que de ellos se deriva.

2. Enfoque teórico metodológico del estudio

Estudiar la competitividad de una actividad productiva del sector agrícola es una tarea compleja que debería analizar diversos escenarios, en donde se desenvuelve la producción primaria y los demás componentes de la cadena productiva, para finalizar en los mercados nacionales y de exportación. Por ello, una primera aproximación al estudio es observar en detalle la presencia de los productos pecuarios de Jalisco en los mercados nacionales e internacionales. La lógica de este razonamiento se desprende de un principio básico: la competitividad de una actividad productiva, o en su caso, de las empresas que lo elaboran y lo distribuyen, se refleja en primera instancia en la presencia de dicho producto en el mercado. Esto significa que el producto se ha abierto paso en los mercados, que las empresas que lo producen son competitivas y por tanto obtienen un beneficio o rentabilidad económica suficiente como para continuar en el negocio.

Esta primera aproximación al concepto de competitividad hay que ligarlo estrechamente al concepto de cadena productiva. La trayectoria de la competitividad va desde la competitividad del producto, pasando por la de la empresa, la cadena productiva, las ramas de producción, el subsector, el sector y la economía nacional. En este estudio tendremos un enfoque modesto para llegar solamente al nivel de la cadena productiva.

La competitividad de las empresas se manifiesta entonces en la capacidad que tienen de estar presentes en los mercados con un negocio rentable, ya sea como productores primarios o en cualquier eslabón de la cadena en que se encuentren. La competitividad de cada eslabón depende de la competitividad y eficiencia de los demás. Aplicando la ley del mínimo, la competitividad de la cadena en su conjunto llegará al nivel de la competitividad del eslabón menos competitivo. Por supuesto que la productividad y eficiencia económica de la producción primaria, marcará finalmente las posibilidades competitivas del resto de la cadena. Por esta razón es importante diferenciar la cadena productiva de la cadena de valor, en este caso los eslabones están conscientes de esta dependencia y cada uno de ellos sabe que su competitividad y rentabilidad dependen finalmente de toda la cadena, y no solamente de lo que puedan hacer en forma individual.

También es importante reconocer que la competitividad de las empresas es un resultado final de una política, no es solamente la resultante de ventajas comparativas. Porque en un caso extremo, si no se tienen ventajas comparativas, las políticas estatales pueden generarlas a través de protección y subsidios dirigidos. Aspecto que de alguna manera está regulado por los acuerdos internacionales que se han signado ante la OMC.

Es importante hacer una diferenciación precisa entre los indicadores de la competitividad y los factores que la impulsan o que la limitan. De esta manera queda claro que la

competitividad no es el nivel de organización de la cadena, no es el nivel tecnológico de la producción primaria, no es el esfuerzo que se despliega para mejorar la calidad genética del hato, ni la infraestructura para la producción pecuaria. Ni siquiera es el nivel de estatus sanitario del ganado en una región determinada. Pero sin duda que todos estos factores pueden actuar positivamente para generar competitividad, o pueden ser factores negativos que restan en forma importante la capacidad de las empresas de competir en el mercado.

Desde el momento que la competitividad es una resultante de política, aunque acotada por los acuerdos internacionales de comercio, el papel del Estado resulta relevante como un factor que puede y debe impulsar la competitividad. Es falso suponer que la competitividad es una responsabilidad exclusiva de los productores. Con mayor razón en una economía abierta, en donde la competitividad de un país y de sus actividades productivas es una responsabilidad compartida del sector público, privado, social, campesino y de los trabajadores.

Otro concepto estructurador de este estudio lo constituye el concepto de “cadena productiva”. Desde una perspectiva sencilla, una cadena productiva es un ambiente que implica diferentes actividades para completar el proceso de producción, procesamiento, distribución y consumo de un bien. Se pueden considerar sinónimos, o al menos tienen la misma intención conceptos tales como “cadenas agroalimentarias”, cadenas de valor, redes de valor, sistemas productos, etc.

Sistema-producto. Es el conjunto de elementos y agentes concurrentes de los procesos productivos, de productos agropecuarios, incluidos el abastecimiento de equipo técnico, insumos y servicios de la producción primaria, acopio, transformación, distribución y comercialización. Sus objetivos son:

- Lograr una integración y comunicación permanente entre los eslabones de la cadena y de coordinación con los diferentes niveles de gobierno.
- Armonizar la producción con el consumo, para generar productos de calidad y competitivos.
- Mejorar el bienestar social y económico de los productores.

Comparación entre el enfoque de cadenas productivas y sistemas-producto.

Cadenas Productivas	Sistema-Producto
(Art. 3°, f XXXI) de la Ley de Desarrollo Rural Sustentable	
Proveedores de insumos	Abastecedores de equipo técnico
	Abastecedores de insumos
	Recursos financieros
Producción agrícola	Producción primaria
	Acopio
Procesamiento y Transformación	
Agroindustria	Transformación
Distribución	Distribución
Comercio minorista y mayorista	Comercialización
Consumo	

El enfoque de cadenas agroalimentarias o cadenas productivas es importante porque:

- Es un acuerdo para la interacción entre los agentes económicos que la integran y el Estado; lo que permite la interlocución entre ellos y los tres niveles de gobierno.
- Es la suma de esfuerzos públicos y privados; de compromisos recíprocos, participación y corresponsabilidad, evaluación y seguimiento.
- Es un instrumento de organización para la competitividad.

La competitividad de una industria o sector se relaciona directamente con la capacidad de competir ventajosamente con sus productos en el mercado. Para lograr ventaja competitiva es necesario desarrollar una estrategia competitiva.

Una estrategia competitiva comprende una acción ofensiva o defensiva, con el fin de crear una posición fortalecida contra las cinco fuerzas competitivas.

- Competidores en el sector industrial (rivalidad entre los competidores existentes).
- Proveedores (poder de negociación).
- Competidores potenciales (amenaza de nuevos ingresos).
- Compradores (poder negociador).
- Sustitutos (amenaza de productos o servicios).

Indicadores de competitividad

Indicadores absolutos. Permiten evaluar el desarrollo de fuerzas competitivas internas de la organización:

- Rendimiento.
- Índice de ventas.
- Retorno al productor.
- Retorno sobre ventas.
- Consolidación de la organización.
- Sello México Calidad Selecta.

Indicadores relativos. Evalúan el grado de competitividad de la organización, comparando indicadores absolutos internos contra los de los competidores:

- Participación de mercado.
- Precio relativo de venta.

3. La importancia de la actividad pecuaria en Jalisco

Jalisco es un estado líder en la producción agropecuaria del país, ocupa el primer lugar en muchas actividades pecuarias, especialmente en bovinos de carne y leche, en producción porcícola, en aves de carne y de huevos para plato, además tiene una producción relevante en miel. Esta preeminencia productiva se ha ganado en el tiempo y con el esfuerzo de miles de productores. Actualmente estas actividades ocupan un lugar

importante en el PIB estatal y son el motor de un importante sector económico que va más allá de la producción primaria. La pujanza agroindustrial de la entidad en buena medida está vinculada a la producción primaria.

Sin embargo, persisten problemas muy serios en el ámbito tecnológico y desarrollo de la infraestructura, y sobre todo, en el ámbito de la salud animal y las condiciones sanitarias de los hatos. La amplia gama de actividades productivas, su heterogeneidad en cuanto a sistemas de producción y la distribución regional de las aptitudes de sus recursos naturales, son los factores claves a tomar en cuenta en el análisis de la competitividad y en la definición de políticas de apoyo tendientes a fortalecerla.

La producción pecuaria en la entidad la llevan a cabo unos 70 mil productores distribuidos a lo largo y ancho de la geografía estatal, con diferentes enfoques productivos y escalas de operación definidas por la magnitud de los recursos que manejan.

4. Resultados del trabajo de campo

4.1. La conformación de las cadenas productivas

La conformación de la cadena productiva (o de valor) juega un papel decisivo en el nivel de la competitividad de cada uno de los eslabones que la conforman, en especial de la producción primaria. Por esta razón se le preguntó a los productores si conocían su cadena productiva y si ésta se había constituido ya como cadena de valor. Los resultados fueron los siguientes:

Casi el 70% de los productores encuestados conoce la cadena productiva en la cual se integra su principal producto enviado al mercado. Sin embargo, solamente el 58% cree que esta cadena ya es una cadena de valor.

La vinculación de los productores primarios con los demás miembros de la cadena productiva se muestra en el cuadro 4.1.1.

Cuadro 4.1.1. Porcentaje de productores vinculados a su eslabón inmediato en la cadena de producción

Productores vinculados con:	Productores encuestados	Productores vinculados	%
Proveedores de alimentos	116	92	79.3
Proveedores de pie de cría	116	91	78.4
Servicios de veterinaria	116	34	29.3
Proveedores de farmacia	116	54	46.6
Proveedores de asistencia técnica	116	38	32.8
Minoristas	116	69	59.5
Intermediario mayorista	116	75	64.7
Industriales	116	31	26.7

Fuente: UNICEDER, S.C., con base en la encuesta aplicada a beneficiados.

La vinculación con proveedores de alimentos y de pie de cría es la más frecuente de las vinculaciones de los productores primarios hacia atrás. El punto más bajo de vinculación se refiere a la relación entre productores e industriales.

Cuadro 4.1.2. Problemas con los vínculos inmediatos del productor primario (%)

Problemas con:	No hay	Precios	Calidad	Transporte	Oportunidad
Proveedores de alimentos	37.6	46.4	11.2	1.6	3.2
Proveedores de pie de cría	86.0	6.5	4.3	3.2	0.0
Servicios de veterinaria	78.1	12.4	1.0	2.9	5.7
Medicamentos	50.0	32.4	2.8	3.7	11.1
Intermediario	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Comerciante	52.9	31.4	8.8	2.9	3.9
Industrial	88.9	8.9	2.2	0.0	0.0

Fuente: UNICEDER, S.C., con base en la encuesta aplicada a beneficiados.

Nota: los porcentajes de cada renglón suman 100

Como participantes de la cadena de producción correspondiente a cada especie animal, los productores manifestaron claramente los problemas que limitan su competitividad y que se derivan de su vinculación con el resto de eslabones de la cadena. Destacan las peticiones de precios bajos para los proveedores de insumos y precios más remunerativos para los intermediarios. Este es un problema que se resuelve en el mercado de ofertas y demandas, y que de no mediar intervenciones derivadas de compromisos voluntarios entre los miembros de la cadena no se resuelven fácilmente. El productor está prácticamente en el medio del mercado de insumos y materias primas y en el mercado de productos pecuarios al por mayor.

Aquí está el meollo de fomentar la conformación de cadenas productivas, si no se logra equilibrar las relaciones de precios no habrá incentivos para los miembros de la cadena, para que establezcan compromisos que mejoren la competitividad de toda ella. Aunado a los precios está la petición de calidad, los productores reclaman a sus proveedores que les remitan insumos de calidad, en especial alimentos y pies de cría.

Cuadro 4.1.3. Cambios que pediría a los demás eslabones de la cadena para incrementar competitividad

Cambios que pediría a:	Cambios más importantes
Proveedores de alimentos	Precios más bajos, mejor calidad y cantidad segura
Proveedores de pie de cría	Mejor calidad genética y mejor sanidad
Servicios de veterinaria	Actualización, calidad y disponibilidad de medicamentos
Proveedores de farmacia	Precios más bajos, competencia y calidad
Minoristas	Mejores precios y facilidad para localizarlos
Intermediario mayorista	Mejores precios, que valoren la calidad y pagar a tiempo
Industriales	Mejores precios, venta directa y facilidad para localizarlos
Gobierno Federal	Disminuir importaciones, fomento a la organización y apoyos

Fuente: UNICEDER, S.C., con base en la encuesta aplicada a beneficiados.

Se requiere también mejorar los sistemas de información de mercados. Los productores piden a minoristas e industriales que les informen dónde se encuentran localizados. Esto

sugiere que sería muy útil para los productores disponer de un servicio de información de mercados locales, regionales y estatales, que faciliten el encuentro de productores y compradores, evitando distorsiones de mercado que afectan los intereses de los productores. Hay que recordar que una de las ventajas de economías de mercado es precisamente favorecer la asignación óptima de los recursos a través de las señales del mercado. Los mercados distorsionados por problemas de información generan ineficiencias que se reflejan en la pérdida de competitividad de la producción primaria.

4.2. Costos de producción y rentabilidad

Los costos de producción son el factor esencial en el nivel de competitividad alcanzado por los productores de cualquier bien o servicio. Para evaluarlo entre los productores ganaderos de la entidad se les preguntó primero si conocen sus costos de producción. Las respuestas no son muy alentadoras, sólo el 43.9% manifestó conocerlos. Esto quiere decir que más de la mitad de los productores ganaderos de la entidad realizan su actividad productiva sin tener en mente sus costos de producción. Una conclusión preocupante es que los productores ganaderos no toman en cuenta su competitividad como productores, no organizan su producción para ganar competitividad.

Esta falta de orientación mercantil se refleja indudablemente en la rentabilidad alcanzada por las actividades productivas al nivel primario. El siguiente cuadro muestra los costos de producción y los precios de venta de los principales productos pecuarios vendidos. Se ha tomado la relación beneficio/costo como un indicador de la rentabilidad y se ordenaron éstas de rentabilidad de mayor a menor.

La rentabilidad más alta la obtienen los productores de miel y los productores de carne de caprino, por arriba del 100%. Después se ubican los productos de rentabilidad media a baja, que son la carne de bovino, la carne de ave y la carne de porcinos. Finalmente se ubican las actividades que se encuentran en el margen, que no tienen competitividad o ésta es muy precaria, como son los casos leche de bovinos, la carne de ovinos y la leche de caprinos.

Cuadro 4.2.1. Rentabilidad que obtienen los ganaderos de Jalisco con diferentes productos

Producto	Costo de producción \$/kilo	Precio de venta \$/kilo	Relación B/C
Abejas/miel	13.05	27.50	2.11
Caprinos/carne	10.00	20.00	2.00
Bovinos/carne	10.44	14.46	1.38
Aves/carne	10.50	14.00	1.33
Porcinos/carne	16.32	20.86	1.28
Bovinos/leche	2.85	3.08	1.08
Ovinos/carne	20.00	20.00	1.00
Caprinos/leche	14.13	10.92	0.77
Total	9.26	10.47	1.13

Fuente: UNICEDER, S.C., con base en la encuesta aplicada a beneficiados.

La percepción de la mayoría de los productores es de que los costos de producción han aumentado (71.8%), probablemente esto sea un reflejo de los incrementos en el precio de los alimentos y forrajes para animales.

Cuadro 4.2.2. Tendencia de los costos en los últimos 12 meses

Tendencia	Frecuencia	Porcentaje
Permanecido igual	16	18.8
Ha aumentado	61	71.8
Ha disminuido	7	8.2
Total	85	100.0
Sin respuesta	31	
Total	116	

Fuente: UNICEDER, S.C., con base en la encuesta aplicada a beneficiados.

Puesto que los costos de producción representan un factor estratégico para la competitividad de la actividad productiva, se indagó entre los productores para que definieran los factores que más inciden en sus costos de producción.

Cuadro 4.2.3. Factores que más inciden en sus costos de producción y en su rentabilidad

Aspecto	Frecuencia	Porcentaje
Alimentación	79	77.5
Alimentación y luz eléctrica	1	1.0
Alimentos y medicamentos	5	5.0
Combustible	3	2.9
Combustibles, mano de obra	1	1.0
Costos de la materia prima	1	1.0
Equipo e instalación	2	2.0
Transporte	1	1.0
Fertilizante y luz eléctrica	1	1.0
Ingredientes para dieta y los medicamentos	1	1.0
Los costos de insumos	1	1.0
Mano de obra	1	1.0
Mano de obra y reynas	1	1.0
Otro	2	2.0
No sabe	2	2.0
Subtotal	102	100.0
Sin respuesta	14	
Total	116	

Fuente: UNICEDER, S.C., con base en la encuesta aplicada a beneficiados.

Resulta evidente que el factor que más influye en los costos de producción, y por ende en la rentabilidad y competitividad de las actividades ganaderas en la entidad, es el costo del alimento para los animales. En el cuadro 4.2.3 se observa que casi el 78% de los productores así lo manifiesta. El resto de los productores hacen mención de una miscelánea de factores entre los que destacan los medicamentos, el combustible y los equipos e instalaciones.

Este porcentaje de productores varía de acuerdo al tipo de producto, por ejemplo, en el caso de bovinos en general, el 81.3% de los productores dijo que la alimentación es el factor más importante en los costos. Pero en los productores de leche este porcentaje sube a casi 90%.

Entre los porcicultores este porcentaje se ubica en 85.7%. En general, a medida que el sistema de producción sea más tecnificado, los costos de producción están muy influenciados por el costo de los alimentos.

En el caso de los productores de miel, el costo más importante es el del combustible, seguido por la mano de obra y las abejas reinas.

4.3. Valor agregado

Una de las opciones que se vislumbran para que los productores primarios incrementen su participación en la cadena de valor de productos pecuarios, consiste en explorar la forma en que se puede avanzar en el procesamiento de sus productos. No todos los productores tienen la misma percepción al respecto, como se puede apreciar en el cuadro 4.3.1.

Cuadro 4.3.1. Posibilidad de vender su producción con mayor valor agregado

Tipo de producto	No	Sí	Total	Porcentaje positivo
Abejas/miel	4	2	6	33.3
Aves/carne		6	6	100.0
Bovinos/carne	24	12	36	33.3
Bovinos/leche	38	12	50	24.0
Caprinos/carne		1	1	100.0
Caprinos/leche	2	4	6	66.7
Ovinos/carne		1	1	100.0
Porcinos/carne	3	4	7	57.1
Total	71	42	113	37.2

Fuente: UNICEDER, S.C., con base en la encuesta aplicada a beneficiados.

A todos aquellos productores que respondieron afirmativamente sobre la posibilidad de vender su producción con mayor valor agregado, se les preguntó que de qué manera. El cuadro 4.3.2 muestra las respuestas.

Cuadro 4.3.2. Actividad para incrementar el valor agregado

Actividad para incrementar valor agregado	Frecuencia	Porcentaje
La industrialización de la leche en quesos y yogurt	11	25.6
Poner una carnicería	7	16.3
Por ejemplo en cortes y posteriormente empaque	5	11.6
Elaboración de jabones de leche de cabra	4	9.3
Vender en canal, mejorar la calidad genética	3	7.0
Mejorar la alimentación	2	4.7
Vendiendo calidad a los restaurantes	1	2.3
Venderlo procesado (birria)	1	2.3
Tener la posibilidad de un mercado seguro	1	2.3
Si tuviera el equipo podría hacerse, para ello necesita apoyo	1	2.3
Procesándolo en dulces remedios caseros etc.	1	2.3
Por la diversidad de actividades, desatendería la producción de miel	1	2.3
Mayor calidad genética o llevarlo directamente al rastro	1	2.3
Finalización (vender cerdo engordado)	1	2.3
En mucha la inversión y no es su principal actividad	1	2.3
Buscar la certificación de orgánicos para exportar	1	2.3
Ampliar la gama de productos a polen, jalea real y propóleos	1	2.3
Subtotal	43	100.0
No corresponde	73	
Total	116	

Fuente: UNICEDER, S.C., con base en la encuesta aplicada a beneficiados.

Las respuestas de los productores fueron bastante lógicas y están en el terreno de lo posible. Por ejemplo, los productores de leche de ganado bovino mencionan la industrialización de la leche como un camino para agregar valor a su producción, camino que han seguido varios grupos apoyados por el Programa en la entidad. Los productores de carne de res, por su parte, hacen mención de avanzar en el proceso de distribución de la carne, estableciendo sus propias carnicerías, que por lo demás es una práctica relativamente frecuente entre este tipo de productores.

4.4. Mercados y comercialización.

La mayor parte de los productores encuestados vende su producción en el mercado local y regional, pero aún así, la información de mercados en cuanto a precios y potenciales compradores es deficiente.

Cuadro 4.4.1. Mercado donde vende su producción

Tipo de mercado	Frecuencia	Porcentaje
Estatil	26	22.8
Exportación	1	0.9
Local	37	32.5
Nacional	11	9.6
Regional	39	34.2
Subtotal	114	100.0
Sin Respuesta	2	
Total	116	

Fuente: UNICEDER, S.C., con base en la encuesta aplicada a beneficiados.

Cuadro 4.4.2. Mercado de la leche de vaca y relación beneficio/costo

Mercado	Costo de producción \$/kilo	Precio de venta \$/kilo	B/C
Local	3.19	3.38	1.06
Regional	2.50	2.95	1.18
Estatal	3.00	3.09	1.03
Total	2.85	3.08	1.08

Fuente: UNICEDER, S.C., con base en la encuesta aplicada a beneficiados.

En cuanto a la relación del mercado donde vende su leche y el nivel de rentabilidad alcanzado no se detecta un comportamiento definido, el mejor nivel de rentabilidad se obtiene en las ventas en el mercado regional, que va más allá del municipio pero que no llega al nivel estatal. Esto podría suponer que el mercado regional está conformado por procesadores de leche que realizan acopio de la producción de varios municipios.

En el caso del mercado de carne de res la relación con la rentabilidad es más clara. La rentabilidad va creciendo a medida que los mercados son más amplios. Por ejemplo la carne que se vende en el mercado local deja entre un 35 al 36% de rentabilidad, en cambio al nivel nacional se obtiene el 87% de rentabilidad. Esto es un reflejo estricto del lugar que ocupa Jalisco en el mercado de la carne al nivel nacional.

Cuadro 4.4.3. Mercado de carne de res y relación beneficio/costo

Mercado	Costo de producción \$/kilo	Precio de venta \$/kilo	B/C
Local	11.00	14.91	1.36
Regional	10.18	13.77	1.35
Estatal	10.33	14.58	1.41
Nacional	7.50	14.00	1.87
Total	10.44	14.46	1.38

Fuente: UNICEDER, S.C., con base en la encuesta aplicada a beneficiados.

El comportamiento de la rentabilidad de la carne de porcino conforme al mercado al que se dirige la producción es completamente diferente al caso de la carne de res. La rentabilidad de la carne de porcinos es más alta en el mercado local.

Cuadro 4.4.4. Mercado de la carne de puerco y relación beneficio/costo

Mercado	Costo de producción \$/kilo	Precio de venta \$/kilo	B/C
Local	10.00	16.50	1.65
Regional	25.05	27.00	1.08
Estatal	11.50	17.00	1.48
Nacional	12.00	15.00	1.25
Total	16.32	20.86	1.28

Fuente: UNICEDER, S.C., con base en la encuesta aplicada a beneficiados.

4.5. Análisis FODA de la competitividad de los productores pecuarios de Jalisco

Las seis primeras debilidades que muestra el cuadro 4.5.1. se refieren a los problemas más acuciantes que aquejan a los productores pecuarios de Jalisco, prácticamente para todas las especies explotadas. Los seis factores mencionados, altamente correlacionados entre sí, muestran las dificultades para mejorar la competitividad en este tipo de productores.

El problema de los altos costos de producción, que se refleja en baja rentabilidad y baja competitividad, es de los problemas más serios y está íntimamente ligado a la escala de operaciones, es decir, al tamaño de las empresas. Los productores están conscientes de este problema y saben que se deriva en gran medida de la compra de alimentos para sus animales. La estrategia que se debe impulsar es evidentemente la organización de productores que avance en el terreno de producir alimentos para los animales a precios más competitivos. Aquí se identifica una tarea estratégica para los futuros programas de fomento ganadero. No es necesario profundizar mucho, se trata de organización para la producción de alimentos, es decir, la llamada integración hacia atrás.

La falta de capital se refleja también en la falta de infraestructura de manejo y equipos especializados. Esta es la fuente también de incremento en costos de producción vía baja productividad, lo que de nuevo redundará en baja rentabilidad y competitividad. Para ayudar a resolver estos problemas se requiere de abrir líneas de financiamiento a bajas tasas de interés, y programas de apoyo para la adquisición de equipos y construcción de infraestructura, que son precisamente algunos de los objetivos del programa ganadero.

En cuanto a la inestabilidad de precios y del mercado, la política actual es que operen las fuerzas del mercado sin distorsiones o intervenciones gubernamentales, por lo que se recomienda nuevamente la organización de productores para vender sus productos y mejorar los sistemas de información de mercado al nivel local y regional. Un buen nivel competitivo de los productores primarios implica también estar preparados para estas inestabilidades de mercado, a través de opciones de nuevos nichos y ventanas de mercado, así como estrategias de diferenciación de productos y agregación de valor.

La cuestión sanitaria está en el corazón de la capacidad competitiva de los productores pecuarios. Este es un aspecto en el cual se debe insistir y los gobiernos federal y estatal están haciendo muchos esfuerzos por erradicar enfermedades y declarar zonas libres para favorecer el acceso de los productores jaliscienses a mercados de exportación, como ya lo han alcanzado en otras entidades de la república.

Resulta interesante observar que el nivel tecnológico alcanzado por los productores no es un problema que represente una debilidad importante, y la explicación es que los productores, por su experiencia, incluyen la tecnología cuando manifiestan sus bajos rendimientos y los altos costos de producción. Si embargo para un observador externo, la tecnología utilizada por los productores es realmente un punto de debilidad importante en esta actividad.

Cuadro 4.5.1. Debilidades mencionadas por los productores

Puntos débiles como productor	Mencionados en			
	Primer lugar		Segundo lugar	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Altos costos de producción	18	15.52	18	15.52
Las enfermedades de los animales	17	14.66	15	12.93
Falta de capital y nulo acceso a financiamiento	15	12.93	17	14.66
Lo reducido en la escala de operaciones	15	12.93	5	4.31
La inestabilidad de los precios y el mercado	13	11.21	21	18.10
Falta de infraestructura de manejo y equipos especializados	12	10.34	12	10.34
La falta de manejo técnico adecuado	5	4.31		
Problemas de productividad baja	3	2.59		
Falta de capacitación			3	2.59
Falta dedicación			3	2.59
Poca calidad genética			2	1.72
Alta dependencia de proveedores			3	2.59
Otros puntos débiles	9	7.76	9	7.76
No específica	9	7.76	8	6.90
Total	116	100.00	116	100.00

Fuente: UNICEDER, S.C., con base en la encuesta aplicada a beneficiados.

Finalmente, se menciona un conjunto de problemas que tienen que ver con carencias en apoyos blandos para los productores en cuanto a asistencia técnica, capacitación. En gran medida estos son apoyos que deben ajustarse a las demandas al Subprograma DPAI.

Cuadro 4.5.2. Fortalezas mencionadas por los productores

Fortalezas del productor	Frecuencia	%
Produce su propio alimento	32	27.59
La calidad del producto	17	14.66
La experiencia del productor	9	7.76
El nivel sanitario de sus animales	8	6.90
Alta producción	8	6.90
Dedicación de tiempo completo	7	6.03
La organización	7	6.03
Mercado para su producto	5	4.31
Da valor agregado	3	2.59
La infraestructura disponible	3	2.59
El buen nivel tecnológico	3	2.59
Ubicación de la UPR	3	2.59
La capacitación que ha recibido	2	1.72
Diversifica actividades	2	1.72
La mano de obra con la que cuenta	2	1.72
El buen manejo reproductivo	1	0.86
Ninguna	1	0.86
No específica	2	1.72
Total	116	100.00

Fuente: UNICEDER, S.C., con base en la encuesta aplicada a beneficiados.

Aquellos productores que manifestaron sus fortalezas como tales, hicieron referencia explícita, pero en forma positiva, a los factores que fueron mencionados como puntos débiles. En especial aquéllos que producen su propio alimento y cuidan la calidad de sus productos. La calidad es un factor competitivo de primer orden. Después de estas dos fortalezas que dieron cuenta más del 42% de los productores, mencionan una larga lista de factores que consideran fortalezas en su empresa y que probablemente les confiere algún grado de competitividad.

Con relación a las amenazas que vislumbran los productores pecuarios de la entidad se identifica claramente a las importaciones legales o no de productos cárnicos, que genera desplazamiento de mercados y baja en los precios de los productos. Cualquier programa que intente fomentar la competitividad de estas actividades se topa de frente con las importaciones. Además de provocar pérdidas de rentabilidad, afecta el entusiasmo de los productores por mejorar sus niveles de productividad, de invertir, de organizarse, etc. Los daños que provocan estas importaciones deben analizarse con detalle para establecer algún mecanismo que proteja a los productores, sin violentar los acuerdos internacionales de comercio ni los tratados firmados con nuestros socios comerciales del norte.

Cuadro 4.5.3. Principales amenazas mencionadas por los productores

Principales amenazas	Frecuencia	%
Las importaciones de carnes	23	19.83
Altos costos de producción	21	18.10
El nivel sanitario de sus animales	20	17.24
La competencia	15	12.93
Bajo precio del producto	13	11.21
Inestabilidad del mercado	12	10.34
Los intermediarios	2	1.72
Baja calidad del producto	2	1.72
No específica	4	3.45
Otras amenazas	4	3.45
Total	116	100.00

Fuente: UNICEDER, S.C., con base en la encuesta aplicada a beneficiados.

Con respecto a las oportunidades que tienen los productores ganaderos de Jalisco, las respuestas no tuvieron la claridad que mostraron en los casos anteriormente comentados. Resaltan la ambigüedad y la ausencia de oportunidades tan importante como la exportación a países como el Japón. Se detecta un problema de comunicación importante entre las autoridades del sector, federales y estatales, y los productores.

Cuadro 4.5.4. Principales oportunidades mencionadas por los productores

Principales oportunidades	Frecuencia	%
La comercialización	25	21.55
Dar valor agregado a sus productos	13	11.21
Crecimiento de las UPR	12	10.34
Incrementar la producción	11	9.48
Bajar costos de producción	8	6.90
La organización	6	5.17
Los subsidios que recibe	4	3.45
La posibilidad de exportación	3	2.59
Incrementar la calidad del producto	3	2.59
Diferenciación de productos	3	2.59
Financiamiento	2	1.72
El nivel sanitario de sus animales	2	1.72
Otras	4	3.45
No sabe	7	6.03
Ninguna	13	11.21
Total	116	100.00

Fuente: UNICEDER, S.C., con base en la encuesta aplicada a beneficiados.