



Evaluación Alianza para el Campo 2004



Gobierno de Jalisco

Informe de Evaluación Estatal **Programa Fomento Ganadero**

Jalisco

MÉXICO

Septiembre de 2005

Informe de Evaluación Estatal
Programa Fomento Ganadero

Jalisco

Directorio

GOBIERNO DEL ESTADO DE JALISCO

Lic. Francisco Javier Ramírez Acuña
Gobernador Constitucional del Estado

Secretaría de Desarrollo Rural

M.V.Z. Luis Manuel Raya Álvarez
**Director General de Fomento
Agropecuario y Hortofrutícola**

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

Lic. Francisco J. Mayorga Castañeda
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
de Jalisco**

COMITÉ TÉCNICO ESTATAL DE EVALUACIÓN

Ing. Francisco Javier Flores Chávez. **Presidente**
Ing. José Antonio Herrera Lomelí **Secretario Suplente**

Representante del Gobierno del Estado

C. María del Rocío García Gaytán. **Instituto Jalisciense de las Mujeres**

Representantes de los Productores

MVZ. Salvador Álvarez Morán. **Unión Ganadera Regional de Jalisco**
Sra. Armantina González González. **Unión de Asociaciones Avícolas de Jalisco**
MVZ. Vicente García Vázquez. **Unión Regional de Porcicultores de Jalisco**
Sr. Ramón Sotil Achutegui. **Consejo Estatal de la Flor**
Lic. Francisco Conejo Cejudo. **Consejo Agropecuario de Jalisco**

Representantes de Profesionistas

Dr. Víctor Manuel Castillo Girón. **CUVALLES-Universidad de Guadalajara**
Ing. Manuel Álvarez Gallegos. **Instituto Tecnológico Agropecuario de Jalisco**
Ing. Jaime Emilio Hernández Ortiz. **Universidad Autónoma de Guadalajara**

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

Servicios Profesionales para el Desarrollo Económico, S.C.

Dra. Leticia Myriam Sagarnaga Villegas. **Responsable de la Evaluación**

Tabla de Contenido

Directorio	iii
Tabla de Contenido	iv
Índice de Cuadros	viii
Lista de siglas y abreviaturas	x
Presentación	1
Resumen ejecutivo	2
1. Elementos centrales del entorno que inciden en el desarrollo de las actividades pecuarias apoyadas	2
2. Principales resultados acumulados y tendencias del Programa	3
3. Evolución de la gestión del Programa en temas relevantes en el Estado	3
4. Principales impactos del Programa en el Estado.....	4
5. Recomendaciones relevantes.....	5
Introducción	7
Bases de la evaluación	7
Objetivos de la evaluación	7
Enfoque de la evaluación.....	8
Fuentes de información, diseño muestral y procesamiento de información	9
Capítulo 1 Incidencia del entorno en las actividades apoyadas por el Programa	11
1.1 Comportamiento de variables clave desde la perspectiva de las principales cadenas productivas en el Estado.....	11
1.1.1 Entorno estatal de las principales cadenas productivas.....	11
1.1.2 Áreas de oportunidad en el subsector pecuario estatal	13
1.2 Respuesta del Programa y de otros instrumentos de política sectorial a las condicionantes del desarrollo del subsector en el Estado	18
1.2.1 Orientación básica del Programa en el Estado	18
1.2.2 Otros programas que atienden la ganadería en el Estado.....	18
Capítulo 2 Principales resultados y tendencias del Programa	20
2.1 Resultados en inversión y capitalización	20
2.1.1 Inversión acumulada del Programa por fuente de aporte	20
2.1.2 Importancia de la inversión para la capitalización de la ganadería estatal	21
2.2 Cobertura histórica de beneficiarios y principales componentes apoyados en el Estado.....	22

2.2.1	<i>Número y tipo de beneficiarios y cobertura respecto a las necesidades estatales</i>	22
2.2.2	<i>Principales componentes apoyados y su relación con las principales necesidades estatales</i>	23
2.2.3	<i>Cobertura geográfica de los principales componentes apoyados</i>	23
2.3	Estimación de resultados acumulados en áreas principales	24
2.4	Resultados específicos en 2004	25
2.5	Análisis de indicadores de gestión e impacto presentados en evaluaciones internas del programa	25
2.5.1	<i>Indicadores de impacto</i>	26
2.5.2	<i>Indicadores de gestión</i>	26
2.6	Evolución y potencialidad del Programa para responder a la problemática y retos del entorno	26
2.6.1	<i>Evolución del grado de atención del Programa a la problemática sectorial</i>	26
2.6.2	<i>Potencialidad del Programa para atender los retos del entorno</i>	27
Capítulo 3	Evolución de la gestión del programa en temas relevantes	28
3.1	Avances en la instrumentación de conceptos clave del diseño del Programa	28
3.1.1	<i>Maduración del proceso de simplificación de la estructura programática y de flexibilidad en los conceptos de apoyo</i>	28
3.1.2	<i>Enfoque integral de las inversiones mediante el uso de proyectos</i>	29
3.1.3	<i>Apropiación del Programa por parte del Gobierno Estatal</i>	29
3.2	Evolución del proceso de asignación de recursos	30
3.2.1	<i>Definición y jerarquización estratégica de las prioridades de inversión en función de la política ganadera estatal</i>	30
3.2.2	<i>Focalización de beneficiarios</i>	31
3.2.3	<i>Distribución de los recursos entre demanda libre y por proyecto productivo en el Estado</i>	32
3.2.4	<i>Gestión del reembolso</i>	32
3.2.5	<i>Inducción o consolidación de la organización económica de productores</i>	33
3.3	Progresos en la estrategia de integración de cadenas y en la conformación y consolidación de los Comités Sistema Producto	34
3.3.1	<i>Avances en la orientación de inversiones hacia la integración de cadenas en el Estado</i>	34
3.3.2	<i>Avances en estructura organizativa de los Comités Sistema Producto y en resultados a nivel productor</i>	34
3.3.3	<i>Progresos en la elaboración de planes rectores de los Comités</i>	36
3.4	Análisis de proyectos relevantes en el Estado	36

3.5 Avances en el proceso de recepción, selección y evaluación de solicitudes	36
3.5.1 Cambios en el proceso administrativo que siguen las solicitudes en la entidad	37
3.5.2 Seguimiento a etapas críticas del proceso de gestión de solicitudes.....	39
3.6 Proceso de consolidación del Subprograma DPAI en el Estado	39
3.6.1 Avances en la apropiación del subprograma por parte del gobierno estatal y los productores.....	40
3.6.2 Avances en la conformación de un mercado de servicios profesionales	41
3.6.3 Interacción con las Fundaciones Produce, las instancias de investigación y otros servicios.....	41
3.6.4 Calidad de los servicios y capacidad para generar impactos.....	41
3.6.5 Perspectivas del DPAI para promover procesos organizativos y de integración de cadenas.....	42
3.6.6 Casos de éxito.....	42
3.6.7 Aspectos críticos	43
3.7 Temas específicos de evaluación de procesos	43
3.8 Reflexión de conjunto sobre la trayectoria, los alcances y los temas pendientes del Programa en el Estado	43
Capítulo 4 Evaluación de impactos	44
4.1 Impacto de indicadores de primer nivel	44
4.1.1 Ingreso.....	45
4.1.2 Empleo	47
4.2 Impacto en indicadores de segundo nivel.....	47
4.2.1 Integración de cadenas agroalimentarias.....	47
4.2.2 Inversión y capitalización.....	48
4.2.3. Producción y productividad	51
4.2.4. Innovación tecnológica	52
4.2.5 Desarrollo de capacidades.....	54
4.2.6. Fortalecimiento de organizaciones económicas.....	56
4.2.7 Sanidad e inocuidad.....	58
Capítulo 5 Conclusiones y recomendaciones	59
5.1 Conclusiones.....	59
5.1.1 Evolución y potencialidades del Programa para responder a la problemática y retos del entorno.....	59
5.1.2 Principales resultados de la evolución de la gestión del Programa	60
5.1.3. Principales impactos.....	61
5.1.5 Reflexión general.....	62

5.2 Recomendaciones	62
5.2.1 Para mejorar su diseño	62
5.2.2 Para mejorar procesos	63
5.2.3 Para mejora impactos.....	63
Bibliografía	66
Anexo 1 Metodología de la evaluación.....	68
1.1 Diseño de la muestra beneficiarios	69
1.1.1 Marco muestral.....	69
1.1.2 Determinación del tamaño de muestra.....	69
1.1.3 Selección de integrantes de la muestra	70
1.2. Otras fuentes de información.....	71
1.2.1 Encuestas y entrevistas a otros actores.....	71
1.3 Integración y procesamiento de bases de datos.....	73
1.4 Métodos de análisis estadístico de las bases de datos	73
Anexo 2. Información complementaria.....	74
Anexo 3. Estudios de casos sobresalientes	93

Índice de Cuadros

Cuadro 1. Cuestionarios y entrevistas realizadas	9
Cuadro 2. Recursos ejercidos por FG en Jalisco (Millones de pesos)	21
Cuadro 3. Cobertura del Programa	23
Cuadro 4. Cobertura de metas físicas y financieras.....	25
Cuadro 5. Cobertura de Indicadores de impacto 2004.....	26
Cuadro 6. Cobertura de gestión (atendido/programado).....	26
Cuadro 7. Distribución de recursos por tipo de beneficiario 2002 y 2004	31
Cuadro 8. Cambios en ingresos brutos, rendimientos, escala, precio y producción (porcentajes).....	46
Cuadro 9. Incremento en la inversión en maquinaria, equipo, construcciones e instalaciones (porcentaje).....	49
Cuadro 10. Incremento en el valor del hato ganadero (porcentaje)	50
Cuadro 11. Índice de capitalización (porcentaje).....	51
Cuadro 12. Cambio en calidad genética de los animales.....	53
Cuadro 13. Cambio en el nivel tecnológico de infraestructura, alimentación y total	54
Cuadro 14. Proporción de beneficiarios que opina que ha habido muchos y bastantes cambios en la UPP (porcentaje).....	55
Cuadro 15. Incremento en número de productores que realiza la actividad (porcentaje) ..	56
Cuadro 16. Fortalecimiento de organizaciones	57
Cuadro Anexo 1.1 Encuestas y entrevistas a otros actores	71
Cuadro Anexo 1. Distribución regional de los recursos 2004 ejercidos por FG. (Pesos)...	75
Cuadro Anexo 2. Distribución regional de solicitudes y beneficiarios	76
Cuadro Anexo 3. Apoyos prioritarios y monto máximo de apoyo para la cadena aves carne	77
Cuadro Anexo 4. Apoyos prioritarios y monto máximo de apoyo para la cadena bovinos carne.....	78
Cuadro Anexo 5. Apoyos prioritarios y monto máximo de apoyo para la cadena bovinos leche.....	80
Cuadro Anexo 6. Apoyos prioritarios y monto máximo de apoyo para la cadena especies menores.....	82
Cuadro Anexo 7. Apoyos prioritarios y monto máximo de apoyo para la cadena avícola..	85
Cuadro Anexo 8. Apoyos prioritarios y monto máximo de apoyo para la cadena porcina ..	86
Cuadro Anexo 9. Grupos de Trabajo.....	87

Cuadro Anexo 10. Comentarios sobre la adopción o rechazo de recomendaciones de evaluaciones anteriores.....89

Lista de siglas y abreviaturas

AC	Alianza para el Campo
CADER	Centro de Apoyo al Desarrollo Rural
CDI	Centro de Investigación para el Desarrollo Industrial
CEDR	Comisión Estatal de Desarrollo Rural
CGD	Coordinación General de Delegaciones
CGG	Coordinación General de Ganadería
COTEGAN	Comité Técnico de Ganadería
CTEE	Comité Técnico Estatal de Evaluación
DDR	Distrito de Desarrollo Rural
DG	Desarrollo Ganadero
DPAI	Desarrollo de Proyectos Agropecuarios Integrales
DR	Desarrollo Rural
EEE	Entidad Evaluadora Estatal
EEB	Encefalopatía Espongiforme Bovina
EUA	Estados Unidos de América
FAO	“Por sus siglas en inglés”. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
FG	Programa de Fomento Ganadero
FIPORJAL	Fideicomiso Porcícola de Jalisco
GGAVATT	Grupo Ganadero de Validación y Transferencia de Tecnología
JADEFO	Jalisco Desarrollo y Fomento A.C.
LDRS	Ley de Desarrollo Rural Sustentable
PBIT	Productores de Bajos Ingresos en Transición

PROCAMPO	Programa de Apoyos Directos al Campo
PROGAN	Programa de Estímulos a la Productividad Ganadera
RP	Resto de Productores
SAGARPA	Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación
SEIDRUS	Sistema Estatal de Información para el Desarrollo Rural Sustentable
SEDER	Secretaría de Desarrollo Rural
SERPRO	Servicios Profesionales para el Desarrollo Rural
SISER	Sistema de Información del Sector Rural
TIF	Tipo Inspección Federal
UA-FAO	Unidad de Apoyo FAO
UAG	Universidad Autónoma de Guadalajara
UGRJ	Unión Ganadera Regional de Jalisco
UPR	Unidad de Producción Rural
UPP	Unidad de Producción Pecuaria
UNEGAN	Unidad Articuladora para el Desarrollo de la Ganadería de Jalisco

Presentación

El presente documento contiene el informe de evaluación externa del Programa de Fomento Ganadero de la Alianza para el Campo 2004 en el Estado de Jalisco. La evaluación tiene como objetivo central *“Valorar los logros y oportunidades de mejora que se registran en la ejecución del Programa en Jalisco, en lo referido a impactos de las inversiones, gestión y procesos operativos, en la perspectiva de formular recomendaciones orientadas a mejorar la eficiencia operativa, lo que contribuirá a incrementar sus impactos”*¹.

La metodología empleada fue la diseñada específicamente por la Unidad de Apoyo de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (UA-FAO), para la evaluación de los programas de la Alianza para el Campo. Dicha metodología genera información homogénea que permite la comparación entre Estados y entre programas; que a la vez, es base para la evaluación nacional de Alianza para el Campo.

El proceso de evaluación fue coordinado y conducido por el Comité Técnico Estatal de Evaluación (CTEE), quien fue también responsable de la contratación y supervisión de la Entidad Evaluadora Estatal (EEE); así como, de la revisión, dictamen y calificación del informe.

El apoyo de las Secretaría de Desarrollo Rural del Estado de Jalisco (SEDER) y la Delegación Estatal de la SAGARPA fueron elementos clave en la recopilación de información. Esta evaluación no podría haberse llevado a cabo sin el apoyo de dichas instancias.

Servicios Profesionales para el Desarrollo Económico (SERpro, S.C) pone de manifiesto su agradecimiento a la Coordinadora del CTEE por las facilidades otorgadas para la elaboración de la presente evaluación, así como a los funcionarios operativos y directivos de SEDER, de la Delegación estatal de SAGARPA, de los DDR y CADER, y de las organizaciones de productores; así como también, agradece a todos los productores que invirtieron parte de su tiempo proporcionando la información necesaria para la elaboración del presente documento.

¹ SAGARPA/FAO 2005. Guía Metodológica. Evaluación Estatal del Programa Fomento Ganadero. México. Marzo de 2005

Resumen ejecutivo

1. Elementos centrales del entorno que inciden en el desarrollo de las actividades pecuarias apoyadas

A nivel nacional, el Estado de Jalisco es uno de los principales productores de leche, carne, huevo y otros productos pecuarios. En términos económicos la ganadería es la actividad agropecuaria más importante; ya que, el valor de la producción pecuaria estatal es mayor que el de la producción agrícola. En términos sociales, la ganadería también es relevante, por que de ella vive una gran cantidad de productores, además de que genera un número importante de empleos directos e indirectos.

La mayor parte de las actividades ganaderas realizadas en el Estado muestran un mayor grado de desarrollo, tecnificación y organización que el observado en otros Estados del país. Tal es el caso de la ganadería de leche, porcicultura y avicultura.

La ganadería estatal no es inmune a la problemática general que enfrenta el sector pecuario en el ámbito nacional. La competitividad y rentabilidad del sector pecuario estatal se han visto mermadas por la competencia de los productos de importación y el encarecimiento de granos forrajeros, también de importación. En los últimos años, la disminución en rentabilidad se ha reflejado en un relativo estancamiento de algunas actividades, en particular bovinos carne, leche y porcinos.

Al interior del sector aún prevalecen deficiencias relacionadas con el manejo de los animales. Los problemas sanitarios, la deficiente calidad genética, la escasez de forraje, y la deficiencia y obsolescencia de la infraestructura productiva, son problemas comunes del sector, que repercuten en bajos parámetros productivos, y en deficiente y heterogénea calidad de los productos obtenidos; que agravan los problemas de rentabilidad mencionados previamente.

Recientemente, debido a los cambios observados en materia de salud animal, se abrió una amplia gama de oportunidades para la ganadería estatal. Entre las que destacan la exportación de becerros a los Estados Unidos de América (EUA) y la exportación de productos porcinos a mercados asiáticos.

Es importante el apoyo orientado a la solución de problemas que afectan la rentabilidad de empresas individuales, pero es más importante la intervención en la consolidación de empresas integrales, y más importante aún es la intervención en el desarrollo de la infraestructura comercial y de procesamiento requerida, para que la competitividad lograda en la producción primaria, no solamente se conserve, sino que se incremente en el resto de los eslabones de las cadenas; y sobre todo para que los productores primarios se beneficien de una mayor participación en el valor final de los productos, e incluso de la exportación.

En el Estado el apoyo sectorial se realiza bajo el enfoque de cadenas agroalimentarias. El objetivo de este esquema es la definición de la problemática que enfrenta cada una de ellas y las acciones prioritarias requeridas para su solución. Las consideradas prioritarias por su importancia económica y social, y grado de desarrollo son bovinos leche y bovinos carne.

2. Principales resultados acumulados y tendencias del Programa

En el Estado de Jalisco, en el periodo 1996-2002, el sector agropecuario recibió a través de Alianza para el Campo (AC) un subsidio total de 1,269 millones de pesos. El Programa Fomento Ganadero (FG) es uno de los más importantes de la AC, en términos de recursos ejercidos. En el periodo mencionado, FG distribuyó 352 millones (26 por ciento) del presupuesto acumulado de la AC, en acciones de apoyo al sector pecuario estatal.

Los recursos destinados a FG, en términos nominales, muestran un comportamiento creciente, pasando de 31 millones de pesos, en el año 1996, a casi 79 millones, en el año 2004; de los cuales en promedio 60 por ciento son de origen federal.

En el periodo mencionado anteriormente, cada año 4,850 beneficiarios de AC han recibido el apoyo a través de FG. Considerando que en el sector pecuario estatal existen aproximadamente 193,155 explotaciones, la cobertura promedio de productores atendidos es de aproximadamente 3 por ciento. Históricamente, las demandas de apoyo se concentran en unos cuantos componentes, entre los cuales destacan sementales y vientres.

Actualmente, FG está organizado en dos Subprogramas: Desarrollo Ganadero (DG) y Desarrollo de Proyectos Agropecuarios Integrales (DPAI)². En el año 2004, 88 por ciento de los recursos fueron ejercidos por el Subprograma DG y el resto por el Subprograma DPAI. El monto total de los recursos ejercidos en 2004 fue de 73 millones de pesos, con dichos recursos, DG apoyó 5,220 proyectos, dando un monto promedio de apoyo de 12,800 pesos.

En cuanto a los avances en la ejecución del Programa, a la fecha de elaboración de este informe de evaluación, la información disponible indica un reducido avance de metas físicas y financieras, de 5.3 y 21.7 por ciento, respectivamente.

En general, los apoyos individuales se concentran en componentes para la producción primaria. Los apoyos a proyectos gremiales y de gran impacto compensan esta deficiencia, ya que muchos de ellos tienen importantes repercusiones sobre las cadenas apoyadas.

Dada la magnitud y las características de la ganadería estatal, el Programa no puede resolver todos los problemas que enfrenta el sector; sin embargo, la cantidad de recursos que se canaliza a la ganadería estatal son importantes y suficientes para lograr resultados importantes en áreas específicas. Para lo cual se requiere una mayor focalización de los recursos, y reorientación del Programa hacia proyectos integrales, de mayor impacto.

3. Evolución de la gestión del Programa en temas relevantes en el Estado

El impulso a la inversión en proyectos integrales aún tiene que ser trabajado. Debido a la mayor cantidad de recursos requeridos por los productores para hacer su aportación este tipo de proyectos no es muy demandado en el Estado.

² En Jalisco el Programa Desarrollo de Proyectos Agropecuarios Integrales, cuyas siglas oficiales son DPAI, es comúnmente conocido como PAI. En este informe para hacer referencia al mencionado Subprograma se hizo uso de las siglas oficiales.

Un aspecto que necesita ser mejorado, es el acompañamiento de las inversiones físicas con el componente de asistencia técnica. Lo cual no se ha logrado debido a que los recursos no son suficientes para atender la actual demanda de apoyos de DPAI y mucho menos para combinar el componente de inversión con el de asistenta técnica.

El proceso de selección de solicitudes y aprobación de los apoyos muestra un considerable grado de avance, en los Distritos de Desarrollo Rural (DDR) se han formado cuerpos colegiados que se encargan de dictaminar las solicitudes y el monto de los apoyos, lo cual sucede en muy pocos estados.

Las etapas del proceso que involucran contacto directo con los productores son las más endebles en la gestión del Programa. La concentración de diversas y múltiples acciones en unas cuantas personas, el control de información, y el contacto directo con los solicitantes, da margen para la aplicación de criterios discrecionales. Se considera que estas etapas del proceso aún pueden y deben mejorarse considerablemente.

La distribución de recursos por cadenas permite concentrar los apoyos en las actividades prioritarias. Para cada cadena se definen componentes prioritarios de apoyo, orientados a resolver las necesidades básicas detectadas para cada una de ellas. También se hace una distribución regional de recursos, en la que se considera la magnitud de la ganadería de cada región.

La consolidación de los Comités Sistema Producto muestra diferentes niveles de avance. Sobresale la cadena bovinos leche, para la cual el Consejo Estatal de la Leche se ha convertido en un actor importante en la definición de estrategias y prioridades de desarrollo. Aún queda mucho trabajo por hacer es este tema; sin embargo, se reconoce que se han logrado avances significativos.

Actualmente el Subprograma DPAI es operado directamente por SEDER a través de las cadenas productivas. El Subprograma cuenta con 73 promotores y 8 coordinadores asignados a las cadenas bovinos leche, bovinos carne y especies menores. Se reconoce el esfuerzo realizado por SEDER para mejorar la operación del Subprograma, pero es incuestionable que éste presenta un menor grado de consolidación. Estas deficiencias serán superadas cuando se ponga en práctica el "Programa de Facultación para los Técnicos DPAI".

Los resultados muestran que la planeación definida en el diseño del FG no es puesta en práctica efectivamente. Las acciones emprendidas no corresponden adecuadamente con el diseño. Los recursos se concentran en solamente dos cadenas, bovinos carne y bovinos leche. Del mismo modo se observa una marcada concentración del apoyo en componentes de bajo o nulo impacto en integración de cadenas. A pesar de lo cual el Programa ha logrado resultados importantes en el sector pecuario estatal. Los cuales se describen en el apartado siguiente.

4. Principales impactos del Programa en el Estado

El Programa tiene impacto positivo en ingreso, inversión y capitalización, producción y productividad, innovación tecnológica, desarrollo de capacidades, integración de cadenas y salud animal. El impacto es nulo o mínimo en empleo y fortalecimiento de organizaciones económicas.

FG tiene un impacto nulo en creación de **empleo**. Lo cual no es de sorprender debido a las características de los componentes adquiridos con los apoyos, por la misma razón el impacto en empleo no ha sido definido como un objetivo del Programa. El impacto es mayor en generación de ingreso, todas las cadenas productivas reportaron incremento importante en **ingresos**, atribuible en opinión de la mayoría de beneficiarios entrevistados al apoyo recibido. En el año 2002, la cadena apícola mostró un impacto significativo en ingreso atribuible a FG, el cual se debe a la importante cantidad de recursos canalizada a la actividad en ese año.

El Programa también impacta la **integración de cadenas**. El apoyo a componentes individuales orientados a la integración de cadenas es reducido. En la cadena bovinos leche es donde se observa un mayor impacto debido principalmente al apoyo para centros de acopio de leche y algunos componentes relacionados con el sistema de alimentación. Esto se compensa con el apoyo otorgado a proyectos gremiales de gran impacto, que inciden directamente sobre dicha integración.

En cuanto a **inversión y capitalización** el impacto de FG es positivo, debido principalmente al incremento en el valor de la infraestructura productiva ocasionado por los componentes adquiridos con el apoyo. La capitalización reportada por los beneficiarios 2004 es mayor a la reportada por los beneficiarios 2002, lo cual indica un impacto creciente en este indicador. La capitalización es mayor en el sector apícola debido a que en 2002 se invirtió una cantidad importante de recursos en esta cadena.

En **innovación tecnológica**, la concentración de apoyos en maquinaria, equipo, herramientas, infraestructura, instalaciones y sementales tiene un impacto positivo sobre el nivel tecnológico de las UPP.

En lo concerniente a **producción y productividad**, el impacto de FG es positivo también; aunque se sostiene que los cambios en productividad podrían ser mayores.

El impacto de FG en **desarrollo de capacidades** es positivo. En general los productores están satisfechos con el servicio recibido y califican positivamente el desempeño del promotor; por el lado de los productores también se observan logros importantes ya que ha mejorado su disposición para trabajar en grupo y para adoptar las recomendaciones realizadas por los promotores.

En cuanto al fortalecimiento de **organizaciones económicas** se encontró que el impacto es nulo. Los productores consideran que sus grupos están evolucionando favorablemente, pero en ningún caso reconocieron que esto se deba al apoyo de FG; sin embargo, el simple hecho de que dichas organizaciones se hayan formado para tener acceso al Programa, y que continúen vigentes desarrollando actividades diferentes, es ya un impacto positivo en organización.

5. Recomendaciones relevantes

Para mejorar el diseño del Programa, la inversión destinada a proyectos integrales debe incrementarse significativamente, sin coartar la posibilidad de que los productores puedan optar por el acceso al Programa a través de proyectos de demanda libre, o indirectamente a través de proyectos promovido por asociaciones de productores y/o comités sistema producto.

En lo referente a apoyos de demanda libre, la actual distribución de recursos por región y tipo de componente es adecuada, únicamente se recomienda hacer las adaptaciones necesarias al SISER para que vaya registrando avances en recursos comprometidos, de tal forma que haya completa congruencia entre el diseño, lo planeado y los resultados obtenidos. Lo mismo aplica para la distribución por tipo de componentes, el diseño es correcto, lo único que falta es apearse a él.

Se reitera la necesidad de definir un número máximo de ocasiones en que los beneficiarios reciben apoyo de FG. Se cree que esta restricción puede ser manejada fácilmente a través del SISER. Para lo anterior, se requiere contar con un padrón de productores que facilite el control de participación en el Programa.

Para mejorar la operación del Programa se recomienda llevar a cabo una mejor definición de funciones del personal que integra los comités de dictaminación de solicitudes a nivel DDR, y elaborar un manual para la integración de expedientes. Para mejorar las partes del proceso que involucra contacto directo con los beneficiarios se recomienda hacer una rigurosa selección del personal que atiende las ventanillas y/o crear ventanillas alternativas, las cuales pueden instalarse en las asociaciones de productores.

Para mejorar la operación del Subprograma DPAI se recomienda precisar aspectos relacionados con: su estructura operativa; mecanismos de supervisión y seguimiento de técnicos y grupos beneficiarios; conocimientos y habilidades que deben dominar los técnicos; condiciones laborales, incluyendo derechos y obligaciones; estímulos por diferencias en desempeño; mecanismo mediante el cual el Subprograma se vincula con instancias de investigación y con otras instancias que ofrecen apoyos al sector; entre otros.

Para incrementar los impactos del Programa, se recomienda, en congruencia con sus objetivos, enfocarlo a acciones orientadas a promover la competitividad de la ganadería estatal. Con base en esta premisa es necesario promover los proyectos integrales, en cuyo apoyo se concentre una mayor cantidad de recursos, bajo la modalidad de proyectos multianuales, con un periodo límite de apoyo, que combinen el componente de inversión con el de desarrollo de capacidades.

Para los proyectos de demanda libre es necesario promover la demanda de componentes orientados a procesamiento, transformación, industrialización y comercialización; así como de aquellos orientados a la bioseguridad de las granjas.

Introducción

En este apartado se exponen las bases, bajo las cuales se realiza la evaluación externa del programa de Fomento Ganadero (FG) en el Estado de Jalisco, la cual es la fase final de la operación anual de los Programas de la Alianza para el Campo.

El sector pecuario mexicano se desarrolla en un contexto sumamente complejo; por un lado las características de los mercados de productos pecuarios son altamente influenciadas por el contexto internacional, el cual impone parámetros y estándares de precio y calidad equiparables a los existentes en países más desarrollados. En contraste, la producción primaria enfrenta un serio rezago, marcado por la incapacidad de generar productos, en los volúmenes y con las características necesarias, para que su comercialización genere los excedentes requeridos para el desarrollo de las Unidades de Producción Pecuaria (UPP) y del sector. En este contexto, se justifica la intervención gubernamental a través del Programa Fomento Ganadero (FG), para contribuir en la solución de problemas estructurales del sector pecuario.

Bases de la evaluación

La evaluación es llevada a cabo por tres razones principales: dar cumplimiento legal a la normativa establecida al respecto, obtener elementos que permitan mejorar su operación e incrementar sus impactos, y dar transparencia al uso de los recursos públicos.

Con la evaluación se da cumplimiento legal a lo establecido en el Presupuesto de Egresos de la Federación 2004 y las Reglas de Operación de Alianza para el Campo vigentes en el año 2004, donde se establece la obligatoriedad de la evaluación.

La evaluación responde al interés que tienen tanto el Gobierno Estatal, como el Gobierno Federal, a través de la delegación estatal de la SAGARPA, por saber si los recursos públicos, que se están destinando al apoyo del sector, a través de FG, están cumpliendo con su objetivo.

La evaluación contiene la información proporcionada por los beneficiarios directos de FG, así como los argumentos vertidos por los funcionarios directivos y sus operadores; con lo cual se convierte en un mecanismo de rendición de cuentas, que agrega transparencia al uso de los recursos públicos, en él invertidos.

Objetivos de la evaluación

La evaluación estatal del programa FG de Alianza para el Campo 2004 tiene como **objetivo central**: *Valorar los logros y oportunidades de mejora que se registran en la ejecución del Programa en el Estado, en lo referido a impactos de las inversiones, gestión*

y procesos operativos, en la perspectiva de formular recomendaciones orientadas a mejorar la eficacia operativa del Programa, lo que contribuirá a incrementar sus impactos³.

Para alcanzar el objetivo general, se identifican los siguientes **objetivos específicos**:

- Evaluar los impactos generados por las inversiones financiadas por FG, diferenciando según tipo de productor, especie productiva y características de la inversión.
- Dar seguimiento a las oportunidades de mejora en los procesos operativos del Programa en el Estado, en particular en áreas críticas identificadas en evaluaciones anteriores, que contribuyan a mejorar la asignación de recursos y la eficacia operativa para incrementar los impactos.
- Analizar el grado de avance en la implementación de la estrategia del Programa referida a la integración de cadenas agroalimentarias y al fortalecimiento de los Comités Sistemas Producto de interés estratégico en el Estado.
- Valorar el proceso de maduración del Subprograma DPAI en la entidad a través de los años, identificando sus potencialidades y limitantes, así como las posibilidades de asegurar el nexo entre inversión física promovida por el subprograma de Desarrollo Ganadero y la asistencia técnica y capacitación ofrecida por el DPAI.
- Evaluar el desempeño de proyectos relevantes en el Estado, por sus impactos o experiencias generadas, con el fin de identificar factores de éxito y limitantes en su gestión y ejecución.

Enfoque de la evaluación

La evaluación se enmarca en las definiciones estratégicas de política sectorial del gobierno estatal y en las cuatro líneas de estrategia definidas por SAGARPA; haciendo énfasis en la línea de integración de cadenas agroalimentarias debido a que es el ámbito de incidencia de FG, con base en la orientación y el tipo de componentes que apoya.

La elaboración de la evaluación se orienta por tres conceptos básicos: **análisis continuo**, **utilidad práctica** y **oportunidad** de los resultados de la evaluación.

El análisis **continuo** se refiere a que la evaluación esta centrada en el ejercicio de FG durante el año 2004, considerando la evolución registrada en operaciones previas, de modo que los resultados de la evaluación brindan una imagen retrospectiva y permiten valorar los cambios que éste experimentó en diseño y operación a lo largo del tiempo en Jalisco.

La **utilidad práctica** de los resultados de la evaluación implica que éstos brinden información y propuestas que sirvan como insumos para la toma de decisiones de parte de los responsables de la política sectorial en los niveles estatal y federal, bajo la perspectiva de lograr eficacia operativa y mayores impactos de los recursos invertidos.

La **oportunidad** de los resultados de la evaluación se refiere a la posibilidad de retroalimentar a los tomadores de decisiones sobre la marcha, de modo que coadyuven en la adopción de medidas correctivas.

³ SAGARPA/FAO 2005. Guía Metodológica. Evaluación Estatal del Programa Fomento Ganadero. México. Marzo de 2005

La evaluación es **participativa** por que requiere la activa participación de SEDER y SAGARPA, al ser los encargados de la toma de decisiones relacionada con FG y de la implementación de las recomendaciones que de ésta se deriven.

Un **análisis cualitativo** permitirá analizar el entorno en el que se desenvuelve FG y como éste influye sobre sus resultados e impactos. Dicho análisis será complementado con un **análisis cuantitativo**, que permitirá estimar la magnitud de los resultados e impactos de FG, así como el análisis de los factores que los condicionan.

Fuentes de información, diseño muestral y procesamiento de información

Las principales **fuentes de información** de esta evaluación son las Reglas de Operación de la Alianza para el Campo, vigentes en el año 2004; Anexos Técnicos y Cierres físico-financieros 1996-2002, SISER, Informes de evaluación interna del año 2004, Presupuesto de Egresos de la Federación (PEF) 2004, y Guía Metodológica para la Evaluación Estatal 2004, entre otros documentos.

Otra fuente importante de información son las bases de datos que se crearon a partir de los cuestionarios y las entrevistas realizadas en el trabajo de campo. En total se levantaron 279 cuestionarios a beneficiarios y se realizaron 49 entrevistas a funcionarios y otros actores (Cuadro 1).

El **método de muestreo** y tamaño de la muestra requeridos, para asegurar la representatividad de la información, fueron determinados aplicando los criterios descritos en el documento "Método de muestreo para la evaluación estatal de los programas de Fomento Agrícola, Fomento Ganadero y Desarrollo Rural de la Alianza para el Campo", que aparece en "Guía Metodología. Evaluación Estatal del Programa de Fomento Ganadero", publicado por la UA-FAO. El procedimiento de cálculo se detalla en el Anexo "Diseño de la muestra de beneficiarios".

Antes de salir a campo, la muestra obtenida con dicha procedimiento fue supervisada y aprobada por la Coordinación del CTEE. La metodología empleada en la elaboración de esta evaluación se realizó en estricto apego a los lineamientos establecidos en la guía metodológica.

Cuadro 1. Cuestionarios y entrevistas realizadas

Actores	Número
Beneficiarios 2002	135
Beneficiarios 2004	144
Funcionarios Directivos	4
Funcionarios Operativos	19
Coordinadores de Promotores de DPAI	3
Promotores DPAI	21
Responsables Comités Sistemas Producto	2

Fuente: SERpro S.C.

Para el **procesamiento de la información**, recabada mediante la aplicación de los instrumentos descritos anteriormente, los cuestionarios se capturaron en el sistema Lotus Notes versión 5 habilitado por la UA-FAO, del cual se obtuvieron las bases de datos de beneficiarios 2002, beneficiarios 2004 y otros actores.

Con el fin de obtener una mayor precisión en los resultados, se realizaron periódicamente pruebas de consistencia en el programa Excel, las cuales permitieron corregir errores de levantamiento y captura.

Cabe mencionar que en el Estado se hace énfasis en que los resultados obtenidos al aplicar dicha no reflejan adecuadamente la realidad del Estado, lo cual lleva a que los resultados e impactos generados en algunas cadenas productivas no sean evaluados correctamente.

Capítulo 1

Incidencia del entorno en las actividades apoyadas por el Programa

El objetivo de este capítulo es analizar las principales tendencias y la problemática general, que se presenta en los ámbitos productivo y comercial de las principales cadenas productivas, que caracterizan al sector pecuario en la entidad; así como, relacionar esta problemática con la respuesta institucional, para finalmente observar en que líneas de acción debe de incursionar FG, para incrementar el beneficio que reciben los productores jaliscienses.

1.1 Comportamiento de variables clave desde la perspectiva de las principales cadenas productivas en el Estado

Jalisco aporta aproximadamente 6.35 por ciento del Producto Interno Bruto (PIB) nacional. El Producto Interno Bruto Agrícola (PIBA) representó 6.6 por ciento del PIB estatal; 1.3 por ciento arriba del promedio nacional. El sector primario generó 10.6 por ciento del empleo total estatal⁴, lo cual refleja la magnitud del sector en el Estado. La entidad cuenta con 179,535 Unidades de Producción Rural (UPR); de las cuales, 152,513 son dedicadas a actividades agropecuarias⁵.

El Estado de Jalisco cuenta con una superficie territorial de 8.05 millones de hectáreas, de las cuales 1.71 millones (21.3 por ciento) se dedican a la actividad agrícola, **3.18 millones (39.5 por ciento) a la actividad ganadera**, 2'402,931 (30.0 por ciento) a la forestal y 753,000 (9.3 por ciento) son consideradas improductivas, tales como cuerpos de agua y núcleos urbanos.

La distribución de la actividad ganadera corresponde a las condiciones climáticas, orográficas y edafológicas de las diferentes regiones; siendo las más productivas las de Los Altos, Centro y Sur, y la de mayor potencial de crecimiento la de la Costa.

1.1.1 Entorno estatal de las principales cadenas productivas

La importancia del sector ganadero jalisciense es ampliamente conocida, destaca a nivel nacional por ser uno de los principales productores de carne, leche, y huevo. En este Estado el sector pecuario es incluso más importante que el agrícola, en términos de valor de la producción⁶. En lo referente a empleo, el sector pecuario emplea una gran cantidad de mano de obra; aunque se desconoce el número de trabajadores que viven de él, se sabe que su importancia no supera la del sector agrícola, debido a la presencia de actividades agrícolas altamente demandantes de mano de obra, como son maíz para grano y caña de azúcar.

⁴ COECYTJAL.

⁵ SAPARPA 2004. Anuario Estadístico de la Producción Pecuaria de los Estados Unidos Mexicanos.

⁶ SEDER 2004. Diagnóstico del sector agropecuario en el Estado, pp. 22.

En años recientes, algunas cadenas muestran una tendencia decreciente. En los pasados seis años (1998-2004) la producción estatal de carne de res en canal disminuyó 2 por ciento anualmente, y la de leche de bovino (2002-2004) disminuyó 0.5 por ciento cada año; mientras que, la producción porcina (2001-2004) creció apenas 1 por ciento cada año⁷.

Cabe señalar que, por el contrario, algunas actividades en especial la avicultura muestran un marcado dinamismo; ya que, en los últimos 5 años, (1999-2004), la producción de carne de ave en canal creció a una tasa de 7 por ciento anual, 2 por ciento más que el crecimiento de la producción nacional. La producción de huevo creció aproximadamente 9 por ciento cada año; mientras que, la nacional creció solamente 3 por ciento.

Otra actividad que destaca es la ovinocultura; aunque no es de gran importancia económica para el Estado, ésta ha mostrado gran dinamismo pasando de 752 toneladas en canal en 1999, a 1,582 toneladas en el año 2004. En ese periodo, la producción estatal de carne de ovino creció a un ritmo de 16 por ciento cada año, mientras que la nacional creció 6.5 por ciento,

Diversas son las razones que explican el estancamiento de las actividades mencionadas, entre ellas destacan la pérdida de competitividad y rentabilidad, ocasionada por la competencia desleal de los productos de importación. En el caso particular de la carne de res y cerdo, en el Estado, este problema se agravó a raíz de la instalación de varias empresas importadoras y distribuidoras de productos congelados, los cuales aplican una agresiva política de ventas para posicionarse en el mercado.

En el caso de la leche, el estancamiento es explicado por las mismas razones, pero en este caso la importación es de productos sustitutos que se emplean en la elaboración de quesos y productos lácteos de menor calidad y menor precio; y por tanto de mayor accesibilidad a consumidores de bajos ingresos.

El incremento en el precio de los granos forrajeros, principal ingrediente de la alimentación de algunas especies también contribuye al incremento en los costos de producción y con ello al deterioro de la rentabilidad de diversas actividades. En la tipología de productores llevada a cabo por la Universidad Autónoma de Guadalajara (UAG), se menciona entre las conclusiones que un gran número de productores trabaja con costos de producción por arriba del precio de venta, lo cual desestimula la producción de las principales cadenas pecuarias.

El panorama no es sombrío para algunas actividades, ya que los significativos avances, logrados en materia de salud animal, especialmente en bovinos y porcinos, abrirán en el mediano plazo la oportunidad de los mercados de exportación.

Para el caso específico de bovinos carne, esta posibilidad ya es real, actualmente están exportando exitosamente becerro en pie a los EUA y se espera, que el corto plazo, otras regiones reciban la acreditación para exportación. Este simple hecho tuvo un impacto inmediato en el precio del becerro, el cual se incrementó en aproximadamente 50 por ciento, por lo que se espera que el sector se reactive; por lo menos en lo que corresponde

⁷ El periodo de comparación empleado para ilustrar la tendencia decreciente de la producción depende del año en el que dicho comportamiento se manifestó, por tal razón no hay concordancia entre actividades, en términos de periodo analizado.

al sector primario, queda por ver el impacto que la exportación de becerros tendrá sobre el resto de la cadena comercial.

En el caso de la actividad porcina, los avances logrados en salud animal son significativos, pero aún no llega al punto de acceder al mercado de exportación; por lo que todavía el aspecto de bioseguridad de las granjas continúa considerándose prioritario.

Paralelamente, es necesario desarrollar infraestructura de sacrificio, procesamiento, y transporte, para que los productos obtenidos reúnan las características de calidad e inocuidad demandadas por el mercado de exportación y por los cada vez más informados consumidores mexicanos.

El incremento en la infraestructura Tipo Inspección Federal (TIF) es un requisito no solamente para exportar, sino también para poder abastecer las tiendas de autoservicio nacionales, que si bien son altamente exigentes y selectivas en sus adquisiciones, también es cierto que son los principales distribuidores de productos pecuarios al menudeo. Cabe citar como ejemplo que aproximadamente 70 por ciento de la leche fluida se comercializa a través de este tipo de establecimientos.

El Gobierno del Estado (SEDER) y la SAGARPA no son ajenos a esta problemática por lo cual desde hace varios años vienen emprendiendo acciones orientadas a su solución, producto de éstas son los resultados obtenidos en materia de salud animal y el innegable mejoramiento, tanto genético, como de la infraestructura disponible en la ganadería estatal.

1.1.2 Áreas de oportunidad en el subsector pecuario estatal

Desde la definición del Plan Estatal de Desarrollo (PED 2001-2007), se implementó, lo que en ese entonces se llamó un “Nuevo Modelo de Gestión”, basado en Cadenas Agroproductivas. Para el sector pecuario se definieron las siguientes: bovinos carne, bovinos leche, porcinos, aves carne, aves huevo para plato, especies menores, y alimentación animal.

Con fines de la evaluación, se consideran como las más importantes para el Estado la ganadería bovina, tanto de carne como de leche, debido a su componente social y al nivel de desarrollo que presentan; por lo cual en el siguiente apartado se pondrá especial énfasis en el análisis de éstas. Para complementar el análisis se incluyen otras cadenas que, en mayor o menor medida, han recibido apoyo de FG.

1.1.2.1 Cadena Bovinos leche

Para el año 2003, esta actividad contó con un inventario ganadero de 995,438 cabezas, que generaron una producción de 1.77 millones de litros de leche, y para el año 2004, una producción de 1.7 millones de litros. Por su volumen de producción, Jalisco ocupa el primer lugar en el ámbito nacional, aportando el 17.5 por ciento de la producción total⁸ de leche.

La cadena bovinos leche ocupa el tercer lugar en importancia económica del sector pecuario estatal. En el año 2003, el valor de la producción de esta cadena fue de 4.6

⁸ INEGI 2004. Anuario Estadístico de Jalisco.

millones de pesos, que representan 18.9 por ciento del valor de la producción pecuaria estatal. Además de su importancia económica, la cadena bovinos leche es de gran importancia social; ya que, de ella viven aproximadamente 14,000 pequeños productores, más un número indeterminado de trabajadores. Esta cadena es la que ejerce mayor presión social, debido a la alta dependencia de la industria para comercializar la leche y el impacto de la estacionalidad sobre la producción y los precios.

El 57 por ciento de la producción de esta cadena es generado por establos semitecnificados, que en promedio explotan hatos de 40 vientres, y que son principal fuente de ingreso de 70 por ciento de productores. Otro 20 por ciento de la producción láctea es generado por establos familiares o sin tecnificar, que cuentan con un hato promedio de 20 vacas, de cuya explotación vive 20 por ciento de los productores del Estado. El 36 por ciento de la producción restante es generado por empresas altamente tecnificadas, que explotan hatos mayores de 100 vacas, y que dan sustento a 10 por ciento de productores del Estado.

Se estima que la producción diaria de leche es de aproximadamente 7.6 millones de litros, de los cuales 43 por ciento se vende caliente. El 16 por ciento de la producción láctea se comercializan con ruterros, 37 por ciento con acopiadores, 16 por ciento con queseros y 4 por ciento se vende directamente al consumidor (litreada). El 62 por ciento de la producción estatal de leche se comercializa dentro del mismo Estado y el resto se destina al abasto de Estados vecinos.

A partir del año 2002, la producción estatal de leche muestra una ligera tendencia decreciente. En el año 2000 la producción estatal fue de 1.72 millones de litros, en el año 2004, ésta se contrajo aproximadamente uno por ciento, para ubicarse en 1.70 millones.

Este comportamiento es explicado, en parte, por la estacionalidad y la tendencia decreciente del precio de venta, que aunado a altos costos de producción, repercute en que un gran número de productores enfrente costos de producción mayores al precio de venta.

En 1998, que es la información más reciente. La industria de lácteos estaba conformada por un total de 122 empresas; 80 de ellas que procesan productos lácteos y otras materias primas; 41 elaboran queso, crema y mantequilla, ente otros productos, y una empresa produce leche condensada, evaporada y en polvo⁹.

En el año 2005, 70.6 por ciento de la producción se comercializa a través de la industria, destacando las empresas: Lala, Alpura, Sello Rojo, Grupo Ciudad Juárez, Latin Lac y Leche San Marcos por el volumen de producto procesado. Otras empresas importantes por su participación en el mercado son Nestlé, Danone y Sigma Alimentos. LICONSA cuenta con 16 centros de acopio, que juegan un papel importante en la regulación del mercado. En conjunto estas empresas tienen una capacidad instalada de procesamiento de 6.2 millones de litros y una capacidad de acopio de 3.5 millones de litros.

Los principales problemas¹⁰ que afectan al sector lechero son: poca o nula capacitación y adopción de tecnología, lo que dificulta su integración a la cadena; baja calidad por la ausencia de normas y estándares de calidad, que orienten al productor y permitan establecer acciones de mejora; establos pequeños con vocación tradicional de producción y baja tecnificación de las explotaciones; inadecuada comercialización, precios fluctuantes

⁹ COCEYTJAL. El Valor Agregado de las Cadenas Productivas. Junio de 2002. Presentación power point

¹⁰ UNEGAN. *Op it.* Julio 2005.

e inseguridad en la compra; deficiente vinculación entre productores primarios e industria; competencia desleal en el mercado por la existencia de productos importados con altos subsidios y presencia de productos elaborados con sucedáneos; y falta de programas oficiales de apoyo que respondan a los requerimientos técnicos y financieros de los mercados.

Para atender algunos de estos problemas, en el “Proyecto de Desarrollo para la cadena Productiva de la Leche en el Estado de Jalisco 2004-2007” de SEDER, se establece como estrategia para el sector la mejora en la calidad de la leche y el incremento en el valor agregado de los productos, definiendo como prioridades las acciones emprendidas para ampliar la red de frío, los centros de acopio y procesamiento; así como el incremento en el número de establos colectivos.

1.1.2.2 Cadena Bovinos Carne

En el año 2003, la ganadería bovina de carne se constituyó por 2'553,270 cabezas de ganado, que generaron 180,438 toneladas de carne en canal, y para el año 2004, 178,544 toneladas. A nivel nacional, la ganadería de carne estatal ocupa el segundo lugar, con un porcentaje de participación en la producción nacional de 11.73 por ciento¹¹.

La cadena de bovinos carne destaca como la cuarta actividad pecuaria en términos del valor de la producción dentro del Estado. Para el año 2003 generó productos con un valor estimado de 4.3 millones de pesos¹², que aportaron 17.7 por ciento del valor de la producción pecuaria estatal. Desde el punto de vista social la ganadería bovina de carne tiene relevancia; ya que da empleo a aproximadamente 54,600 productores; aunque, cabe señalar que debido a que la actividad no demanda mucho tiempo de los productores, éstos generalmente complementan sus ingresos con otros trabajos; motivo por el cual el nivel de organización que presentan no es muy avanzado.

El 54 por ciento de la producción estatal es generada por 15 por ciento de productores, que pertenecen al estrato de productores de ingresos altos. Otro 27 por ciento de la producción es generada por 25 por ciento de productores del estrato de bajos ingresos en transición. El restante 19 por ciento de producción es obtenido en el estrato de productores de bajos ingresos, en el que se ubica 60 por ciento de los productores¹³.

Esta actividad muestra un comportamiento contractivo. En 1998, la producción estatal de carne de bovino fue de 202,726 toneladas, la cual en el año 2004 fue de solamente 178,544, reflejando una TMCA negativa del orden de 2 por ciento¹⁴. Entre los factores que explican dicho comportamiento se encuentra la escasa disponibilidad de forraje, la baja calidad genética del hato, que repercute en baja eficiencia reproductiva, los problemas sanitarios, el bajo nivel tecnológico, la ineficiente organización de los productores y la marcada estacionalidad.

Con respecto a la calidad genética del hato y la baja eficiencia reproductiva, se considera que aproximadamente 29.6 por ciento (6.98 millones de cabezas) de la población ganadera es ganado corriente o criollo, el 41.8 por ciento (9.86 millones de cabezas) es

¹¹ INEGI 2004. *Idem*.

¹² SIAP 2004.

¹³ SAGARPA. Evaluación de Alianza Contigo 2003. Informe de Evaluación Estatal del Programa Fomento Ganadero de Jalisco. Septiembre 2004.

¹⁴ SIACON

ganado cruzado, mientras que solo el 28.6 por ciento (6.78 millones de cabezas) se considera como ganado de razas puras¹⁵. En el caso de la eficiencia reproductiva, los pobres resultados que se obtienen son atribuidos primordialmente a aspectos nutricionales más que de reproducción.

Los problemas de tipos sanitario afectan al ganado especialmente en las zonas tropicales y húmedas, ya que es en estas zonas donde el clima favorece la proliferación de parásitos internos y externos que merman la producción del ganado, además de transmitirles enfermedades que resultan en porcentajes elevados de mortalidad. El nivel de adopción de tecnología es todavía bajo en la mayoría de las explotaciones; esta situación está estrechamente ligada a la falta de asistencia técnica o a la resistencia de los productores de pagar por la misma, esto tiene un efecto directo en la producción y productividad del ganado.

Aunado a todo lo anterior se agrega la complejidad de la estructura de la cadena comercial. El alto grado de intermediarismo y la reducida participación del productor primario en el margen de comercialización¹⁶, son dos de los principales factores que desestimulan la producción de esta cadena.

En 1998, en el Estado, la industria de cárnicos estaba conformada por 129 empresas. De las cuales 76 se dedicaban a la matanza de ganado y aves; se desconoce el número de empresas que trabajan la carne en canal (tablajeros, y obradores en el caso de cerdos); pero se sabe que éstas manejan 48 por ciento del mercado; y 53 empresas dedicadas a preparación de conservas y embutidos¹⁷.

Finalmente, otro de los factores que explican la tendencia de la producción es el comportamiento de los precios reales pagados al productor. En el periodo 1990-2003, el precio cayó 38.24 por ciento en términos reales; aunque se observan cambios significativos en esta tendencia, ocasionados por el mejor precio recibido por el becerro para exportación.

1.1.2.3 Cadena porcinos

La porcicultura es una de las actividades pecuarias de mayor importancia económica en el Estado. Para el año 2003, Jalisco contó con un inventario de porcinos de 5'363,686 cabezas, que generaron una producción de 264,763 toneladas en pie, y para el año 2004, 209,828 toneladas de carne en canal. En el ámbito nacional, la porcicultura jalisciense ocupa el segundo lugar en importancia, generando 19.3 por ciento de la producción nacional de carne de cerdo en pie.

En el año 2003, el valor de la producción porcina estatal fue de 4.6 millones de pesos, que representaron 19 por ciento del valor de la producción pecuaria estatal. El número de productores que se dedica a esta actividad es de 1,800. A pesar del reducido número de

¹⁵ SEDER. Proyecto de Desarrollo de la Cadena Productiva de Bovinos Carne en Jalisco 2004-2007

¹⁶ SEDER. 2004. Unidad Aticuladora para el desarrollo de la Ganadería de Jalisco. pp 14. y Proyecto de Desarrollo de la Cadena Productiva Bovinos Carne 2004-2007. pp 7.

¹⁷ COCEYTJAL. El Valor Agregado de las Cadenas Productivas. Junio de 2002. Presentación power point

productores, ésta es importante en términos sociales por que genera alrededor de 28,680 empleos directos.

El nivel de tecnificación de este sistema es diverso, aunque se observa una mayor concentración de granjas en el estrato semitecnificado. Las granjas tecnificadas representan 30 por ciento del total, las semitecnificadas 40 por ciento y las no tecnificadas 30 por ciento. La producción se muestra altamente concentrada en términos regionales y en número de empresas; ya que 80 por ciento de la producción se genera en seis regiones (Altos Norte, Altos Sur, Ciénega, Centro, Sur y Sureste¹⁸), y 66 por ciento de la producción es generada por 49 empresas, de tal modo que el 80 por ciento de la producción es obtenida por 20 por ciento de poricultores.

En los últimos diez años, la producción de carne de cerdo en canal se incrementó 39.4 por ciento. En el año 1990, la producción de carne de cerdo en canal fue de 143,290 toneladas, misma que para el año 2004 fue de 209,828 (TMCA de 2.59 por ciento).

El 30 por ciento de la producción porcina se comercializa estatalmente. El resto abastece principalmente el Estados de México (42 por ciento de la producción) y en menor medida los Estados de Guanajuato (6 por ciento), Guerrero (6 por ciento), Morelos (4 por ciento) y Aguascalientes (3 por ciento).

Los problemas principales que enfrenta esta cadena son las importaciones ilegales de carne de muy baja calidad y precio, los subsidios que reciben los socios comerciales del TLCAN, los precios altos de los insumos (granos), mayoritariamente importados y el estatus sanitario que tiene el Estado en cuanto a fiebre porcina clásica y Auyeski.

1.1.2.4 Cadena aves carne y huevo para plato

La avicultura representa el tercer lugar en importancia económica para el Estado. En el año 2004, el Estado de Jalisco contó con un inventario de 37.2 millones de aves para carne, que originó una producción en canal de 23.61 miles de toneladas¹⁹; y un inventario de 56.91 millones de ponedoras, de las cuales se obtuvieron 75.05 miles de toneladas de huevo. Para el año 2004, la producción estatal de carne de ave en canal se redujo ligeramente, llegando a 24.07 miles de toneladas; mientras que, la producción de huevo se incrementó a 75.28 miles de toneladas. A nivel nacional Jalisco ocupa el segundo lugar como productor de carne de ave y el primero como productor de huevo para plato, generando 10 y 46 por ciento de la producción nacional, respectivamente²⁰.

1.1.2.5 Cadena especies menores

Para el año 2003, Jalisco contó con un inventario de 212,286 cabezas de **ovinos**, de las cuales se obtuvieron 1,543 tonelada de carne en canal, que para el año 2004 pasaron a 1,582 toneladas. En el ámbito nacional, la ovinocultura estatal ocupa el noveno lugar en importancia, generando 4 por ciento de la producción de carne de ovino en canal.

En el caso de la **caprinocultura**, en el año 2002 el inventario estatal fue de 287,232 cabezas de cabras, de las cuales se obtuvieron 2,456 toneladas de carne en canal. En el

¹⁸ SEDER. Plan estatal de la cadena porcícola 2004-2007.

¹⁹ Comprende: pollos de engorda y gallinas de desecho, tanto de huevo para plato como de huevo fértil.

²⁰ INEGI 2004. Opus Cit

año 2004, dicha producción se redujo a 1,487 toneladas. A nivel nacional el Estado ocupa el onceavo lugar en producción de carne de cabra en canal, generando 3.5 por ciento de la producción total. En cuanto a la producción de leche de cabra, en el año 2004, el Estado generó 6.2 millones de litros, cifra que representó 4 por ciento de la producción nacional, colocando a Jalisco en quinto lugar de importancia a nivel nacional.

En lo referente a **apicultura**, en el año 2002, Jalisco contaba con 173,632 colmenas; de las cuales en el año 2004 se obtuvo una producción de 5,696 toneladas de miel. Jalisco ocupa el cuarto lugar en importancia en producción de miel, aportando 10 por ciento de la producción nacional.

1.2 Respuesta del Programa y de otros instrumentos de política sectorial a las condicionantes del desarrollo del subsector en el Estado

La definición de las necesidades básicas de cada cadena fue utilizada por los operadores de FG como el insumo principal para orientar la inversión. Los componentes que atienden necesidades prioritarias de las cadenas reciben un apoyo de hasta por 50 por ciento, en apego a las Reglas de Operación de FG.

Aprovechando la flexibilidad de dichas reglas, para los componentes de segunda prioridad, el apoyo se restringió a 30 por ciento del monto máximo establecido. Los componentes considerados en tercer lugar de prioridad reciben solamente 20 por ciento del apoyo, y los apoyos no incluidos en la lista de componentes prioritarios no son apoyados. De esta forma, se espera influir en las decisiones de inversión del productor, para que éstas se orienten hacia la solución de los problemas considerados prioritarios para el sector en conjunto y no a las necesidades de productores individuales. En el Anexo 2 se encuentra mayor información sobre los componentes prioritarios y el monto máximo de apoyo establecido para cada uno de ellos.

1.2.1 Orientación básica del Programa en el Estado

En general, en el Estado de Jalisco, en los últimos años se intenta darle un mayor énfasis a la integración de cadenas productivas; sin embargo la demanda de los productores continúa enfocada en la producción primaria.

Para avanzar en la integración de cadenas productivas, es necesario establecer los mecanismos necesarios, para que los productores opten por proyectos grupales, que no importa que se aboquen a la producción primaria (establos colectivos, centros de cría de becerras, entre otros), pero que incluyan componentes de acopio y transformación de uso colectivo. Una de las principales recomendaciones de esta evaluación retoma este punto.

1.2.2 Otros programas que atienden la ganadería en el Estado

En el Estado, operan todos los programas de apoyo al sector existentes a nivel nacional²¹. Con mucho FG es el de mayor importancia, por la inyección de recursos que realiza, y por lo tanto el que mayores posibilidades tiene para orientar el desarrollo del sector.

²¹ En total en el Estado se instrumentan dieciocho programas de la Alianza Contigo, de los cuales 13 son de ejecución federalizada, uno de ejecución estatal y 4 programas de la Comisión Nacional del Agua (CNA) que inciden en el sector

Otro programa importante, por el monto de los recursos distribuido en otros Estados, es el de Estímulos a la Competitividad Ganadera (PROGAN); éste distribuyó entre los productores de ganadería (carne y leche) extensiva un poco más de 4 millones de pesos. Los objetivos de este programa son similares a los de FG, en tanto se orientan a fortalecer la competitividad de las UPP.

Otros programas de menor magnitud son el de Subsidio al Diesel Agropecuario y el de Apoyo al Sacrificio en Rastros TIF. Ambos programas distribuyen un monto de recursos considerablemente menor a los anteriormente mencionados, y atienden actividades muy puntuales dentro del sector; por lo que más bien pueden considerarse como un apoyo al ingreso del productor, que como un instrumento de desarrollo de la ganadería.

Es evidente que la mayor parte de los programas de apoyo al sector se enfocan primordialmente a la solución de problemas de la producción primaria, desatendiendo aspectos que inciden directa o indirectamente sobre la competitividad del sector.

Hasta ahora la complementariedad de FG con otros programas de apoyo es prácticamente nula. Si bien ésta es prácticamente imposible de lograr, a través del actual esquema de atención a proyectos de demanda libre. Para avanzar en la consolidación de cadenas productivas es necesario que se busque dicha complementariedad, y no solamente con lo del sector agropecuario; sino que también con los de otros sectores, que se orientan a resolver aspectos críticos, como son educación, salud, desarrollo de infraestructura, desarrollo de mercados, desarrollo tecnológico y financiamiento, entre otros.

agropecuario. En total el presupuesto global convenido Federación-Estado es de 367.39 millones de pesos, de los cuales 245.39 millones son aportados por la federación y 122.0 millones son de participación estatal, que sumados a los recursos de CNA (24.42 millones de pesos) y a los de los subprograma de ejecución estatal (3.0 millones de pesos) dan un total de 377.24 millones de pesos ejercidos en el Estado en apoyo al sector.

Capítulo 2

Principales resultados y tendencias del Programa

En este capítulo se analizan los resultados del Programa acumulados durante sus nueve años de operación, con énfasis en el periodo 2001-2004. Lo que permite un primer acercamiento a sus resultados y tendencias, que deberán confirmarse en capítulos posteriores, para con base en ellos formular conclusiones y recomendaciones. La información disponible para llevar a cabo este análisis fue: cierres definitivos físicos y financiero de los programas de la AC para el periodo 1996 a 2002; finiquito financiero de AC 2002; anexos técnicos 2002 y 2004; información del SISER; e informes de evaluación interna de los años 2002 y 2004, elaborados por la Delegación Estatal de SAGARPA. Para los años 2003 y 2004 no se dispuso de cierres definitivos.

2.1 Resultados en inversión y capitalización

2.1.1 Inversión acumulada del Programa por fuente de aporte

A partir del año 1996, cuando las iniciativas de apoyo al sector agropecuario mexicano se consolidaron en los programas de Alianza para el Campo, y hasta el ejercicio del año 2002, en el Estado de Jalisco se había invertido un monto total de 1,269 millones de pesos de recursos gubernamentales en fomento al sector agropecuario estatal. De esa cantidad se destinaron 352 millones (26 por ciento) al apoyo del sector pecuario. En términos reales la inversión de recursos ejercida por FG ha crecido en promedio a un ritmo de 1.2 por ciento anual, pasando de 31.2 millones de pesos (1996) a 72.9 millones de pesos nominales en el año 2004.

En dicha inversión la aportación federal ha sido un importante detonante de la inversión estatal. En el periodo 1996-2004, la inversión federal fue en promedio 60 por ciento superior a la estatal. En el periodo mencionado, la inversión acumulada de recursos federales fue superior a 272 millones de pesos; mientras que, la estatal fue menor a 190 millones. Únicamente en el año 2001 se presentó una inversión estatal mayor a la federal (Cuadro 2.).

Considerando el monto total de recursos y los productores beneficiados por FG, El monto promedio de los apoyos pasó de 3,800 pesos, en 1996, a 12,800 pesos en 2004. Dicho apoyo se incrementó en términos reales en 4.8 por ciento cada año, en el periodo analizado.

Hasta el año 2002 los recursos se distribuyeron a través de nueve programas: Ganado Mejor, Mejoramiento Genético, Establecimiento de Praderas, Recuperación de Tierras de Pastoreo, Fomento Lechero, Apícola, Porcícola (posteriormente Avícola y Porcícola) y Desarrollo de Proyectos Agropecuarios Integrales (DPAI).

Históricamente el programa de Fomento Lechero es el más importante en términos de asignación de recursos. En el periodo 1996-2002, 41 por ciento de los recursos gubernamentales se destinó a este programa. Le sigue en orden de importancia los programas de Ganado Mejor y Mejoramiento Genético, que en conjunto distribuyeron 24

por ciento de apoyos. Los programas Establecimiento de Paraderas y Recuperación de Tierras de Pastoreo ejercieron 11 por ciento de recursos de FG; a DPAI se destinó en promedio 8 por ciento; a Fomento Apícola y Fomento Avícola y Porcícola se les destinó 5 por ciento de recursos, respectivamente. El programa de Infraestructura Básica Ganadera, operó solamente en el año 2001, con una inversión estatal de 6 por ciento de recursos acumulados de FG.

Cuadro 2. Recursos ejercidos por FG en Jalisco (Millones de pesos)

AÑO	Federal	%	Estatad	%	Total	Acumulado
1996	19.45	64	11.08	36	30.53	30.53
1997	24.16	67	11.66	33	35.82	66.35
1998	22.98	64	12.90	34	35.88	102.22
1999	27.41	66	14.25	34	41.66	143.88
2000	30.05	55	24.72	45	54.77	198.65
2001	30.16	43	39.89	57	70.04	268.69
2002	38.51	57	29.29	43	67.80	336.49
2003	30.74	59	21.70	41	52.44	388.93
2004	48.66	67	24.19	33	72.85	461.78
Total	272.11	59	189.67	41	461.78	

Fuente: SERpro SC, con base en los cierres oficiales de los programas 1996 a 2002, 2003 y 2004 con base en el SISER

A partir del ejercicio 2003, estos programas fueron compactados para dar origen al actual Programa de FG, en el cual se incluyeron dos Subprogramas, que son Desarrollo Ganadero (DG) y DPAI. Mediante el primero se impulsa la capitalización e integración del productor primario a los procesos de transformación y agregación de valor de las cadenas productiva; y mediante el segundo la capacitación y la asistencia técnica a productores pecuarios, a fin de incorporar tecnología en sus procesos productivos y elevar la eficiencia y productividad de sus actividades. Para el año 2004, de acuerdo con la información disponible, 88 por ciento de los recursos se ejercieron en DG y 12 por ciento en DPAI.

2.1.2 Importancia de la inversión para la capitalización de la ganadería estatal

Considerando que actualmente existen muchas limitaciones para que los ganaderos tengan acceso a fuentes de financiamiento, los recursos distribuidos por el Programa en el Estado son un instrumento importante que permite el incremento y renovación de los medios de producción. En el año 2004, en Jalisco, el monto total del financiamiento (créditos de avío y refaccionario) otorgado a la ganadería fue de un poco más de 208 millones pesos²². En ese mismo año el monto de los recursos distribuidos por FG, en el Estado, representa 36 por ciento de dicho financiamiento.

²² INEGI. 2004. *Opus cit.*

2.2 Cobertura histórica de beneficiarios y principales componentes apoyados en el Estado

2.2.1 Número y tipo de beneficiarios y cobertura respecto a las necesidades estatales

En el periodo 1996-2001, cada año los programas de AC beneficiaron a 155,350 productores. Según INEGI, en el Estado existen 152,513 Unidades de Producción Rural, dedicadas a actividades agropecuarias²³, lo que permite concluir que gran parte de ellas recibieron directa o indirectamente el apoyo de los programas de AC. Cabe hacer notar que, tanto el Programa de Salud Animal, como el de Sanidad Vegetal, tienen una amplia cobertura en número de beneficiarios. Esta cobertura es indirecta; ya que los beneficiarios no reciben un apoyo tangible, física o económicamente

En el citado periodo, 4,850 beneficiarios de AC recibieron el apoyo a través de FG. En el caso del sector pecuario, se estima, existen aproximadamente 193,155 explotaciones pecuarias²⁴. La cobertura de FG es de aproximadamente 3 por ciento.

Considerando los recursos ejercidos por FG y el número de productores beneficiados, resulta que el Programa ha apoyado a una cantidad de beneficiarios cada vez menor. En el año 1996, FG distribuyó recursos entre 7,962 beneficiarios y en el año 2004 entre 5,220.

En términos de productores beneficiados, FG ha perdido importancia relativa dentro de los Programas de AC. En un inicio aproximadamente 16 por ciento de productores beneficiados por AC recibían el apoyo a través del Programa. En la actualidad los beneficiarios de FG representan un poco más de 3 por ciento de los beneficiarios totales de AC. Lo anterior se explica por el incremento en el número de beneficiarios en otros programas de apoyo.

En el periodo 1996-2001, los Programas DPAI y Fomento Lechero fueron los más importantes en términos de productores beneficiados. En promedio, en dicho periodo, el programa DPAI apoyó a 30 por ciento de beneficiarios de FG, Fomento Lechero apoyó 26 por ciento, Mejoramiento Genético y Ganado Mejor apoyaron 47 por ciento, y el programa recuperación de Tierras de Pastoreo, junto con Establecimiento de Praderas, apoyó a 10 por ciento.

En lo referente a tipo de beneficiarios, la información disponible²⁵ muestra que la política seguida en el Estado, es de igual distribución de recursos entre productores de bajos ingreso en transición (PBIT) y resto de productores (PB).

²³ INEGI 2003. *Opus cit.*

²⁴ Bovinos carne 200,000, doble propósito 30,000, leche 140,000, ovinos 20, caprinos leche 10, caprinos carne 5, porcinos 1,800, aves 120 y apícolas 1,200 explotaciones.

²⁵ Actas de cierre de Programas 2002.

2.2.2 Principales componentes apoyados²⁶ y su relación con las principales necesidades estatales

En Jalisco los apoyos otorgados a través de FG son insuficientes para satisfacer las necesidades estatales. Los apoyos han llegado a una reducida proporción de explotaciones pecuarias, y han beneficiado una reducida proporción de terrenos de pastizales susceptibles de apoyo.

En el periodo 1996-2002, FG apoyó la adquisición de: 33,120 cabezas de ganado (sementales y vientres), 26,893 dosis de semen, y 315 termos criogénicos, con el apoyo concedido para la adquisición de semilla e infraestructura para rehabilitación de pastizales se beneficiaron 51,822 hectáreas; se realizaron 89,841 proyectos apícolas y 247 porcícolas; y se contrató de 75 a 83 técnicos DPAI más tres coordinadores (Cuadro 3.).

Considerando lo anterior y que en el Estado existen 4,497,187 hectáreas que necesitan, en mayor o menor medida, acciones de rehabilitación conservación o mejoramiento, 1,200 explotaciones apícolas, 800 explotaciones porcícolas y 120 avícolas, y 193,155 UPP, la cobertura del Programa es baja, con excepción del sector apícola, en el cual la cobertura es de 13 por ciento.

Cuadro 3. Cobertura del Programa

	Superficie de pastizales (ha)	Proyectos apícolas	Proyectos avícolas y porcícolas	DPAI
Existentes	4,497,187	1,200	1,920	193,155
Apoyadas	51,822	89,841	247	2,250-2,500
Cobertura	%		13 %	1 %

Fuente: Elaboración propia con base en información oficial del Programa

2.2.3 Cobertura geográfica de los principales componentes apoyados

En la planeación de los recursos, se establece una distribución en la que se considera la importancia de la actividad ganadera de cada región. En el ejercicio 2004, las regiones más importantes en términos de asignación de recursos fueron Zapopan (20 por ciento de recursos totales), Tepatlán (17 por ciento), Lagos de Moreno (12 por ciento) y Ciudad Guzmán (12 por ciento) (Cuadro Anexo 2.1.). En conjunto estas cuatro regiones concentran 61 por ciento de recursos ejercidos por el Programa. Las ocho regiones restantes reciben el resto de recursos, siguiendo los mismos criterios.

La distribución de recursos por cadenas productivas es la siguiente: cadena bovinos carne 37 por ciento, cadena bovinos leche 30 por ciento, cadena especies menores 11 por ciento, cadena porcícola 11 por ciento, cadena huevo para plato 3 por ciento y cadena carne de pollo 7 por ciento.

La distribución geográfica y por cadena, de solicitudes y beneficiarios, muestra un comportamiento parecido. En la cadena bovinos carne se observa una mayor concentración de solicitudes y beneficiarios, 78 y 65 por ciento respectivamente; le sigue la cadena bovinos leche, la cual concentró 14 por ciento de solicitudes y 19 por ciento de

²⁶ Los componentes apoyados por FG no son fácilmente identificables. En los cierres oficiales se maneja con cierta inconsistencia los términos empleados para hacer referencia a éstos.

beneficiarios. La cadena especies menores atiende 5 por ciento de solicitudes y 6 por ciento de beneficiarios. La cadena porcícola, con menos de uno por ciento de solicitudes (0.5 por ciento), atiende 3.4 por ciento de beneficiarios. Finalmente las cadenas huevo para plato y carne de pollo atienden en conjunto 2.6 de solicitudes y 6.5 por ciento de beneficiarios (Cuadro Anexo 2.2.).

En cuanto a distribución geográfica de solicitudes y beneficiarios; se observa que las solicitudes se concentran en los DDR de Tomatlán, Tepatitlán y Zapopan (12, 12, y 11 por ciento, respectivamente); mientras que los beneficiarios se concentran en Zapopan y Tepatitlán (18 por ciento), y Ameca 15 por ciento.

Destaca que algunas cadenas, principalmente porcícola, huevo para plato y carne de pollo distribuyen una importante cantidad de recursos entre un reducido número de solicitudes, solamente 8 en la cadena porcícola, 19 en la cadena huevo para plato y 25 en la cadena carne de pollo. En la cadena porcícola, como ya se mencionó, esto se debe al apoyo de proyectos de gran impacto.

En el Estado hay inconformidad en cuanto a la metodología empleada en el diseño de la muestra; ya que con ésta los proyectos de las cadenas mencionadas en el párrafo anterior tienen una baja probabilidad de ser seleccionados; por lo que, los resultados muestran concentración de acciones en las cadenas que realizaron mayor número de proyectos, aunque de menor monto cada uno de ellos.

2.3 Estimación de resultados acumulados en áreas principales

En el Programa Sectorial de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación 2001-2006, se establece como uno de los criterios centrales el incremento de la competitividad de las actividades agropecuarias, mediante la modernización y acercamiento al mercado y la promoción de la integración de las cadenas. Específicamente en el programa pecuario se establece que uno de sus principales objetivos será cubierto mediante la mejora genética de los animales y la repoblación de los hatos con animales con mayor potencial productivo.

Por tal razón, el apoyo para la adquisición de sementales y vientres ha sido una acción prioritaria de FG; ya que estos componentes se caracterizan por incidir directamente en la productividad de los hatos, al generar descendencia de mayor rendimiento, y al contribuir en la transmisión de características genéticas de mayor calidad que pueden expandirse al resto de la población.

Con el apoyo de los Programas Mejoramiento Genético, Ganado Mejor y FG, en el periodo 1996- 2003, en el Estado se han comprado cada año 5,000 animales (sementales y vientres) en promedio. La información no permite desagregar esta cifra por especie productiva. Los animales comprados representan, en promedio para el periodo, 6 por ciento del inventario estatal ganadero.

Es un tanto difícil y subjetivo estimar la magnitud del impacto global de dichos animales en la ganadería estatal. En el caso de bovinos leche, utilizando el inventario del año 2003, 995,243 cabezas, y ajustándolo para que solamente 50 por ciento sean vacas productivas, de las cuales solamente 6 por ciento pudo haber sido mejorada genéticamente, y que dicha mejora, muy conservadoramente, puede repercutir en que las vacas produzcan dos litros más de leche durante 300 días al año. El impacto en producción es de 1.8 millones

de litros más al año, que al precio actual de tres pesos (también muy conservador) generan un incremento en el valor de la producción de leche de 53.7 millones de pesos.

Del mismo modo, el inventario de bovinos carne en el año 2003 fue de 2,553,270 cabezas, si de dicho inventario se elimina un 5 por ciento de animales que son sementales y del resto se considera que 50 por ciento son vientres en edad productiva, y suponiendo que gracias al apoyo de FG la tasa de pariciones al año se incrementa solamente 5 por ciento (de 60 a 65 por ciento), en el 6 por ciento del hato mejorado genéticamente, el resultado sería un incremento en la cosecha anual de becerros de 3,700 cabezas. Los cuales vendidos a un peso promedio de 300 kilogramos al precio promedio actual de 20.00 pesos, genera un incremento en el valor de la producción de carne en pie de 21.8 millones de pesos.

En conjunto únicamente el impacto de las acciones de mejoramiento genético, sobre las cadenas bovinos carne y leche, repercuten en un incremento en el valor de la producción de 76 millones de pesos, cifra similar a la inversión total de recursos gubernamentales ejercida por FG en el año 2005.

Si los supuestos realizados anteriormente reflejan adecuadamente la realidad, la inversión realizada por FG en apoyo al sector pecuario jalisciense es recuperada en el mismo año que se realiza. Lo cual indica un eficiente uso de los recursos gubernamentales.

2.4 Resultados específicos en 2004

Como se mencionó en la introducción a este capítulo, no se contó con información oficial sobre cierres o avances del ejercicio 2004. Con el fin de no dejar este apartado sin analizar se recurrió a la información que aparece en las evaluaciones internas. En las cuales se indica que el origen de la información es el informe del avance financiero con fecha 30 de noviembre de 2004.

El análisis de dicho avance muestra que al 20 de noviembre de 2004 la cobertura de metas físicas y financiera era baja (Cuadro 4.). En esa fecha el avance de metas físicas era de 5.3 por ciento, con un avance ligeramente mayor en el Subprograma DG y el de metas financieras era de 22 por ciento con mayor avance en DPAI.

Cuadro 4. Cobertura de metas físicas y financieras

Subprogramas	Comprometido		Avances		Cobertura	
	Beneficiarios	Monto programado	Beneficiarios	Monto	Físicas	Financieras
DG	3,120	78,465.59	206	14,925	6.6	19.0
DPAI	2,100	10,347.11	71	4,307	3.4	41.6
Total	5,220	88,812.70	277	19,232	5.3	21.7

Fuente: Tercera Evaluación Interna 2004

2.5 Análisis de indicadores de gestión e impacto presentados en evaluaciones internas del programa

Según lo reportado en la evaluación interna, la cual se basa en criterios y parámetros diferentes a los empleados en la externa, el programa tiene un considerable grado de avance en las metas programadas, tanto en las de impacto como en las de gestión. Lo

cual es contradictorio al avance de metas físicas y financieras reportado en ese mismo documento.

2.5.1 Indicadores de impacto

En los indicadores de impacto la cobertura va de 25 a 47 por ciento (Cuadro 5.). Los indicadores que muestran mayor cobertura son el de explotaciones caprinas de leche (30 por ciento) y el de productores beneficiados (47 por ciento).

2.5.2 Indicadores de gestión

Los indicadores de gestión indican una cobertura de metas que va de 13 a 25 por ciento (Cuadro 6.). Destaca que con un ejercicio de 23 por ciento de recursos se había atendido únicamente 13 por ciento de solicitudes programadas. En el caso del Subprograma DPAI, la cobertura de metas es mayor. Con un ejercicio de 59 por ciento de recursos se había atendido 99 por ciento de solicitudes programadas. La meta de cursos de capacitación ya había sido cubierta.

Cuadro 5. Cobertura de Indicadores de impacto 2004

Indicador	%	Indicador	%
Explotaciones apoyadas	25	Porcinos	25
Doble propósito	25	Abejas	25
Bovinos Leche	25	Aves	25
Ovinos	25	Superficie de pastoreo rehabilitada conservada y/o mejorada	25
Caprinos leche	30	Productores beneficiados	47
Caprinos carne	20	Superficie de pastoreo rehabilitada	25
		DPAI. Grupos atendidos	24

Fuente SERpro S.C. a partir del informe de la Tercera evaluación Interna del programa Alianza Contigo 2004

Cuadro 6. Cobertura de gestión (atendido/programado)

Indicador	%	Indicador	%
Hectáreas rehabilitación	25	DPAI	
Cabezas ganado adquiridas	25	Cursos capacitación técnicos	100
Recursos ejercidos	23	Proyectos apoyados	59
Solicitudes atendidas	13	Recursos ejercidos	59
Solicitudes dictaminadas	29	Solicitudes atendidas	99
Especies apícolas adquiridas	25	Solicitudes dictaminadas	99
Explotaciones pecuarias capitalizadas	25		

Fuente SERpro S.C. a partir del informe de la Tercera evaluación Interna del programa Alianza Contigo 2004

En las evaluaciones mencionadas no se proporciona información que permita hacer un análisis crítico de los resultados presentados, por lo que esta información se considera de poca utilidad ya que tienen que dejarse a nivel meramente descriptivo.

2.6 Evolución y potencialidad del Programa para responder a la problemática y retos del entorno

2.6.1 Evolución del grado de atención del Programa a la problemática sectorial

Además de la atención de proyectos de demanda libre, mediante los cuales se atiende la necesidad de productores individuales, el Programa atiende proyectos de gran impacto

propuestos por las Uniones de Productores. Este tipo de proyectos se orienta a la atención de la problemática específica de las cadenas productivas.

En la cadena bovinos de leche se están llevando a cabo dos proyectos con dichas características. Uno de ellos, a cargo de la Unión Ganadera Regional de Jalisco (UGRJ), recibió de FG un apoyo por dos y medio millones de pesos, para la creación de la Unidad Articuladora para el Desarrollo de la Ganadería de Jalisco (UNEGAN), con la cual se pretende combatir la problemática de las cadenas bovinos carne y leche. El otro proyecto tiene objetivos más particulares, ya que se enfoca a verificaciones de calidad de la leche, a través de centros de acopio y establos, éste contó con un apoyo de FG por 500,000 pesos.

Los proyectos de la cadena porcícola también son dos; uno de ellos es presidido por la Unión Regional de Porcicultores de Jalisco (URPJ), para la construcción de un banco de semen, el otro es para la construcción de un rastro TIF. Dichos proyectos reciben un apoyo del Programa de 1.4 y 1.8 millones de pesos, respectivamente.

Otro proyecto importante, de este tipo, que no recibió apoyo en el periodo evaluado, pero lo recibió en años anteriores, es el Fideicomiso de Porcicultores de Jalisco (FIPORJAL). Mediante este Fideicomiso los porcicultores se organizan para la adquisición de grandes volúmenes de sorgo, lo cuales ha tenido un impacto importante en reducción de costos de producción de esta cadena.

2.6.2 Potencialidad del Programa para atender los retos del entorno

La planeación anual del Programa permite que cada año se hagan los ajustes necesarios para atender los nuevos retos que enfrenta el sector. Se citan como ejemplo dos casos, en los cuales se han hecho las adaptaciones necesarias, para que con su apoyo, los productores puedan aprovechar nuevas oportunidades de mercado.

La cría de becerras es un sistema de producción que prácticamente había desaparecido en el país. En años anteriores era más rentable importar de Estados Unidos de América (EUA) vaquillas al parto, que criar a las becerras. Actualmente y desde los brotes de la enfermedad de las vacas locas la importación de vaquillas originarias de ese país está sumamente restringida. Para reemplazar a las vacas de desecho los productores tienen que importar vacas originarias de Australia o Nueva Zelanda, o bien recurrir al mercado nacional; en el cual, está por demás decir que la demanda rebasa la oferta disponible. La diferencia entre el costo de criar becerras y el costo de importar vaquillas genera un ahorro aproximado de 4,000 pesos por cabeza. El programa está apoyando a los productores para que incursionen en esta actividad, ya sea integrada a establos ya existentes o como una actividad independiente.

Otro reto del sector, que también está siendo atendido exitosamente por el Programa es el de exportación de becerros a EUA. La demanda de becerros de exportación tomó por sorpresa a la mayoría de los productores, cuyos sistemas de producción no estaban especializados en este producto y mucho menos contaban con la infraestructura comercial y/o organizacional requerida. Con dicho apoyo los productores están aprendiendo a especializarse en la obtención de becerros con las características requeridas y se está desarrollando la infraestructura necesaria, principalmente bolsas de ganado y transporte especializado.

Capítulo 3

Evolución de la gestión del programa en temas relevantes

En Jalisco la operación FG es un proceso en continua evolución. Tomando en cuenta la experiencia acumulada, cada año se hacen adaptaciones a la forma de gestionar los apoyos; en un intento de mejorar su operación y potenciar el impacto de los recursos canalizados al sector; de tal forma, el Programa opera de manera sustancialmente diferente cada año.

En este capítulo se analiza la forma como opera FG en el Estado. La evaluación se centra en el ejercicio 2004; aunque, cuando se considera conveniente, se hace referencia a los cambios realizados para la operación 2005, o bien a la forma de operar en años previos.

3.1 Avances en la instrumentación de conceptos clave del diseño del Programa

3.1.1 Maduración del proceso de simplificación de la estructura programática y de flexibilidad en los conceptos de apoyo

3.1.1.1 Resultados de la compactación y flexibilización del Programa

La mayor parte de funcionarios entrevistados opinó que la compactación ha ayudado a una operación más eficaz y eficiente del mismo; aunque algunos de ellos manifestaron que en la actualidad el Programa es más difícil de operar; ya que, la unificación en un solo Programa dio margen para que los apoyos se distribuyeran a través de cadenas productivas; lo cual afecta positivamente los resultados e impactos del Programa, pero complica su operación.

3.1.1.2 Efectos en la inducción de inversiones integrales y atención de necesidades específicas de los productores en el Estado

La inducción a inversiones integrales es una acción que debe madurar en el Estado. El apoyo a proyectos integrales se generalizó a raíz de la operación del Programa Nacional de Apoyo a Productores de Leche de Bajos Ingresos, cuando se apoyó la construcción de establos colectivos, centros de acopio y ampliaciones de red de frío. Actualmente, este Programa ya no opera, pero el apoyo a 42 grupos con proyectos de características similares continúa ofreciéndose a través de FG (Cuadro Anexo 2.9.).

Un mayor número de proyectos integrales implica la atención de un menor número de productores. Para los productores el acceso a estos proyectos requiere la integración formal de un grupo, que pueda en conjunto hacer la aportación que les corresponde.

Se considera que una proporción de los recursos de FG debe destinarse al apoyo de este tipo de proyectos; por el potencial que tienen de incidir en ingreso de los productores, productividad de la UPP, capitalización, generación de valor agregado, integración de cadenas y organización de productores.

3.1.2 Enfoque integral de las inversiones mediante el uso de proyectos

La inversión integral mediante el uso de proyectos es un concepto bien delimitado en el Estado. La presentación de un proyecto productivo, como requisito para acceder a FG, es requerida únicamente a aquellas solicitudes que rebasan un monto máximo de apoyo. En el año 2004 dicho monto era de 250,000 pesos y en el año 2005 es de 150,000 pesos. Las solicitudes que demanda un apoyo inferior a dichos montos deben presentar únicamente una cédula de autodiagnóstico, las cuales pueden ser llenadas por el mismo solicitante. Este tipo de solicitudes es aprobado en los DDR.

Las solicitudes de apoyos, mayores al monto mencionado, deben presentar proyectos productivos. Según lo comentado por los funcionarios entrevistados, la cantidad de proyectos productivos, que se recibe cada año, no es grande²⁷; debido a que el demandar una cantidad significativa de apoyo implica que el solicitante cuente con una cantidad importante de recursos para hacer la aportación que le corresponde. Por lo anterior no es necesario contar con criterios definidos para priorizar este tipo de proyectos. Este tipo de solicitudes es turnado a la COTEGAN para su aprobación.

3.1.3 Apropriación del Programa por parte del Gobierno Estatal

3.1.3.1 Grado en que el Estado ha asimilado el Programa para operarlo en función de sus prioridades de política

En el Estado se ha captado la esencia de las Reglas de Operación de FG; tomando éstas como el marco legal bajo el cual el Programa debe operar y no como un elemento que limita las posibilidades de acción del mismo. De tal modo, que cada año se definen reglas de operación estatales, bajo las cuales opera el Programa para convertirlo en instrumento promotor del desarrollo del sector.

El rediseño de FG en el ámbito estatal permite una mejor focalización de las actividades (cadenas productivas) y sujetos de apoyo, así como la orientación hacia los medios necesarios (componentes) para resolver sus problemas prioritarios.

También la forma de operar el Programa es un proceso en constante evolución; ya que, cada año se revisan los errores cometidos en el ejercicio anterior para establecer los mecanismos necesarios para tratar de solucionarlos. Por esta misma razón, los funcionarios entrevistados consideran que la operación de FG va por delante de las evaluaciones externas; ya que en su opinión cuando se reciben los informes, parte de las conclusiones y recomendaciones ya fueron rebasadas; aunque también reconocen que éstas generan información que los retroalimenta en el proceso de toma de decisiones.

3.1.3.2 Complementariedad con otros Programas

Quizá en el aspecto que aún se está fallando es en establecer una adecuada complementariedad de FG con otros Programas. Los productores entrevistados manifestaron que reciben apoyo de diversos programas²⁸, pero esta acción no responde a

²⁷ En 2002, 27 por ciento de las solicitudes de apoyo estaban acompañadas de un proyecto productivo. En 2004, esta proporción bajó a 23 por ciento.

²⁸ En el año 2002, 81 por ciento de beneficiarios de FG recibió apoyo de otros programas, destacando PROCAMPO (77 por ciento). En 2004, esta proporción se incremento a 88 por ciento. El 84 por ciento recibió apoyo de PROCAMPO, 20 por

una estrategia estatal.

Con el Programa de Estímulos a la Competitividad Ganadera (PROGAN), el cual es un instrumento importante de apoyo a la ganadería extensiva, tampoco se observan sinergias, lo que se debe, en opinión de los funcionarios entrevistados, a que este último no responde a las características de la ganadería estatal.

El actual esquema de dispersión de recursos en un gran número de apoyos, dificulta la complementariedad de acciones entre Programas.

3.2 Evolución del proceso de asignación de recursos

3.2.1 Definición y jerarquización estratégica de las prioridades de inversión en función de la política ganadera estatal

En el Estado, los recursos se distribuyen conforme a la importancia económica (valor de la producción) y social (productores que se dedican a la actividad) de las cadenas productivas. Los recursos también se distribuyen por región productiva²⁹.

3.2.1.1 Avances en la definición de criterios para la determinación de prioridades y su relación con la asignación de recursos

Adicionalmente, para cada una de las cadenas productivas, también se definen prioridades, y componentes prioritarios de apoyo, que pueden variar de un año a otro.

En el caso de la cadena leche las prioridades son: Incrementar la competitividad de los hatos elevando la calidad, productividad y rentabilidad, mediante la organización, tecnificación y modernización de las explotaciones lecheras, que permitan al productor-industria acceder a oportunidades y mejoras aplicando el modelo desarrollo de proveedores.

Las acciones prioritarias para la cadena porcina son: mejorar el status sanitario (pasar de la fase de erradicación a fase libre de FPC y control de E.A.), infraestructura para almacenar granos, fortalecimiento del FIPORJAL para la adquisición de grano de las cosechas nacionales y cupos de importación, Infraestructura tipo TIF en la región Centro y reubicación de granjas que fueron alcanzadas por la mancha urbana.

Conforme a dichas prioridades se definen componentes prioritarios de apoyo (Cuadros 3. a 8. del Anexo 2.). La proporción de subsidio que recibe el productor, depende de la prioridad del componente solicitado.

Para la operación 2005, adicionalmente se definió la proporción de los recursos globales que se debe destinar a la adquisición de cada tipo de componente, cosa que no se hizo en el año 2004.

El monto máximo de apoyo que puede recibir un productor también está delimitado. Para el ejercicio 2004, los proyectos individuales recibieron un monto máximo de apoyo de 250,000 pesos, para el ejercicio 2005, dicho monto se ajustó a un monto máximo de

ciento del Programa de Subsidios (diesel, electricidad y prima de seguros) y 12 por ciento del PROGAN.

²⁹ La distribución geográfica y por cadena de los recursos se analizó en el apartado 2.2.3.

150,000 pesos. El monto máximo de apoyo para grupos de productores³⁰ con proyecto productivo también se redujo de 500,000 a 300,000 pesos. Es posible, asignar un mayor monto de apoyo cuando la importancia e impacto del proyecto lo amerite. Tal es el caso de los proyectos implementados por las uniones ganaderas.

3.2.2 Focalización de beneficiarios

Las características de los beneficiarios de FG entrevistados, no difieren significativamente de las generalmente conocidas para los productores del sector pecuario; es decir son principalmente hombres (96-98 por ciento) de mediana edad (50 años) y escolaridad básica (7 años aprobados desde el primer año de primaria).

En el año 2002, únicamente 2 por ciento de encuestados fue del sexo femenino, proporción que se redujo a 1 por ciento para el año 2004. Para ambos años, solamente 3 por ciento de entrevistados manifestó hablar alguna lengua autóctona.

En cuanto a la tipología diseñada por FAO, se encontró que los beneficiarios se concentran en los tipos III y IV. La mayor concentración de beneficiarios de ese tipo se debe, como es bien sabido, a que para recibir el apoyo del Programa, los productores deben de tener recursos para realizar su aportación; lo que, limita la participación de productores de menores ingresos.

Para el 2004 se observa un incremento en el número de productores del Tipo I y II, dado que no se detectó una política definida en este sentido, se cree que dicho incremento es circunstancial

Cuadro 7. Distribución de recursos por tipo de beneficiario 2002 y 2004

Tipo productor	Beneficiarios 2002		Beneficiarios 2004	
I	3	2%	11	8%
II	17	12%	23	16%
III	63	46%	69	47%
IV	46	34%	41	28%
V	8	6%	2	1%

Fuente. SERpro S.C. a partir de las bases de datos de beneficiarios 2002 y 2004

3.2.2.1 Elaboración y aplicación de estudios de estratificación de apoyos diferenciados a beneficiarios

En respuesta a los establecido en la Ley de Desarrollo Rural Sustentable (LDRS), el Gobierno del Estado y la Delegación estatal de SAGARPA, con el apoyo del Centro de Investigación para el Desarrollo Industrial (CDI) de la Universidad Autónoma de Guadalajara (UAG), llevaron acabo el estudio "Tipología de Productores Rurales del Estado de Jalisco", el cual fue financiado con recursos de la AC, a través del Programa Sistema Estatal de Información para el Desarrollo Rural Sustentable (SEIDRUS).

³⁰ Excepto la cadenas avícola y porcícola.

El estudio presenta un modelo de tipología de productores de cinco cadenas o sistemas. De las pecuarias incluye únicamente las cadenas bovinos leche y carne, por considerar que son las más representativas en importancia económica para el Estado de Jalisco. Se esperaba que dicho estudio sirva de apoyo a la focalización de los beneficiarios; se cree que la información generada en dicho estudio es limitada y contribuirá de manera marginal al esquema de apoyos diferenciados por beneficiario.

3.2.3 Distribución de los recursos entre demanda libre y por proyecto productivo en el Estado

Como ya se mencionó no hay un criterio definido para la distribución del monto global de recursos entre solicitudes de demanda libre y proyectos productivos³¹. Los proyectos que están cobrando relevancia y a los cuales se destina una cantidad importante de recursos, son principalmente los gremiales, como es el caso de los fideicomisos de las UGRJ y de la URPJ, y en casos aislados a proyectos de organizaciones económicas, como es el caso del rastro TIF.

3.2.4 Gestión del reembolso

El monto de las aportaciones obligatorias y complementarias son unos de los principales factores que impiden el acceso de algunos productores al Programa. Para cierto tipo de componentes, básicamente construcciones e instalaciones, los productores tienen que realizar la inversión total con recursos propios y posteriormente solicitar se les reembolse la parte correspondiente al apoyo. Dado que el acceso a financiamiento es restringido, los productores tienen que tener capacidad económica suficiente para realizar el gasto y esperar el tiempo necesario para su recuperación.

Para el año 2002, la aportación obligatoria promedio realizada por cada beneficiario entrevistado fue de 33,835 pesos, que para el año 2004 se incrementó a 54,755 mil pesos. El 46 (2002) y 35 (2004) por ciento de beneficiarios entrevistados manifestó que de no haber recibido apoyo de FG, de cualquier forma hubiera realizado la inversión, sólo que en este caso, el monto de la inversión habría sido menor (73 por ciento en 2002 y 83 por ciento en 2004); por lo que posiblemente el componente adquirido sería de diferentes características, capacidad o duración.

Generalmente los beneficiarios tienen que realizar alguna inversión complementaria (21 por ciento en 2002 y 18 por ciento en 2004) para adaptar las condiciones del rancho, de tal forma que se pueda hacer un mejor uso del componente. El monto promedio de la inversión complementaria fue de 26,602 pesos en 2002 y 5,746 pesos en 2004. Para realizar la inversión obligatoria y la complementaria, los productores utilizan recursos propios, ninguno de los entrevistados utilizó financiamiento para tal efecto.

Los entrevistados están consientes que el actual esquema limita las posibilidades de participación de productores con recursos limitados. Por lo que se ofrece la alternativa de pagos parciales, que aplican principalmente a las obras de construcciones e instalaciones. Conforme se va avanzando en las obras, el productor puede solicitar que se le hagan pagos parciales, de acuerdo al avance y sujeto a previa supervisión y autorización.

³¹ Para la operación 2002, el análisis de la información recabada en trabajo de campo revela que 28 por ciento de solicitudes se presentaron acompañadas de un proyecto productivo, para el 2004 esta proporción bajó a 23 por ciento.

Los productores de las cadenas leche y carne, planean implementar el “Fideicomiso para el Desarrollo Ganadero”, el cual ofrecerá diversos servicios a los productores, entre los que se menciona el financiamiento, el cual se espera para permita el acceso de nuevos productores a FG.

3.2.4.1 Efectos de la oportunidad del ejercicio de los recursos

La oportunidad de los recursos es un tema pendiente de resolver³². Los funcionarios directivos afirman que no hay fecha de apertura ni de cierre de ventanillas, y que están en posibilidades de recibir solicitudes a lo largo del año, las cuales pueden ser resueltas en 15 días, y en teoría, los beneficiarios podrían estar recibiendo los recursos en 15 días más, lo cual de ser cierto permitiría a los solicitantes programar sus solicitudes de acuerdo con sus necesidades.

Los funcionarios operativos comentaron que no es posible mantener abiertas las ventanillas todo el año, debido a que como es bien sabido, los CADER apoyan la operación de diversos programas, algunos de ellos de magnitud superior a FG, como es el caso de PROCAMPO. Las limitaciones de personal, infraestructura y equipo, hacen necesario la distribución del trabajo de recepción a lo largo del año, por lo que se definen periodos para cada programa operado.

Lo anterior repercute en que la solicitud, y por lo tanto, la recepción del apoyo responda a necesidades administrativas más que a necesidades de la actividad apoyada. Impactando negativamente la oportunidad de los recursos³³.

En lo referente a este tema es menester reflexionar sobre el impacto que tiene la tardía radicación de los recursos sobre la oportunidad de los apoyos. En la operación 2004, los recursos del programa fueron radicados en el mes de septiembre y la fecha límite para ejercerlos fue el mes de octubre; es decir, se dispuso de solamente dos meses para ejercerlos. Bajo estas condiciones, se puede hablar muy poco tanto de oportunidad de los recursos, como de cualquier intento de planeación del Programa; ya que, generalmente la premura por cumplir oportunamente con los plazos establecidos prevalece sobre los demás criterios.

3.2.5 Inducción o consolidación de la organización económica de productores

El apoyo al desarrollo de organizaciones económicas y gremiales es evidente; aunque aún incipiente. El apoyo que FG da a los fideicomisos promovidos por las principales uniones de productores tiene un incuestionable apoyo sobre el desarrollo de ambas organizaciones gremiales. El Programa también tiene impacto positivo sobre las organizaciones económicas, lo cual es un requisito para acceder a proyectos integrales que reciben montos importantes de apoyo. Como ejemplo se citan las organizaciones de productores que funcionan alrededor de los establos colectivos, centros de cría de becerras, centros de acopio de leche, redes de frío y los grupos de ganaderos exportadores de becerros. Los elementos clave en estos grupos son el vínculo entre los productores y la organización.

³² En 2004, 52 por ciento de entrevistados calificó la oportunidad con que recibió el apoyo como buena, 35 por ciento como regular, 9 por ciento muy buena y 3 por ciento como mala.

³³ Solamente 61 por ciento de beneficiarios entrevistados consideró que la oportunidad con que recibió el apoyo fue buena y muy buena. En cuanto a la calidad del apoyo 62 por ciento la calificó como buena y muy buena.

3.3 Progresos en la estrategia de integración de cadenas y en la conformación y consolidación de los Comités Sistema Producto

El tema de cadenas productivas y los comités sistema producto es un tanto polémico. El Gobierno del Estado sostiene que lleva trabajando en la consolidación de cadenas productivas desde antes de que la LDRS hiciera referencia a los sistemas-producto. La SAGARPA sostiene que es necesario apegarse a la definición establecida en dicha ley, independientemente del trabajo que se había realizado anteriormente.

Según lo comentado por los entrevistados el grado de interés y la apropiación del concepto comité sistema producto es bueno, tanto por parte del Gobierno del Estado (41 por ciento) como por parte de la SAGARPA (48 por ciento); ya sea que se les llame cadenas productivas o sistema producto, el objetivo es el mismo o por lo menos muy similar; por lo que es necesario que ambas instancias conjuguen esfuerzos en su desarrollo y consolidación.

3.3.1 Avances en la orientación de inversiones hacia la integración de cadenas en el Estado

Como ya se mencionó, los recursos se distribuyen entre las diferentes cadenas productivas; sin embargo, este hecho por si solo no es suficiente para incidir en la integración de las mismas. En opinión de los funcionarios entrevistados (56 por ciento), los recursos aún no se orientan hacia el acopio, empaque, transformación o comercialización de productos. Lo cual se confirmó con el análisis de la información recabada en campo.

Los funcionarios entrevistados opinaron que por más esfuerzos que se realicen, el proceso de integración será lento debido a que en general los productores son renuentes al cambio. Cada cadena tiene su visión particular, la cual incide en la dificultad del proceso de integración. Dicho proceso será relativamente sencillo en las cadenas porcina y aves; y se cree que será más difícil en especies menores, en la cual los productores son de mayor edad.

Los principales factores que impiden que se asigne más recursos a la integración de cadenas son la falta de organización de productores y de oferta de proyectos (59 por ciento), y la inercia en la demanda de los productores (56 por ciento). En opinión de los funcionarios, son dos las acciones que requieren para impulsar la integración de cadenas. Una de ellas es que el Estado juegue un papel más activo en el desarrollo de organizaciones económicas de productores y la otra que mediante la diferenciación de recursos se oriente la inversión hacia este tipo de proyectos.

3.3.2 Avances en estructura organizativa de los Comités Sistema Producto y en resultados a nivel productor

Las cadenas que se consideran más importantes para el Estado son las de bovinos carne y leche; y tal vez por lo mismo son las que presentan mayor grado de desarrollo. La integración de la cadena apícola ha presentado dificultades, ya que ni siquiera hubo respuesta a la convocatoria.

Respecto a la presencia de todos los eslabones en los comités sistema-producto, los actores entrevistados manifestaron que hace falta trabajar en la definición de cuántos y

cuáles eslabones integran cada cadena en particular, por ejemplo los empaques son un eslabón importante en la cadena cerdos, pero no en la de carne.

Se enfrentan problemas para hacer concurrir a algunos eslabones, principalmente a los relacionados con comercialización y transporte. Según la respuesta ofrecida por los entrevistados; los comerciales, industriales, transportistas, proveedores de insumos y otras dependencias gubernamentales no se han apropiado del concepto sistema-producto.

A pesar de lo cual, en opinión de 44 por ciento de funcionarios entrevistados, uno de los principales resultados de los Comités Sistema producto es la existencia por primera vez de un foro de comunicación entre los diversos actores de la cadena, 41 por ciento opinó que otro logro importantes es el impulso a proyectos productivos que benefician a todos los actores mediante agregación de valor, obtención de mejores precios, y aseguramiento de insumos. Más de la mitad (52 por ciento) considera que aún es prematuro hablar de beneficios para el productor primario.

El 78 por ciento de beneficiarios entrevistados, de ambos años, manifestó que sabe los que es un Comité Sistema Producto y cuales son sus funciones. Los principales beneficios percibidos por ellos son: promoción de nuevos productos (46 por ciento) y acceso a nuevos mercados (46 por ciento). Los beneficiarios 2004 mantienen dicha percepción.

En lo referente a los acuerdos, los entrevistados coincidieron que son difíciles de cumplir, ya que hasta ahora son de buena voluntad y no hay forma de hacerlos respetar legalmente, por lo que su cumplimiento depende de las personas involucradas. Lo que lleva a la conclusión de que se requiere avanzar en la definición del marco jurídico y legal que regula las actividades de dichos comités.

En cuanto al funcionamiento de los Comités Sistema-Producto, ente 19 y 22 por ciento de entrevistados, sin considerar técnicos y coordinadores DPAI, respondió que no cuenta con información sobre el funcionamiento de dichos comités.

En lo referente a integración del Comité Sistema-Producto leche entre 19 y 41 por ciento de opinó que ésta es muy buena en cuanto a presencia de representantes de todos los eslabones, legitimidad de éstos y conocimiento claro de los propósitos.

La operación de este Comité fue calificada como muy buena, 26 a 41 por ciento de entrevistados, en lo referente a la frecuencia y calidad de sus reuniones, arribo a acuerdos favorables, instrumentación de los mismos y vinculo con los comités regional y nacional.

El Comité Sistema Producto carne recibió calificaciones menores a las obtenidas por el Comité Sistema-Producto leche en todos los conceptos evaluados. La calificación predominante fue regular en los conceptos de integración y operación.

Efectivamente, se considera que el Consejo Estatal de la Leche es el más consolidado en el Estado, debido a la presión política ejercida por los productores para negociar con los industriales.

Hasta ahora uno de los logros principales de los Comité-Sistema Producto o Consejos Estatales es la definición de prioridades y estrategias sectoriales, las cuales son retomadas para la priorización de los recursos de FG.

Mucho se ha discutido en diversos foros sobre la importancia de la consolidación de dichos Comités, la conclusión general es que éstos son determinantes para la consolidación de las cadenas, sobre todo para aquellas que enfrentan problemas de desvinculación entre la producción primaria y la industria, como es el caso de la porcina y bovinos leche. Se reitera la necesidad de hacer esfuerzos adicionales en su conformación y en la participación de todos los eslabones que las integran.

3.3.3 Progresos en la elaboración de planes rectores de los Comités

En el caso de la cadena bovinos leche, el plan rector fue calificado por los entrevistados como muy bueno, debido a su calidad y vínculo con estudios de detección de necesidades de investigación de Fundación Produce. El concepto mal calificado fue la participación en la definición de asignación de recursos del Programa. El plan rector de la cadena carne recibió una calificación similar, ya que entre 22 y 37 por ciento de entrevistados lo calificaron como muy bueno.

Cabe señalar que una proporción importante de entrevistados (26 por ciento) manifestó que no sabe de la existencia de los planes rectores de las cadenas mencionadas.

3.4 Análisis de proyectos relevantes en el Estado

Muchos son los casos de éxito que pueden ser analizados. Dado que en este apartado se trató recientemente la integración de cadenas, el caso seleccionado es de la empresa "Productos Lácteos Jamay" (Anexo 3).

Los factores de éxito detectados en este grupo son: los fuertes vínculos existentes entre los socios; la experiencia previa; el conocimiento del mercado al menudeo; y el apoyo del promotor DPAI. En aquellos proyectos que convergen estos factores, las probabilidades de éxito son mayores. El vínculo entre los socios no tiene que ser familiar ya que también el compromiso establecido entre amigos puede ser suficientemente fuerte. La experiencia previa en procesamiento puede ser sustituida por asistencia técnica y el conocimiento del mercado puede ser reemplazado por convenios o contratos de compra-venta. Se concluye que los factores de éxito en los proyectos integrales son en primer lugar el compromiso entre los socios, la capacidad técnica y el conocimiento del mercado.

3.5 Avances en el proceso de recepción, selección y evaluación de solicitudes

Dos son los principales logros del Estado en materia de operación de FG, que a la vez lo diferencian de otros Estados de país. Uno de ellos es la conformación de comités dictaminadores, que permite la validación de la mayor parte de solicitudes a nivel DDR. El otro es la implementación del SISER Jalisco que redujo considerablemente el tiempo requerido en diversas etapas de la gestión del apoyo y permite el monitoreo del Estado que guarda la solicitud, independientemente de la etapa en la que se encuentre. Por lo

anterior, los entrevistados consideraron que el proceso de recepción, selección y evaluación de solicitud ha mejorado bastante³⁴ desde la operación del año anterior.

3.5.1 Cambios en el proceso administrativo que siguen las solicitudes en la entidad

La difusión del Programa es realizada principalmente por personal de los CADER. La difusión masiva de FG se realiza durante los meses de Enero a Abril, que es cuando se llevan a cabo las reuniones de promoción. Generalmente en cada municipio se realizan por lo menos tres reuniones: una municipal en coordinación con el Consejo de Desarrollo Rural, una con representantes de ejidos y una con representantes de pequeños propietarios.

Los entrevistados consideraron que ha habido cambios importantes tanto en la cobertura de la **difusión**, como en la calidad y oportunidad de ésta³⁵; aunque se considera que la información acerca de las Reglas de Operación de la AC, requisitos de elegibilidad y priorización de los apoyos aún tienen que ser mejorada.

En cuanto a la recepción de solicitudes, los entrevistados respondieron ha mejorado bastante (44 por ciento) en lo referente a **delimitación de periodos de apertura y cierre de ventanillas**. Algunos de los interesados manifestaron que generalmente las ventanillas no se cierran; por lo que se reciben solicitudes todo el año. En el año 2005 se cerró la ventanilla desde Enero y hasta mediados de Abril, en espera de las nuevas reglas de operación. Los funcionarios directivos manifestaron que a partir del año 2005 habrá una fecha oficial de apertura y cierre de ventanillas.

El nivel de **conocimiento de criterios de selección y priorización** de solicitudes por parte de los responsables de las ventanillas ha mejorado bastante (33 por ciento). Se sostiene que el conocimiento del Programa por parte de estos actores ha mejorado sensiblemente; ya que ellos, cuando así conviene a sus intereses, son los encargados de orientar al productor sobre las diferentes alternativas de solicitar los apoyos y la mejor forma de obtener un mayor monto de apoyo.

En lo referente al **SISER**, este sistema se ha convertido en un instrumento indispensable en la operación de FG. Las solicitudes son capturadas en el sistema en el mismo momento que son recibidas, posteriormente el Estado que guarda es fácilmente monitoreado a través del sistema. Éste también emite una notificación de resultados y el acta entrega-recepción. Por lo anterior los entrevistados consideran que su utilidad ha mejorado mucho. Los operativos mencionan que aún persisten ciertos problemas técnicos en su operación, lo cual los directivos aseguran que son fallas del personal que los opera.

El **número y ubicación de ventanillas** también ha mejorado bastante (22 por ciento). La SAGARPA cuenta con 8 DDR; mientras que el Gobierno del Estado reconoce 12 Regiones, lo cual provocaba cierto desconcierto entre los productores. Actualmente SAGARPA reconoció las cuatro regiones definidas por el Gobierno del Estado, lo que

³⁴ En este análisis las opciones de respuesta ofrecidas a los entrevistados fueron: no ha cambiado nada, ha cambiado poco, ha cambiado bastante y ha cambiado mucho; motivo por el cual al analizar los resultados se hace un uso repetido de dichos términos.

³⁵ La **cobertura de la difusión** ha mejorado bastante (44 por ciento); la calidad de la **difusión** ha mejorado bastante (37 por ciento); y la **oportunidad de la difusión** ha mejorado bastante (41 por ciento).

facilitó la instalación de más ventanillas, a las cuales se les conoce como virtuales, ya que funcionan exclusivamente para la recepción de solicitudes de la AC.

En opinión de los funcionarios entrevistados, las acciones relacionadas con **evaluación de solicitudes** han mejorado sustancialmente³⁶, lo cual da mayor transparencia a dicho proceso.

Es necesario señalar que el proceso de mejora se observa únicamente en las solicitudes que se suben al sistema. Aún existe un número, difícil de determinar, de solicitudes que no se suben. Cuando los productores no cubren con algunos de los requisitos demandados en los CADER, fuera de toda regla, las solicitudes se suben al sistema cuando las posibilidades de ser aprobadas prácticamente se han agotado, o simplemente no se suben. En un intento de reducir la incidencia de este tipo de problemas, se han impuesto diversos candados a la recepción de solicitudes, para algunos de ellos se ha encontrado la forma de eludirlos.

En cuanto a la claridad en notificación de resultados también se observan cambios, ya que el SISER elabora la notificación individual, la cual únicamente tiene que ser impresa antes de entregarla al solicitante.

La **rapidez en la notificación** del pago al productor ha mejorado bastante en opinión de 67 por ciento de entrevistados. Si la solicitud se encuentra entre las que fueron subidas al sistema correctamente, la notificación del resultado llega a la casa del interesado en aproximadamente siete días. El productor dispone de tres días para entregar en el CADER la notificación por escrito de aceptación del apoyo. En el caso de solicitudes menos afortunadas, entendiendo aquellas que no cubrieron los requisitos impuestos por los CADER, la notificación del resultado puede tardar hasta un año.

Es común que se presente el caso de solicitudes aprobadas pero que no alcanzaron apoyo, las cuales se difieren al próximo ejercicio. En estos casos, si es proyecto de construcción, se ha estado empleando la modalidad de “cuenta y riesgo”, es decir que el productor puede realizar el proyecto, para posteriormente solicitar recuperación de gastos, siempre y cuando se encuentre dentro de las primeras solicitudes de espera.

El SISER también emite el **acta de entrega-recepción** de los apoyos, por lo que se considera que este proceso ha mejorado bastante (37 por ciento) o mucho (30 por ciento).

La **oportunidad del pago al productor** ha mejorado bastante (37 por ciento) y mucho (22 por ciento). El tiempo requerido para la liberación del pago es de aproximadamente tres semanas después de la recepción de facturas y la emisión del acta entrega-recepción. Los entrevistados consideran que **el proceso en conjunto**, desde difusión hasta pago de apoyos ha mejorado bastante (33 por ciento) y mucho (19 por ciento).

³⁶ La **evaluación de solicitudes** ha mejorado bastante (52 por ciento) en lo referente a **inclusión de criterios técnicos para evaluar solicitudes**; bastante (48 por ciento) en la **capacidad de los evaluadores**, aunque poco en número y disponibilidad de horario; bastante (41 por ciento) en la **agilidad y calidad de revisiones normativas y administrativas**; y bastante (48 por ciento) en lo que a **agilidad de las revisiones técnicas** concierne. El proceso ha mejorado bastante (41 por ciento) en cuanto a **mecanismo de selección**; y (37 por ciento) en cuanto a **transparencia en el proceso**.

3.5.2 Seguimiento a etapas críticas del proceso de gestión de solicitudes

Los aspectos del circuito operativo que tienen efectos negativos en la operación de FG, que se relacionan con la atención ágil y transparente de las solicitudes son: en opinión de los entrevistados la recepción de solicitudes (41 por ciento), difusión del Programa, evaluación de solicitudes, y notificación del dictamen, 22 por ciento, respectivamente.

Los relacionados con la óptima asignación de recurso y los impactos de los apoyos otorgados son: recepción de solicitudes, difusión, evaluación de solicitudes y pago de los apoyos, 22 por ciento, respectivamente.

Las recomendaciones para mejorar el circuito operativo se centran en mejorar la difusión de tal manera que la información que reciben los productores sea uniforme y transparente e incrementar la certidumbre del productor, de tal modo que al entregar la solicitud cuente con información confiable sobre las posibilidades reales de recibir el apoyo.

Algunos de los funcionarios entrevistados opinaron que sería posible obtener mejoras significativas en este aspecto, si el personal de los CADER es depurado. Lo cual creen será factible en unos cuantos meses más, cuando la estructura de SAGARPA sea transferida al Gobierno del Estado.

Otro aspecto crítico de FG, que no se ha tratado adecuadamente, es la definición de un padrón de productores, que permita llevar un mejor control de los beneficiarios. Se cree que, el Programa se ha convertido en una fuente importante de recursos para un grupo definido de productores, que recurren con cierta frecuencia, si no es que cada año, al apoyo el Programa³⁷; mientras que, un grupo importante de productores se queda sin atender.

Al respecto se considera necesario que el número de ocasiones en que un productor puede recibir el apoyo de FG se limite, de preferencia debería ser un periodo consecutivo, que pueda ser contabilizado por el SISER, para que este mismo sistema se encargue de eliminar de la lista de elegibilidad al productor que haya rebasado dicho plazo.

3.6 Proceso de consolidación del Subprograma DPAI en el Estado

Se han probado diversas formas de operar este Subprograma, desde su operación a través de asociaciones ganaderas, hasta Agencias de Desarrollo. Al parecer, el actual esquema es el que mejores resultados ha generado. Para la operación del año 2004, aún se observaron algunas deficiencias, que se espera sean superadas en el corto plazo, gracias a la implementación del "Programa de Facultad para los Técnicos DPAI". El propósito de dicho Programa es Desarrollar en los técnicos las competencias necesarias para la integración, formación y desarrollo de grupos de productores para que, debidamente organizados, conformen empresas productivas rentables. Para lograr tal

³⁷ En los nueve años que tiene la AC (1996-2004), 61 por ciento de los beneficiarios 2002 entrevistados ha recibido apoyo de FG en dos ocasiones, 17 por ciento en tres ocasiones y 9 por ciento en cuatro ocasiones. De los entrevistados, 7 por ciento ha recibido más dos componentes por lo menos en una ocasión. En el caso de los beneficiarios 2004, 8 por ciento de entrevistados ha recibido el apoyo de FG en dos ocasiones, 9 por ciento en tres, 2 por ciento en cuatro, 1 por ciento en cinco y 1 por ciento en 7 ocasiones; además, 16 por ciento de entrevistados ha recibido en algún año hasta tres componentes.

propósito se facultó a los técnicos en el dominio de cuatro modelos: Modelo de Desarrollo Participativo, Administración del Desempeño Humano, Organizaciones Orientadas a Procesos, y Articulación Social.

3.6.1 Avances en la apropiación del subprograma por parte del gobierno estatal y los productores

El Subprograma cuenta con 73 promotores, de los cuales 30 se asignaron a la cadena productiva bovinos carne, 30 a la cadena bovinos leche, 10 a especies menores y 3 a ovinos. Para las cadenas productivas porcina y avícola no hay promotores asignados, ya que, los productores no demandan este tipo de apoyo de FG.

La principal falla del subprograma DPAI es la falta de un **plan estratégico**. El 31 por ciento de entrevistados manifestó que no sabe de la existencia de un planteamiento estratégico específico que oriente sus acciones, el resto consideró que ha habido algunos avances en este aspecto. Lo cual será superado con el programa de Facultación mencionado previamente.

Actualmente la operación del DPAI depende directamente de SEDER; por lo cual, los entrevistados consideran que ha habido bastante mejoras (41 por ciento) en el **compromiso del gobierno** estatal y otros actores en la instrumentación y coordinación de acciones.

A continuación se analizan las mejoras observadas en algunos aspectos clave del Subprograma. Cabe aclarar que los jefes de CADER y DDR (56 por ciento de funcionarios entrevistados) no cuentan con información sobre aspectos de planeación y operación de DPAI.

En general se consideró que ha habido bastantes mejoras en la operación y seguimiento del Subprograma. La operación a través de SEDER ha permitido cambios sustanciales en el seguimiento de los promotores; por lo que, los entrevistados consideran que los **mecanismos y calidad del seguimiento** han mejorado bastante (31 por ciento).

A pesar de los innegables cambios observados, el seguimiento del Subprograma sigue siendo una de sus principales debilidades. El principal mecanismo de seguimiento establecido es el informe, que los promotores elaboran mensualmente, el cual es el entregado a su coordinador, quien a su vez elabora un concentrado de los informes que él recibe, el cual es entregado a los coordinadores de cadena. La retroalimentación hacia los promotores no está normada, por lo que algunos consideran que este informe no es de mucha utilidad ya que no permite la detección de fallas o desviaciones y mucho menos su corrección. Se recomienda que los coordinadores de cadena retroalimenten a los coordinadores DPAI, elaborando una respuesta por escrito a cada informe recibido. Los coordinadores DPAI deberán retroalimentar a los promotores a su cargo respondiendo los informes que ellos reciben.

En Jalisco no existe un coordinador general del Subprograma, al estar los técnicos asignados a las diversas cadenas productivas, esta función es desempeñada por los coordinadores de cadena; por lo que el apartado de evaluación del **desempeño del coordinador** hace referencia a los coordinadores de grupos de promotores, más que al coordinado general. La supervisión y evaluación al promotor y a los grupos beneficiados

ha mejorado bastante en opinión de 35 por ciento de entrevistados. Aunque, se detectaron promotores que ignoran quienes son sus coordinadores y también se detectaron coordinadores que desconocen a los promotores a su cargo.

Los entrevistados, también consideraron que la **participación de los grupos de productores** atendidos ha mejorado bastante en todos los aspectos evaluados: disposición para trabajar en grupo (63 por ciento); grado de adopción de recomendaciones hechas por el promotor (59 por ciento); participación en la difusión, capacitación e intercambio de experiencias (44 por ciento); y disposición a pagar una parte creciente de la asistencia técnica (52 por ciento).

3.6.2 Avances en la conformación de un mercado de servicios profesionales

No existe interés por parte del Gobierno del Estado de desarrollar el mercado de servicios profesionales, no al menos con cargo a su presupuesto. Se considera que la formación de técnicos bien capacitados y experimentados que integran la plantilla de promotores DPAI, con sus excepciones como ya se mencionó, ha requerido de una gran inversión de recursos por parte de SEDER. Por lo que, hasta ahora no ha habido interés en que los promotores sean absorbidos por los grupos. Más recientemente se analiza la conveniencia de madurar un esquema de pago de parte de los productores.

3.6.3 Interacción con las Fundaciones Produce, las instancias de investigación y otros servicios

Una proporción significativa (29 por ciento) de entrevistados consideró que la **interacción de las instancias del Subprograma con las investigación y transferencia de tecnología** ha mejorado bastante.

Poco se puede hablar sobre este tema, por que poca fue la información que se pudo recabar. Las respuestas obtenidas se resumen en que cuando se requiere el apoyo de PRODUCE o de INIFAP siempre se cuenta con el; por lo que, se infiere que no hay una estrategia definida de interacción con estas instancias.

En opinión de los entrevistados, la **provisión de paquetes tecnológicos** a los promotores no ha mejorado nada (22 por ciento); aunque, una proporción de la misma magnitud (22 por ciento) consideró que este aspecto ha mejorado bastante.

3.6.4 Calidad de los servicios y capacidad para generar impactos

En términos generales los entrevistados consideraron que el **desempeño de los promotores DPAI** ha mejorado bastante, en lo referente a calidad y cumplimiento de los programas de trabajo (22 por ciento), en **gestión y consecución de recursos** para poner en marcha proyectos de los beneficiarios (19 por ciento), en **impulso al fortalecimiento de las organización de los grupos** atendidos (22 por ciento), **logro de impactos en productividad y rentabilidad** de las UPP apoyadas (26 por ciento), **impulso a proyectos orientados a la integración de cadenas productivas** (11 por ciento).

Como en todo, el desempeño de algunos promotores es mejor que el de otros. Algunos de ellos están estrechamente vinculados a los grupos y su trabajo es sumamente apreciado por ellos, e incluso han sido invitados a participar como socios de las empresas. Este tema es cuestionable, ya que la normativa establece que los promotores no pueden

ser socios de las empresas; sin embargo se cree que éste es un reconocimiento bien merecido a su trabajo, por lo que debe permitirse que lo hagan, siempre y cuando no reciban un sueldo por ello, es decir que el trabajo que realicen con ese grupo ya no justifica el sueldo que recibe como promotor, por lo que tendrá que buscar nuevos grupos.

En el otro extremo se habla de promotores que no cuentan con grupos oficialmente registrados, que reciben un sueldo siguiendo la inercia viciada de la anterior forma de operar DPAI. También se encontraron diferencias significativas en los sueldos que reciben los promotores, sin razón aparente. Cualesquiera que sea la justificación de lo anterior se recomienda homogeneizar la carga de trabajo y la percepción salarial de los promotores para evitar el desestímulo.

Otro aspecto importante a considerar es que los gastos de traslado necesarios para visitar a los grupos son cubiertos por el promotor; por lo que, es común escuchar que “el que más trabaja gana menos”, lo que refuerza la conclusión anterior.

Pudiera afirmarse que la capacitación de tipo técnico está de cierto modo rebasada en el Estado. Los grupos apoyados están avanzando a pasos agigantados en el aspecto organizativo y con ellos sus necesidades de capacitación se tornan más del tipo administrativo, empresarial, comercial y organizativa. El perfil de los técnicos era meramente productivo; por lo que para subsanar esta deficiencia fue que se implemento el programa de facultación.

3.6.5 Perspectivas del DPAI para promover procesos organizativos y de integración de cadenas

Respecto a la organización de grupos, una característica que diferencia este Estado, es que el apoyo no gira en torno a Grupos Ganaderos de Validación y Transferencia de Tecnología (GGAVTT), ya que también este modelo se considera que está rebasado por la realidad del Estado. Los grupos apoyados están constituidos como cooperativas y Sociedades de producción Rural (SPR), aunque de algunos productores se escuchó que este tipo de sociedad era limitado para sus aspiraciones por lo que habían optado por sociedades civiles y sociedades anónimas.

Los promotores pueden desempeñar un papel importante tanto en la organización de productores como en la creación de empresas integrales y el desarrollo de cadenas productivas. Una de las principales recomendaciones de la evaluación gira en torno a este papel de los promotores.

3.6.6 Casos de éxito

Lo ideal sería que hubiera completa sinergia entre los Subprogramas de FG; y que los apoyos otorgados a través de DG fueran complementados con la asesoría de un promotor.

Existen casos dignos de mencionar, en que los promotores han sido un elemento clave en la conformación de grupos de trabajo y en la obtención de recursos para el desarrollo de sus proyectos. Sin entrar en detalle se mencionan las empresas “Ganaderos Unidos de Tequililla”, “Zapotlán del Rey” y “Productores de Leche de San Antonio”. Si bien algunos de estos proyectos recibieron apoyo del programa de Productores de Leche de Bajos Ingresos, actualmente el apoyo que reciben es proporcionado por FG.

3.6.7 Aspectos críticos

Los aspectos críticos del DPAI considerados de mayor importancia por los entrevistados son: en primer lugar la definición de un planteamiento estratégico que oriente las acciones del Subprograma (24 por ciento) y la disposición para trabajar en grupo (16 por ciento); en segundo lugar el compromiso del gobierno estatal en la instrumentación (12 por ciento) y coordinación de acciones y la interacción con instancias de investigación y transferencia de tecnología (8 por ciento); en tercer lugar se mencionó la interacción con instancias de investigación y transferencia de tecnología, la gestión y consecución de recursos necesario para poner en marcha proyectos y el impulso al fortalecimiento de organización de los grupos, 8 por ciento, respectivamente.

Desde el punto de vista del evaluador, los aspectos críticos del DPAI son dos: indefinición en su operación e insuficiencia en el control y supervisión de los promotores. Es indispensable que se avance en la forma de operar el Subprograma, para lo cual se recomienda utilizar como base la Guía Normativa del Programa, publicada en 2004, realizando las especificidades requeridas para adaptarla a las necesidades del Estado. Es fundamental, la implementación de mejores sistemas de control y supervisión de los promotores.

3.7 Temas específicos de evaluación de procesos

El tema complementario de evaluación solicitado a la EEE es un estudio de mercado de carne de res y cerdo en el Estado. Parte del trabajo de campo de este estudio se desarrolló de manera paralela al de la evaluación, otra parte se llevó a cabo posteriormente a la captura. En la actualidad el trabajo de campo está concluido. Con el fin de no competir en tiempo con el informe de evaluación, el análisis complementario será redactado en fecha posterior. También como complemento a la evaluación se indagó con los funcionarios directivos, la respuesta que el Programa ha dado a las recomendaciones de evaluaciones anteriores. Los resultados se muestran en el Cuadro Anexo 10.

3.8 Reflexión de conjunto sobre la trayectoria, los alcances y los temas pendientes del Programa en el Estado

La reflexión final sobre la trayectoria de FG en el Estado de Jalisco lleva a la conclusión de que se realiza un decidido esfuerzo por mejorar su operación, de tal forma que se convierta en un impulsor del desarrollo, no solamente de la ganadería, sino del Estado en general.

Se han logrado considerables avances en la operación del Subprograma DG, en lo referente a focalización de actividades y beneficiarios que contribuyen a la optimización de los recursos; aunque, aún quedan por resolver algunas deficiencias importantes, principalmente las relacionadas con la recepción de solicitudes, seguimiento de los proyectos, apoyo indefinido a los mismos productores y el fomento a proyectos de mayor impacto.

En lo que se refiere a DPAI, se reconoce el esfuerzo realizado por mejorar su operación, pero es incuestionable que éste presenta un menor grado de consolidación. Algunas de ellas serán superadas con la implementación del Programa de Facultación.

Capítulo 4

Evaluación de impactos

En este capítulo se analizan los principales resultados e impactos de FG en el Estado de Jalisco. Con la finalidad de cuantificar el impacto de los recursos públicos invertidos en apoyo al sector pecuario se desarrollaron una serie de indicadores³⁸ que permiten complementar el análisis cualitativo y la percepción del evaluador, a la vez que facilitan la comparación entre los diversos programas que operaron en el Estado.

Los indicadores se clasifican en primer y segundo nivel. Los de primer nivel son aquellos que permiten cuantificar la contribución de FG al logro de los objetivos de la Alianza para el Campo, como son ingreso y empleo. Los indicadores de segundo nivel permiten cuantificar el impacto de FG en el desarrollo de las cadenas productivas y del sector pecuario estatal, y con ello el logro de los objetivos de FG.

Los resultados, medidos a través de los indicadores, son la base que da sustento cuantitativo a las conclusiones y recomendaciones que se derivan de la evaluación y, se espera, permitirán mejorar la operación del Programa en el Estado.

Específicamente, los indicadores obtenidos a partir de la base de datos beneficiarios 2002, que en este caso recibieron apoyo de los programas que fueron compactados en FG, son los que permiten llegar a conclusiones más certeras; ya que, para éstos ha transcurrido el tiempo necesario para que la inversión realizada revele sus resultados. Los indicadores estimados a partir de la base de datos de beneficiarios 2004 agregan dinamismo al análisis, ya que la tendencia mostrada en los indicadores genera más elementos que permiten concluir sobre el desempeño en el tiempo de FG.

Para reducir la posibilidad de distorsiones en los resultados, las bases de datos fueron depuradas, eliminando los beneficiarios que reportaron no haber recibido el apoyo; así como los que ya no cuentan con éste³⁹.

4.1 Impacto de indicadores de primer nivel

El incremento en el ingreso y en el empleo, son los principales objetivos de una economía en desarrollo, y como tales, uno de los principales objetivos de la Alianza para el Campo. En el caso particular de FG, los indicadores de ingreso y empleo expresan el impacto y los resultados obtenidos en los sistemas productivos y en el sector pecuario estatal. Dadas las características de los apoyos otorgados, de antemano se espera un mayor impacto en el ingreso que en empleo.

³⁸ La metodología para estimar dichos indicadores se describe en el documento Indicadores de Evaluación Alianza para el Campo 2002-2004, disponible en la página evalalianza.org.mx. Para mayor entendimiento de este capítulo se recomienda revisar dicho documento.

³⁹ El 98 por ciento de beneficiarios 2002 y 96 por ciento de 2004 recibió el apoyo. En el caso de los que no recibieron el apoyo, la totalidad de entrevistados desconoce las causas. El 99 por ciento de beneficiarios conserva actualmente el componente, los que no lo conservan es por que concluyó su vida productiva.

4.1.1 Ingreso

Como se mencionó, este indicador se estimó utilizando información proporcionada por productores que recibieron el apoyo del Programa en el año 2002. Para complementar el análisis del impacto en ingreso, se analizó el impacto en variables complementarias como son destino de los apoyos, precio y costos.

4.1.1.1 Destino de los apoyos

Los apoyos se destinaron principalmente a las cadenas más importantes del Estado (leche y carne) y en menor medida al apoyo del resto de las cadenas productivas. Los componentes adquiridos se concentran en infraestructura e instalaciones así como en maquinaria y equipo, básicamente para la producción primaria; aunque en las cadenas bovinos leche se dieron apoyos importantes, aunque aún minoritarios, para acopio y transformación.

Por tipo de componente, los recursos se distribuyeron: infraestructura e instalaciones 41 en 2002 y 37 por ciento en 2004; maquinaria, equipo y herramientas 12 por ciento en 2002 y 29 por ciento en 2004; sementales (bovinos, ovinos y porcinos), 5 por ciento en 2002 y 17 por ciento en 2005; hembras (porcinas, ovinas y caprinas) 2 por ciento, en 2002; semen (porcino y bovino) y embriones (bovinos), 1 por ciento cada año. Para semilla no se otorgó apoyo en ninguno de los años analizados, para tanques de enfriamiento 7 por ciento solamente en 2004 y centros de acopio 8 por ciento en 2004.

4.1.1.2 Rendimientos, precios y costos

El efecto combinado de incremento en unidades en producción, rendimientos y precio repercutió en un incremento en ingresos brutos promedio de 29 por ciento.

Únicamente 22 por ciento de entrevistados tiene conocimiento de costos de producción de la actividad que realiza, de éstos 2 por ciento reportó cambios en costos de producción, atribuibles al apoyo de FG. El Programa impacta los costos de producción a través del apoyo a infraestructura productiva como son molinos, picadoras, cosechadoras, plantas de alimento, bebederos y comederos, entre otros.

El efecto combinado de cambios en ingresos y costos generó un cambio de 68 por ciento en ingresos netos, significativo únicamente para los productores que llevan registros de costos. Este incremento en ingresos netos está muy influenciado por los cambios reportados en el sistema apícola que se detallan más adelante.

En la cadena **bovinos carne** (Cuadro 8.), el incremento en ingresos brutos (IYB) es 22 por ciento en promedio, y 16 por ciento para los beneficiarios que reportaron costos de producción. El incremento en costos es menor a 1 por ciento y el impacto combinado de todas las variables se refleja en un incremento de 22 por ciento en ingresos netos, atribuible al apoyo de FG.

En esta cadena, el incremento reportado en ingresos es explicado principalmente por incremento en precio, ya que para esta variable los entrevistados reportaron incrementos de hasta 22 por ciento (IP), atribuibles en 50 por ciento al apoyo de FG. Como se mencionó anteriormente el precio del becerro se incrementó en aproximadamente 50 por ciento debido a la exportación. Para algunos productores la exportación, y por tanto el incremento en precio de su producto, fue posible gracias al apoyo que FG. Otros

productores, que inclusive no exportan, también se vieron beneficiados por el incremento en el precio nacional del becerro, para éstos dicho cambio no es atribuible a FG.

El Programa también puede impactar el precio de los becerros a través del apoyo brindado para la adquisición de sementales, que mejoran la calidad de los becerros obtenidos, los cuales debido a su conformación y homogeneidad pueden venderse a un mejor precio.

Cuadro 8. Cambios en ingresos brutos, rendimientos, escala, precio y producción (porcentajes)

Cadena	IYB	IR	IE	IP	IQ
Bovinos leche	17	17	32	33	54
Bovinos Carne	22	24	47	22	82
Porcinos	04	19	37	52	63
Aves	59	00	30	23	30
Abejas	143	01	100	82	103

IYB: Índice de Ingresos Brutos; IR: Índice de rendimientos; IE: Índice de escala; IP: Índice de precio; IQ: Índice de producción

Fuente: SERpro S.C. a partir de las bases de beneficiarios 2002 y 2004

En la cadena **bovinos leche**, el incremento en ingresos brutos promedio (IYB) es de 17 por ciento, y 20 por ciento para los que reportaron costos, no se reporta incremento en costos; por lo que el impacto en ingreso neto es de 20 por ciento. Al igual que en la cadena bovinos carne, el incremento es explicado por cambios de 33 por ciento en el precio del producto (IP), en este caso atribuible 48 por ciento en promedio al apoyo de FG. El Programa impacta el precio de la leche, debido al sobreprecio que recibe la leche fría, lo cual es posible gracias al apoyo para la adquisición de tanques de enfriamiento.

En **porcinos** se reporta un incremento promedio de 4 por ciento en ingresos (IYB), sin cambio en costos de producción, por lo que el impacto en ingreso neto es positivo, del orden de 4 por ciento. Aquí, el mayor incremento atribuible a FG (47 por ciento) se reportó en producción (IQ), y es del orden de 63 por ciento. El Programa impacta la producción de esta cadena a través del apoyo concedido para la adquisición de vientres porcinos.

En **abejas** los entrevistados reportaron cambios importantes, atribuibles al apoyo de FG, principalmente en escala (IE) 100 por ciento, que repercuten en un cambio importante en ingresos brutos (IYB) (143 por ciento). En este año, el Programa asignó un apoyo importante a la adquisición de colmenas.

En el caso particular de las empresas de la cadena bovinos leche, que son las únicas que reportaron actividades de posproducción, solamente 20 por ciento (uno de cinco beneficiarios) registró cambio en el volumen operado atribuible en 10 por ciento al apoyo de FG, no reportó cambios en precios ni en costos. El impacto total de FG en ingreso neto es de 10 por ciento.

Los beneficiarios mencionados en el párrafo anterior coincidieron en que los beneficios que han obtenido gracias al apoyo de FG son: mejoras en calidad de la leche (100 por ciento) atribuible en su totalidad al apoyo de FG; mejores precios (80 por ciento), atribuible 100 por ciento al apoyo; y acceso a nuevos mercados (20 por ciento) también en todos los casos atribuible al apoyo del Programa.

*Se concluye que el impacto de FG en **ingreso** es alto, mayor en algunas especies que en otras.*

4.1.2 Empleo

Para analizar el impacto del Programa en empleo se utilizó la base de beneficiarios 2002. No se espera un cambio significativo; ya que, la tecnificación de las explotaciones ganaderas simplifica la complejidad e intensidad de las actividades realizadas, lo cual repercute en una menor demanda de mano de obra.

Lo cual se confirma con el análisis de la información; ya que, solamente uno de los productores entrevistados, del sistema apícola, reportó un incremento de 7 a 10 trabajadores, de dicho incremento se le atribuye a FG el 50 por ciento; es decir gracias al apoyo de FG hubo un incremento de 1.5 jornales. Ninguno de los beneficiarios reportó disminución en el número de trabajadores empleados. Por lo anterior el indicador de empleo es prácticamente cero.

En el caso de jornales empleados en la principal actividad de posproducción se encontró que en el año 2002, las 5 empresas de la cadena bovinos leche que realizan este tipo de actividades empleaban 810 jornales al año, actualmente esas empresas ocupan 1,890 jornales, lo cual refleja un incremento de 1,080 jornales, ninguno de ellos atribuible al apoyo, en opinión de los entrevistados.

Lo anteriormente expuesto no es tan malo, considerando que el impacto podía haber sido negativo; es decir que, debido a la adquisición de maquinaria y equipo, que simplifica las tareas de la granja, los productores podrían haber despedido trabajadores.

*Por lo cual se concluye que en su operación 2004 FG no impactó el **empleo** en Jalisco.*

4.2 Impacto en indicadores de segundo nivel

4.2.1 Integración de cadenas agroalimentarias

De antemano se espera que el impacto de FG en integración de cadenas sea reducido, ya que la proporción de los recursos totales, que se destina a componentes que impactan la integración es baja. En ambos años analizados, 2002 y 2004, solamente 6 por ciento de recursos se destinó a la compra de componentes de acopio, acondicionamiento, transformación y/o comercialización.

La integración de cadenas puede ser tanto hacia delante como hacia atrás. En la cadena leche, la integración hacia adelante se promueve a través del apoyo para la adquisición de tanques de enfriamiento, centros de acopio, plantas procesadoras de leche. La integración hacia atrás se promueve mediante el apoyo para la adquisición de tolvas, que permiten la adquisición de un volumen importante de alimento, que al ser manejado adecuadamente, reduce las mermas. También el apoyo para la adquisición de picadoras, revolvedoras, entre otros, mejora la integración hacia atrás.

Este análisis podría estar subestimando el apoyo a proyectos de gran envergadura y el impacto que estos tienen sobre integración de cadenas. Tal es el caso del apoyo para el FIPORJAL que impacta la integración de la porcicultura, ofreciendo la posibilidad de que

los productores eliminan intermediarios en el proceso de abasto de su principal insumo, que es el sorgo.

Otro apoyo importante de impacto en integración de cadenas es la construcción del rastro TIF porcino, que no formó parte de la muestra 2004. Con este proyecto los productores se van a integrar a la matanza de cerdos, eliminando varios intermediarios, acopiadores e introductores que operan en torno a ésta actividad.

Por su parte el proyecto para la construcción del banco de semen, a cargo de la UGPJ, también tiene impacto en la integración de la cadena porcina, ya que con este proyecto se planea abastecer de semen de alta calidad, y bajo precio a los beneficiarios del apoyo, que son todos los porcicultores del Estado.

Si se suma el monto de estos proyectos, al monto de recursos destinado a componentes de integración de cadena solicitados de manera individual por los productores, la situación cambia por completo; ya que la inversión en este tipo de apoyo se incrementa en 3.2 millones.

Regresando a los apoyos individuales, y en lo concerniente al impacto el Programa en comercialización, 80 por ciento de entrevistados de la cadena bovinos leche, que realiza actividades de posproducción, reportó que vende la producción individualmente y 20 por ciento a través de una organización o grupo. El 60 por ciento de ellos tenía asegurada la venta antes de iniciar la producción. En lo referente al destino de la producción, los entrevistados manifestaron que tanto antes, como después, del apoyo vendían el 100 por ciento de la producción a una fabrica o empacadora, en este caso una planta procesadora de productos lácteos; por lo que el impacto de FG en la comercialización del producto procesado es nula.

*Se concluye que el Programa impacta la **integración de cadenas**, si bien se considera que debe incrementarse el monto de los apoyos individuales destinado a componentes que impactan dicha integración.*

4.2.2 Inversión y capitalización

La inversión y capitalización mide los cambios habidos en dos conceptos: a) maquinaria, equipo, construcciones e instalaciones, y b) animales.

4.2.2.1 Maquinaria, equipo, construcciones e instalaciones

La capitalización mide el valor total de la maquinaria, equipo, construcciones e instalaciones y medios de transporte disponibles en la UPP antes del apoyo, y los incrementos habidos ya sea por el apoyo de FG o por otras causas. Para medir el impacto de FG en la inversión realizada en este concepto, se estima la proporción de la inversión inicial que representan las adquisiciones, para con ésta estimar un promedio simple para cada concepto.

Los entrevistados reportaron que la inversión en maquinaria, equipo, construcciones e instalaciones es mayor que la que tenían antes de haber recibido el apoyo, por lo que en todos los casos se observa capitalización en este concepto. En opinión de una proporción importante de entrevistados ese incremento se debe al apoyo de FG (Cuadro 9.).

En el año 2004, las cadenas que muestran mayor índice de capitalización son bovinos carne, bovinos leche y aves. En el año 2002, el sector apícola es el que muestra mayor capitalización.

En todas las actividades, con excepción de la apícola, la capitalización total reportada por los beneficiarios 2004 es mayor a la reportada por los beneficiarios 2002. El apoyo del Programa es determinante en dicha inversión; ya que la proporción de la inversión propiciada por FG también es mayor en los beneficiarios 2004. Nuevamente la excepción es la apicultura.

En la cadena apícola se observa que, en el año 2002, el incremento en el valor de la maquinaria, equipo, construcciones e instalaciones de los apiarios es significativo y la proporción de dicha inversión propiciada por FG también es importante. Para el año 2004, la capitalización de esta cadena se reduce, con relación a la observada en el año 2002; aunque, aún es importante y toda la inversión realizada por los entrevistados se debió al apoyo de FG.

Cuadro 9. Incremento en la inversión en maquinaria, equipo, construcciones e instalaciones (porcentaje)

Especie	2002		2004	
	Total	Alianza	Total	Alianza
Bovinos	53	47	81	47
Carne	33	29	134	31
Leche	24	20	157	97
Porcinos	12	8	53	53
Aves	7	7	126	43
Abejas	274	172	24	24
Total del Programa	16	14	16	15

Fuente. SERpro S.C. a partir de las bases de beneficiarios 2002 y 2004

La capitalización observada en las cadenas bovinos carne y leche es importante y con tendencia creciente, en ambas. En el año 2004, el apoyo de FG es más determinante en la capitalización de la cadena leche.

La capitalización propiciada por FG en el sector pecuario del Estado de Jalisco fue de 14 por ciento en el año 2002 y de 15 por ciento en el año 2004. *Por lo anterior se concluye que FG tiene un impacto alto y creciente en **capitalización** de maquinaria, equipo, construcciones e instalaciones.*

4.2.2.2 Animales

Los entrevistados reportaron que el valor actual de la inversión en animales es mucho mayor que el valor que tenían antes de haber recibido el apoyo. Una proporción importante de ese incremento se debe al apoyo de FG (Cuadro 10).

En todas las cadenas, con excepción de la porcina, la capitalización total reportada por los beneficiarios 2004 es menor a la reportada por los beneficiarios 2002. El Programa juega un papel importante estimulando dicha inversión; ya que la proporción de la inversión propiciada por FG es importante.

Para la cadena bovinos carne se observa una ligera disminución del incremento en el valor del hato productivo atribuible al Programa. El impacto es mayor en la cadena leche, donde la capitalización proporcionada por FG se incrementa para el año 2004.

En la cadena apícola se observa que, en el año 2002, el incremento en el valor de los apiarios debido al apoyo de FG es considerable, lo cual se debe al importante apoyo destinado esta cadena, cosa que no sucede en el año 2004, cuando no se reporta ningún tipo de inversión. El apoyo de FG es fundamental para la inversión en esta cadena.

Según los reportado por los entrevistados de la cadena avícola, el impacto de FG ha sido nulo en la inversión en animales es este sector, además de que aparentemente no ha habido inversión en este concepto.

Cuadro 10. Incremento en el valor del hato ganadero (porcentaje)

Especie	2002		2004	
	Total	Alianza	Total	Alianza
Bovinos	48	29	29	22
Carne	44	21	38	14
Leche	40	15	33	24
Porcinos	32	20	67	27
Aves	01	01	00	00
Abejas	89	68	07	06
Total	17	11	30	22

Fuente. SERpro S.C. a partir de las bases de beneficiarios 2002 y 2004

El análisis anterior lleva a la conclusión de que el impacto de FG en el valor de los hatos productivos es alto, y con tendencia creciente. Dicho impacto es mayor en las cadenas bovinos leche, bovinos carne y especies menores, en particular en la apicultura.

4.2.2.3 Capitalización total

El impacto final en capitalización, atribuible a FG, que es el efecto combinado de cambio en inversión en animales y maquinaria, equipo, construcciones e instalaciones es positivo.

En casi todas las especies analizadas el impacto de FG es mayor en 2004; sin embargo el impacto promedio para el sector es menor en este año debido a que esta muy influenciado por la disminución en el indicador de capitalización observada en abejas.

En el año 2002 la capitalización atribuible a FG es mayor en abejas, sin embargo ésta disminuye considerablemente para el año 2004. Como ya se mencionó en el año 2002, la apicultura recibió un apoyo excepcional, que no se repitió en 2004.

En el año 2004, el mayor impacto en capitalización se observa en porcinos, este impacto es causado por la inversión considerable que se destinó al banco de semen y al rastro TIF (Cuadro 11.).

Debido al incremento en el valor de la maquinaria, equipo, construcciones e instalaciones y el incremento en el valor del hato productivo ocasionado por la incorporación de los

*componentes adquiridos con apoyo de FG, se concluye que el Programa tiene un alto impacto en **capitalización**.*

Cuadro 11. Índice de capitalización (porcentaje)

Especie	2002	2004
Bovinos	16	26
Carne	20	25
Leche	14	27
Porcinos	14	63
Aves	20	11
Abejas	74	31
Total	50	28

Fuente. SERpro S.C. a partir de las bases de beneficiarios 2002 y 2004

4.2.3. Producción y productividad

Antes de hacer el análisis correspondiente a este apartado es necesario hacer la siguiente reflexión. En el caso de bovinos leche un cambio en productividad se mide a través del cambio en los litros de leche producidos anualmente por cada vaca, lo que permite decidir si el cambio implementado realmente impactó la productividad. En el caso de la apicultura, los cambios en productividad pueden medirse a través del cambio en la cantidad de miel producida al año por cada colmena. En estos dos casos, los instrumentos aplicados recaban adecuadamente la información necesaria para estimar cambios en productividad.

En el caso de las empresas porcinas, uno de los parámetros que mejor refleja la productividad de las cerdas y por tanto de la explotación es el número de cerdos al mercado por vientre al año. Los cambios en el peso al mercado al que se venden los animales, es un reflejo de las características que el mercado está demandando de dicho producto, y poco tiene que ver con la productividad de la explotación. Por lo anterior se considera que los instrumentos no captan adecuadamente la información requerida para estimar posibles cambios provocados por FG en esta especie.

Algo similar sucede con las empresas de ganadería de carne, ya que el peso al mercado refleja, en este caso en particular, las necesidades de venta del productor. Los animales que llegan pesados al mercado son el reflejo de una situación económica estable, y que el productor no se vio presionado para la venta de los animales; por lo que, los retuvo hasta que estuvieran suficientemente gordos; por el contrario, los que llegan flacos al mercado, son señal de que el productor atraviesa por alguna necesidad económica, que no puede esperar hasta que los animales estén gordos para venderlos. En este tipo de empresas, el indicador que mejor puede reflejar los cambios en productividad de la UPP es el intervalo entre partos, el cual al reducirse refleja una mejor fertilidad producto de un mejor manejo, alimentación o genética de los animales.

En el caso de aves de engorda, el peso al mercado tampoco es un indicativo de cambios en productividad, en este caso la variable que mejor reflejaría cambios en esta variables es la conversión alimenticia, la cual mide el efecto combinado de consumo de alimento y la capacidad del organismo para convertirlo en carne en el menor tiempo posible, lo que a su vez es el reflejo del manejo del animal y de su genética. En los cuestionarios no se incluyen preguntas sobre cambios en conversión alimenticia.

Por lo anteriormente expuesto se considera que el impacto de FG en producción y productividad son forzosamente mayores a los reflejados en el siguiente análisis.

De los beneficiarios entrevistados 72 por ciento reportó incremento en escala (unidades en producción). El 38 por ciento de entrevistados reportó que dicho incremento se debió al apoyo recibido del programa. Además 39 por ciento reportó incremento en rendimientos, en opinión de 27 por ciento de entrevistados, este incremento es atribuible a FG.

El incremento en rendimientos atribuible al apoyo es mayor en la cadena bovinos carne (24 por ciento), el incremento en escala es mayor en la cadena apícola (100 por ciento), y el incremento en producción es mayor en las cadenas apícola (103 por ciento) y bovinos carne (82 por ciento).

4.2.4. Innovación tecnológica

En algunos casos, el apoyo de FG permite que algunos productores incorporen componentes nuevos a la producción⁴⁰ y en otros permite que los productores adquieran los componentes que ya se utilizaban pero que no eran de su propiedad. En el primer caso, el impacto de FG en innovación tecnológica es mayor. En este caso, una reducida proporción de entrevistados reportó que el apoyo se destinó a la adquisición de componentes que no empleaba antes, situación que impacta directamente el indicador de innovación tecnológica.

Para estimar el impacto de FG en innovación tecnológica, se utilizaron tres variables, que son: calidad genética de los animales, infraestructura y equipo disponibles, y fuente de alimentación empleada. A los entrevistados se les preguntó sobre la situación de estas variables antes y después del apoyo. Cuando hubo cambio, se preguntó a los entrevistados si éste era atribuible al apoyo de FG.

Con dicha información se construyó un indicador de nivel tecnológico para cada una de las variables mencionada, que finalmente fue promediado para obtener un nivel tecnológico general. El impacto de FG es evaluado mediante el cambio observado en el nivel tecnológico. La comparación de los resultados reportados por los beneficiarios 2004 y los 2002 permite estimar la tendencia del indicador.

4.2.4.1. Calidad Genética

Para evaluar el impacto de FG sobre la calidad genética de los animales se preguntó a los productores el número de animales criollos, mejorados y de registro que tenía antes y después del apoyo⁴¹. Cuando hubo cambios, se investigó qué proporción de éste se debió al apoyo del Programa.

⁴⁰ En el año 2002, 13 por ciento de beneficiarios entrevistados no utilizaba componentes similares al adquirido con el apoyo de FG; y de los que si lo hacían, en 13 por ciento de los casos no era de su propiedad. En el año 2004, estas proporciones se incrementaron a 21 y 37 por ciento, respectivamente.

⁴¹ Si todos los entrevistados hubieran reportado animales de registro el indicador de calidad genética tendría un valor de 1.0 punto. Si todos los entrevistados hubieran reportado que contaban con el número máximo de infraestructura y equipo empleados en cada especie el indicador de nivel tecnológico de infraestructura y equipo sería de 1.0 punto. Del mismo modo si todos los entrevistados hubieran reportado que la principal fuente de alimentación empleada son alimentos ensilados y/o henificados o dietas y raciones, que son las fuentes que implican mayor tecnificación, el indicador de

Las cadenas que presentan mayor índice tecnológico, en lo que a calidad genética se refiere, son bovinos leche y porcinos, y la que presenta menor calidad es la cadena bovinos carne (Cuadro 12.).

Antes del apoyo el índice global de calidad genética de los animales es de 0.42 en 2002 y 0.44 en 2004. Después del apoyo el índice de calidad genética es de 0.43 en 2002 y 0.34 en 2004, el cual es un poco más baja que mejorada.

Cuadro 12. Cambio en calidad genética de los animales

Especie	2002		2004	
	AA	DA	AA	DA
Bovinos carne	0.42	0.45	0.32	0.11
Bovinos leche	0.50	0.50	0.36	0.27
Porcinos	0.41	0.48	0.25	0.25
Promedio	0.42	0.43	0.44	0.34

AA: Antes del apoyo

DA: Después del apoyo

Fuente. SERpro S.C. a partir de las bases de beneficiarios 2002 y 2004

Desde la óptica de 52 por ciento de entrevistados el apoyo de FG ha contribuido mucho al mejoramiento genético de los hatos. Los beneficiarios 2004, difieren en cierta forma, ya que de éstos solamente 34 por ciento piensa que FG ha contribuido mucho en dicho mejoramiento, 50 por ciento que ha contribuido poco y el resto opina que no ha contribuido nada.

Desde el punto de vista del evaluador el Programa necesariamente impacta la calidad genética; ya que, como se mencionó en capítulos anteriores, gracias a éste los productores han recibido diversos componentes de mejoramiento genético

4.2.4.2 Infraestructura y equipo

Los cambios en el nivel tecnológico de infraestructura y equipo contribuyen a cuantificar el cambio en el nivel tecnológico impulsado por FG. El indicador muestra que en general las explotaciones cuentan con un nivel tecnológico medio, ya que cuentan con poco menos de la mitad de la máxima infraestructura y equipo considerada para cada especie⁴² (Cuadro 13.).

En los dos años analizados, los productores reportaron que después del apoyo disponen de mayor infraestructura y equipo que el que disponían antes de éste; además, se observa que el nivel tecnológico de esta variable se incrementa con el tiempo.

tecnificación de la alimentación sería de 1.0 punto.

⁴² Para cada especie se determinó un número diferente de infraestructura y equipo disponible.

Cuadro 13. Cambio en el nivel tecnológico de infraestructura, alimentación y total

Concepto	2002		2004	
	AA	DA	AA	DA
Infraestructura y equipo	0.40	0.44	0.44	0.48
Alimentación	0.38	0.38	0.43	0.43

AA: Antes del apoyo

DA: Después del apoyo

Fuente. SERpro S.C. a partir de las bases de beneficiarios 2002 y 2004

Los entrevistados consideran que el cambio en el nivel tecnológico de la infraestructura y equipo es impulsado en gran medida por el apoyo de FG, 20 por ciento de beneficiarios 2002 y 40 por ciento de 2004 así lo manifestó.

4.2.4.3 Alimentación

En lo referente a la tecnificación de la alimentación, se observa que en general el nivel tecnológico es bajo (Cuadro 13.). No se observan cambios en el nivel en las situaciones de antes y después del apoyo, pero si se observa un cambio importante en el nivel estimado para los beneficiarios 2004, respecto al estimado para beneficiarios 2002.

4.2.4.4 Nivel tecnológico general

El nivel tecnológico es medio (indicador .40 a .46) (Cuadro 13.). En ambos años, éste indicador es mayor después del apoyo.

El análisis precedente permite concluir que el impacto de FG en innovación tecnológica es alto, ya que el nivel tecnológico después del apoyo es mayor al observado antes de éste.

4.2.5 Desarrollo de capacidades

Antes de iniciar el análisis de este apartado es necesario señalar que una reducida proporción de entrevistados (7 productores, 5 por ciento beneficiarios 2002; 5 productores, 3 por ciento beneficiarios 2004) manifestó haber recibido apoyo del Subprograma DPAI. Estadísticamente ese tamaño de población no es suficiente para generar información significativa; por lo que los resultados aquí obtenidos se consideran solamente exploratorios. Del mismo modo el análisis desagregado por tipo de productor y por actividad es imposible.

Se encontró que los entrevistados no han recibido el apoyo de manera continua en el periodo analizado⁴³ y que no acostumbran pagar al promotor⁴⁴. La disposición al pago no

⁴³ De los beneficiarios 2002, 29 por ciento reportó haberlo recibido en el año 1999, 57 por ciento en el año 2000, 71 por ciento en el año 2001, 71 por ciento en el año 2002, 9 por ciento en el año 2003 y 86 por ciento en el año 2004. La suma no da 100 por que los productores generalmente reciben el apoyo por varios años. El 40 por ciento de beneficiarios 2004 reportó haber recibido el apoyo en el año 2003 y 60 por ciento en el año 2004.

⁴⁴ Los beneficiarios 2002 manifestaron que estarían poco (57 por ciento), y nada (29 por ciento) dispuestos a cubrir el costo del apoyo; solamente 14 por ciento dijo que estaría bastante dispuesto a efectuar dicho pago. La disposición a pagar mejoró para los beneficiarios 2004; ya que éstos estarían bastante dispuestos (29 por ciento) a efectuar dicho pago; aun hay algunos poco dispuestos (29 por ciento) al pago.

está determinada por la utilidad del apoyo para el desarrollo de las actividades productivas; ya que en los dos años analizados la percepción del servicio es positiva⁴⁵.

La proporción de beneficiarios que considera que gracias al apoyo del Subprograma a habido cambio en los principales parámetros de las UPP es importante (Cuadro 14.). En el caso de los beneficiarios 2004, que recibieron asistencia técnica y capacitación, la proporción que reporta cambio en dichos parámetros es menor, lo cual se debe a que, según lo reportado por los entrevistados, dicho servicio se les ha proporcionado únicamente durante dos años (40 por ciento desde el año 2003 y 60 por ciento a partir del año 2004).

Cuadro 14. Proporción de beneficiarios que opina que ha habido muchos y bastantes cambios en la UPP (porcentaje)

Aspecto	2002	2004
Ingresos	57	20
Costos de producción	57	20
Rendimientos	71	20
Calidad de los productos	86	20
Organización	72	0
Acceso a mercados	43	10
Habilidades gerenciales	57	20

Fuente: Serpro_SC, con información de la base de datos de beneficiarios 2002

La calificación del técnico DPAI otorgada por los beneficiarios 2004 es considerablemente mejor que la otorgada por los beneficiarios 2002. La mayor parte de beneficiarios 2002 consideró que la calidad del técnico es buena (43 por ciento) o muy buena (43 por ciento) en cuanto a: conocimientos, habilidades y destreza; tiempo dedicado a apoyar al beneficiario o grupo; oportunidad de los servicios prestados por el técnico; y utilidad de dichos servicios. En el caso de los beneficiarios 2004, la totalidad de entrevistados calificó dicha calidad como buen o muy buena.

Para cuantificar el impacto de FG en el desarrollo de capacidades, se preguntó a los entrevistados cuáles actividades administrativas, gerenciales y de gestión realizaban antes y actualmente. Posteriormente se separaron los productores en aquellos que no recibieron apoyo del Subprograma y los que si lo recibieron. Para ambos grupos se estimó el incremento en número de productores que realiza la actividad después del apoyo.

Los resultados muestran que en todas las actividades, el incremento en el número de productores que realiza actividades administrativas, gerenciales y de gestión es mayor para el grupo que recibió apoyo del Subprograma (Cuadro 15.).

⁴⁵ La proporción de beneficiarios 2002, que calificó positivamente el apoyo del técnico, es mayoritaria (14 muy bueno y 43 por ciento bueno); sin embargo una proporción significativa calificó negativamente dicho servicio (29 por ciento nada útil y 14 por ciento poco útil). La percepción de los beneficiarios 2004 sobre el apoyo recibido mejora sensiblemente; el apoyo es bastante útil (80 por ciento) y muy útil (20 por ciento).

Desde el punto de vista de los funcionarios, hay importantes diferencias en rubros clave (con DPAI y sin DPAI), las principales contribuciones se ven en la capacidad incrementada para obtener financiamiento y en llevar una producción ordenada (registros).

El incremento en productores que realizan la actividad, que recibieron apoyo, es de 360 por ciento, en el año 2002, y 375 por ciento en el año 2004⁴⁶; atribuible en 44 por ciento en 2002 y en 53 por ciento en 2004 al apoyo de FG; mientras que, para el grupo que no recibió el apoyo el incremento fue de 109 por ciento en 2002 y 129 por ciento en 2004.

Cuadro 15. Incremento en número de productores que realiza la actividad (porcentaje)

	2002			2004		
	C/DPAI	S/DPAI	P/DPAI	C/DPAI	S/DPAI	P/DPAI
Lleva registro de cuentas	50	9.9	33	100	130	50
Realiza registros de producción	300	4	50	300	133	67
Ha participado en proyectos	50	0	40	500	133	40
Obtiene información	200	59	100	200	120	100
Ha obtenido financiamiento	300	-10	25	300	100	33
Total	360	109	44	375	129	53

Fuente: SERpro S.C. con base en las bases de datos de beneficiarios 2002 y 2004

C/DPAI: Beneficiarios que tuvieron apoyo del Subprograma

S/DPAI: Beneficiarios que no tuvieron apoyo del Subprograma

P/DPAI: Cambio atribuible al apoyo

El análisis anterior permite concluir que el impacto de FG en desarrollo de capacidades es alto.

Los temas adicionales, en los que los entrevistados requieren fortalecer la capacitación son: comercialización (86 por ciento) y agregación de valor a productos primarios (71 por ciento). Aspectos que fueron confirmados por los beneficiarios 2004.

4.2.6. Fortalecimiento de organizaciones económicas

Para medir el impacto de FG en el desarrollo y fortalecimiento de organizaciones económicas, se les pidió a los entrevistados 2002 y 2004 que calificaran el desempeño de su organización en diferentes aspectos, antes y después del apoyo. Las calificaciones posibles fueron: mala, regular, buena y muy buena. Si todos los entrevistados hubiesen considerado el desempeño de la organización como muy bueno, el indicador sería de diez puntos.

Con dicho procedimiento se encontró que, desde el punto de vista de los entrevistados, el desempeño de las organizaciones económicas es deficiente (Cuadro 16.), ya que la calificación asignada es apenas superior a cinco puntos, o inclusive inferior.

Los beneficiarios 2004 consideraron que sus organizaciones tienen un desempeño menos eficiente, lo cual se puede deber a que en general las organizaciones tengan menos

⁴⁶ Estos incrementos son muy altos, por que el número de productores que recibieron apoyo de DPAI es reducido, es decir que un incremento de 400 por ciento puede deberse a que ahora 4 productores más realizan la actividad.

tiempo operando, ya que gran parte de estas se forman solamente para tener acceso al apoyo.

En todos los casos, una mayor proporción de entrevistados calificó mejor el desempeño de la organización después del apoyo, que antes de éste. En los aspectos en los que se observa una mejora considerable después el apoyo de FG son: capacidad para gestionar apoyos, acceso a nuevas tecnologías y capacidad para gestionar apoyos. La capacidad de acceso a financiamiento muestra mejoras importantes solamente en el año 2004. En ningún caso los entrevistados reconocieron que el cambio se debiera al apoyo de FG.

Cuadro 16. Fortalecimiento de organizaciones

Índice	2002		2004	
	AA	DA	AA	DA
Capacidad para gestionar apoyos	3.3	5.2	2.5	4.7
Capacidad de negociación de mercado	4.3	5.5	3.3	4.9
Capacidad de acceso a nuevos mercados	4.1	5.5	3.4	4.8
Reducción de costos de producción y venta	4.2	5.8	3.3	4.7
Agregación de valor a los productos	4.3	5.4	3.2	4.9
Acceso a nuevas tecnologías	4.4	6.7	3.3	5.6
Acceso a capacitación y asistencia técnica	4.1	5.6	3.4	5.0
Acceso a financiamiento y seguros	3.7	5.1	2.3	4.3

AA: Antes del apoyo

DA: Después del apoyo

Fuente: SERpro S.C. a partir de las bases de beneficiarios 2002 y 2004

Para entender el comportamiento de los indicadores antes mencionados, es necesario agregar que el grupo de productores que presentó solicitud a través de un proyecto se incrementó de 2002 a 2004⁴⁷.

El análisis realizado en este apartado permite concluir que el desempeño de las organizaciones es deficiente. En todos los casos dicho desempeño es mejor después del apoyo de FG, pero ninguno de los entrevistados reconoció que dicho cambio se debiera al apoyo recibido.

Desde el punto de vista de los entrevistados el impacto de FG sobre el fortalecimiento de organizaciones económica es nulo; sin embargo, una parte importante de estas organizaciones fue creada para acceder al apoyo del programa, lo cual en si ya es un impacto positivo en organización⁴⁸, más si se considera que éstas continúan vigentes e incursionan en actividades diferentes a la solicitud de apoyos.

⁴⁷ Para el año 2002, 27 por ciento de solicitudes fue presentada a través de un grupo. De los cuales 67 por ciento es grupo típico, 13 por ciento empresarial y 4 por ciento familiar, no se detectaron grupos simulados en este año. Para los beneficiarios 2004, esta proporción se incrementa a 45 por ciento; 73 por ciento de estos es típico, 6 por ciento familiar y 21 por ciento empresarial. Nótese, el incremento en la proporción de grupos empresariales. En todos los casos el apoyo recibido se utiliza colectivamente, con excepción de beneficiarios 2004, de los cuales solamente 97 por ciento utiliza el apoyo de tal forma.

⁴⁸ El 94 por ciento (beneficiarios 2002) y 97 por ciento (beneficiarios 2004), que solicitaron el apoyo colectivamente, formaron el grupo para tener acceso a FG. El 97 por ciento de éstas sigue vigente después del apoyo (ambos años), con igual número de miembros (ambos años) e integrando nuevas actividades en 33 por ciento (2002) y 15 por ciento (2004) de

4.2.7 Sanidad e inocuidad

En el Estado de Jalisco se han obtenido logros significativos en materia de salud animal. El estado sanitario al 4 de Julio del año es el siguiente: **Sector avícola:** *Influenza aviar* en erradicación, a partir de 28 de agosto de 2002; y *Enfermedad de Newcastle* libre a partir del 26 de enero de 2002; *Salomonelosis Aviar* libre a partir de enero de 2002. **Sector porcícola:** *Fiebre Porcina Clásica* en erradicación a partir de 15 de agosto de 2002 y *Enfermedad de Aujeszky* en control. **Sector bovino:** *Tuberculosis Bovina* en control, con excepción de las regiones A1 y A2, las cuales se encuentran en erradicación a partir del 10 de diciembre de 2004; *Brucelosis* en control; *Rabia Paralítica* Bovina es libre natural y *Garrapata* en control.

Destacan dos logros obtenidos el año pasado. El primero el reconocimiento en Fiebre Porcina Clásica, que pasó a la etapa de control en el mes de Agosto. Este cambio permite esperar en el corto plazo el logro de reconocimiento de Zona Libre, el cual tendría importantes repercusiones económicas para el sector. Por varios años ésta ha sido una de las principales barreras comerciales, que ha impedido la exportación de productos porcinos. El segundo es la acreditación de productores de 3 regiones (44 Municipios), para la exportación de becerro en pie a los EUA.

Evidentemente los logros no son atribuibles en su totalidad a FG, sino más bien al Programa de Salud Animal. Los componentes de bioseguridad se han clasificado como prioridad para las cadenas porcina, huevo para plato y carne de pollo. En el caso de la cadena porcina, en años anteriores el Programa apoyo la reubicación de granjas que habían sido absorbidas por la mancha urbana. Desde el punto de vista del evaluador, es necesario destinar más recursos a este tipo de componente, de manera coordinada con el Programa de Salud Animal, si es que se desea apoyar el avance estatal en esta materia.

los casos.

Capítulo 5

Conclusiones y recomendaciones

En este capítulo se resumen los principales hallazgos, descritos en capítulos anteriores; los cuales, son el punto de partida para las recomendaciones planteadas. Las conclusiones se enfocan en tres temas principales que son: evolución y potencialidad del Programa para responder a la problemática y retos del entorno, resultados en la evolución de la gestión del Programa y principales impactos. Paralelamente las recomendaciones se enfocan a como consolidar los avances y subsanar las deficiencias encontradas en lo referente a gestión e impactos del Programa.

5.1 Conclusiones

5.1.1 Evolución y potencialidades del Programa para responder a la problemática y retos del entorno

El sector pecuario del Estado de Jalisco atraviesa por una etapa, que no refleja adecuadamente la dinámica que en otros tiempos lo ha caracterizado. La disminución en la rentabilidad y competitividad, de algunas cadenas productivas, son el reflejo de un mercado dominado por la oferta y demanda internacional, con base en las cuales se fija el precio interno de los productos. Poco se puede hacer para modificar o disminuir la transmisión de las tendencias internacionales a los mercados internos. Por el contrario, por el lado de las condiciones bajo las cuales se obtienen los productos se puede hacer mucho.

Una parte de esta tarea corresponde a los productores y por supuesto el gobierno juega un rol importante en la solución de problemas comunes que no pueden ser resueltos por los productores. El punto focal son las acciones que debe emprender el gobierno, que cuenta con recursos generalmente limitados, para contribuir de la mejor manera en la solución de dichos problemas.

La orientación de la política sectorial a la integración de cadenas no es casualidad, ésta obedece a la necesidad de que los productores generen productos diferenciados con mayor valor agregado que puedan posicionarse ventajosamente en nichos de mercados nacionales e internacionales.

FG ha sido el principal instrumento de política utilizado en la integración de las cadenas pecuarias. En el diseño del Programa se definen adecuadamente las acciones que deben emprenderse para fortalecer la mencionada integración; desde la distribución de recursos hasta la definición de acciones y componentes prioritarios.

Los resultados muestran que la planeación definida en el diseño del FG no es puesta en práctica efectivamente. Las acciones emprendidas no corresponden adecuadamente con el diseño. El análisis de la base de datos muestra que los recursos se concentran demasiado solamente en dos cadenas y se observa una marcada concentración del apoyo en componentes de bajo o nulo impacto en dicha integración.

Los funcionarios sostienen que este resultado es producto del método de muestreo empleado. En opinión de estos actores el método empleado no permite la correcta evaluación de los proyectos apoyados en las demás cadenas productivas, los cuales son reducidos en número, pero de gran impacto.

Los proyectos individuales orientados a la integración de cadenas son minoritarios, algunos de ellos son bastante exitosos, pero su número es reducido, al igual que el monto de los recursos invertidos. La inercia en la demanda de proyectos individuales, la mayor inversión y el mayor esfuerzo requerido para llevar a cabo este tipo de proyectos; son factores que explican la reducida demanda de este tipo de proyectos.

La presentación de proyectos productivos fue desechada, para proyectos de bajo monto, debido a su poca utilidad práctica y al incremento en costo de gestión.

Se observa un incremento en el número de proyectos de gran impacto, generalmente dirigidos por organizaciones de productores. Es incuestionable el impacto y potencial que estos proyectos tienen para resolver problemas comunes de las cadenas productivas.

Hasta ahora, los proyectos predominantes son de productores independientes, que solicitan componentes aislados. Los más populares son sementales y cercos (perimetrales, divisorios y corrales). Ciertamente este tipo de proyectos demanda una menor cantidad de recursos, lo que da margen para apoyar un mayor número de proyectos y ampliar la cobertura de FG en términos de productores. Se considera que la dispersión de los recursos en dichos componentes desvía al Programa del logro de sus objetivos generales, reduce sus impactos y lo alejan de la estrategia de integración de cadenas.

Se hace énfasis en que la tardanza en la radicación de recursos es uno de los elementos principales que inciden en la planeación del Programa. El poco tiempo disponible para ejercer los recursos es uno de los principales factores que explican las desviaciones de lo planeado.

5.1.2 Principales resultados de la evolución de la gestión del Programa

En términos de diseño, la flexibilidad del Programa ha sido aprovechada en toda su extensión. En Jalisco se retomaron las Reglas de Operación del Programa y se hacen las adecuaciones necesarias para adaptarlas a las necesidades estatales.

El Programa presenta un alto grado de desarrollo en lo que refiere a procesos, específicamente en cuanto a asignación de recursos y control de solicitudes.

El proceso de selección de solicitudes y aprobación de los apoyos es llevado a cabo directamente en los DDR. Se formaron cuerpos colegiados, integrados por representantes de diversas instancias, encargados de aprobar las solicitudes y el monto de los apoyos, aplicando rigurosamente la normativa establecida para tal efecto. En este proceso, prácticamente no queda ningún margen para la aplicación de criterios discrecionales en la aprobación de solicitudes. Sin embargo, la aprobación independiente en cada DDR puede ser precisamente lo que explique las fallas en vinculación entre lo planeado y lo realizado.

Las etapas del proceso que involucran contacto directo con los productores, son las más endebles en la gestión del Programa. La concentración de diversas y múltiples acciones en los CADER, el control de información, y el contacto directo con los solicitantes, da margen para la aplicación de criterios discrecionales. Se considera que estas etapas del proceso aún pueden y deben mejorarse considerablemente.

El **SISER** Jalisco ha sido una herramienta determinante en la eficiencia lograda en gestión de los apoyos, así como en el control de solicitudes a lo largo de todo el proceso y hasta la firma del acta de entrega-recepción. Los usuarios reconocen que su utilización ha reducido considerablemente el tiempo que tardan los apoyos en ser aprobadas, con efectos positivos en la oportunidad de los apoyos; que ha agregado transparencia al proceso.

En lo referente al Subprograma **DPAI**, se observa que se han logrado mejoras sustanciales en la forma de operarlo, considerando los esquemas de operación anteriores. Las imprecisiones en cuanto a derechos y obligaciones de los técnicos repercuten en descontento e inconformidad de parte de los promotores que realizan su mejor esfuerzo; y la falta de control y seguimiento dificulta la detección de errores y desviaciones, y por tanto la implementación de medidas correctivas.

No se observa una política definida de vinculación entre DPAI y DG; aunque, debe reconocerse que en los grupos que han obtenido apoyo para el desarrollo de proyectos integrales, el apoyo de promotores DPAI ha sido determinante. Los productores aún se muestran renuentes al pago, sin embargo la promoción del pago por el servicio no es una política estatal.

Tampoco se observa una política definida de sinergia con otros programas de apoyo. Lo cual debería ser mejorado considerando la escasez de los recursos. La vinculación entre promotores y las instancias de investigación es incierta; por lo que no hay un mecanismo definido de transferencia de tecnología.

Pasando a otro aspecto, un elemento crítico que no ha sido debidamente atendido es la inexistencia de un padrón de productores, lo que dificulta el control de participantes en el Programa. Encontrándose una proporción importante, aun cuando no muy grande, de productores que han recibido el apoyo en múltiples ocasiones.

La reflexión final sobre la trayectoria de FG en el Estado de Jalisco lleva a la conclusión de que se realiza un decidido esfuerzo por mejorar su operación. Se han implementado mecanismos orientados a mejorar los procesos de Programa, de tal modo que la aprobación de proyectos sea más transparente, y el proceso de solicitudes sea ágil. Lo anterior con el fin de que los recursos lleguen con más oportunidad y brindar mayor certidumbre a los productores. Falta mejorar aspectos relacionados con la recepción de solicitudes y sobre todo establecer los mecanismos necesarios para que lo logrado corresponda adecuadamente a lo establecido en el diseño estatal del Programa.

5.1.3. Principales impactos

En lo referente a impactos se concluye que FG tiene un alto impacto en ingreso, inversión y capitalización, integración de cadenas, producción y productividad, innovación tecnológica, desarrollo de capacidades y salud animal. El impacto de FG es mínimo en empleo, y fortalecimiento de organizaciones económicas.

5.1.5 Reflexión general

Debido a la magnitud y grado de desarrollo de la ganadería estatal, el Programa no puede, por sí solo, solucionar todos los problemas que ésta enfrenta; sin embargo el monto de los recursos que se vierten al sector no es nada despreciable. Obligatoriamente la inversión de recursos tiene que ser más selectiva, enfocándose al criterio de **competitividad** estipulado en el objetivo general de la AC y retomado en la estrategia de desarrollo estatal.

Dado que el concepto de competitividad es muy amplio, es necesario que se realicen estudios orientados a definirlo, de acuerdo con las necesidades estatales; y sobre a todo a detectar aquellos productores que reúnen los requisitos para ser considerados competitivos, o bien que tienen el potencial de serlo con el apoyo del Programa, que es al grupo de productores al cual se deben enfocar las acciones de éste.

5.2 Recomendaciones

5.2.1 Para mejorar su diseño

En cuanto al **diseño del programa**, se considera conveniente que el programa siga apoyando a una amplia gama de proyectos. El apoyo a proyectos gremiales es deseable por el impacto que tienen para resolver problemas comunes que aquejan el sector. El apoyo a proyectos individuales de bajo monto, si bien disminuye los impactos de mediano y largo plazo, tienen la ventaja de ampliar la cobertura del Programa. Las ventajas de los proyectos integrales, con mucho, son superiores a las observadas en los demás proyectos y van desde la organización de productores hasta la integración de cadenas. La inversión destinada a este tipo de proyectos debe incrementarse significativamente, sin coartar la posibilidad de que los productores puedan optar por el acceso al Programa a través de los otros dos tipos de proyectos mencionados.

Para los proyectos de demanda libre, el diseño de **distribución de recursos** es adecuado, únicamente se recomienda hacer las adaptaciones necesarias al SISER para que vaya registrando los avances en recursos comprometidos, de tal forma que haya completa congruencia entre el diseño, lo planeado y los resultados obtenidos. Lo mismo aplica para la distribución de componentes, el diseño es correcto, lo único que falta es apearse a él y poner un poco más de énfasis en los componentes orientados a la integración de cadenas.

Para este tipo de proyectos es necesario promover la demanda de componentes orientados a la integración de los productores hacia el acopio, transformación, industrialización y comercialización de productos.

Es necesario que en la **distribución de recursos** se asigne una cantidad para el apoyo a proyectos integrales. Podría optarse por un esquema al que ya se ha venido trabajando con anterioridad, es decir 50, 30 y 20 por ciento. Para el primer año podría destinarse 20 por ciento de los recursos del Programa, a la promoción de proyectos integrales, el cual para el año siguiente, conforme se acumula experiencia, debería incrementarse a 30 por ciento y finalizar en 50 por ciento de los recursos de FG destinados a proyectos integrales.

Por otro lado, la proporción de recursos que se distribuye a la demanda libre deberá ir disminuyendo progresivamente, sin desaparecer; aunque, conforme se acumule experiencia en el desarrollo de proyectos integrales, deberá revisarse la conveniencia de continuar apoyando estos proyectos.

Se reitera la necesidad de definir un número máximo de ocasiones en que los beneficiarios reciben apoyo de FG. No es posible ni conveniente que el apoyo se reciba de manera indefinida, Siguiendo la pauta marcada por otros programas de apoyo como PROCAMPO y PROGAN se recomienda delimitar el acceso. Se cree que esta restricción puede ser manejada fácilmente a través del el SISER.

5.2.2 Para mejorar procesos

El actual esquema de **aprobación de los apoyos** se considera adecuado, las pocas recomendaciones que pueden hacerse sobre este tema son mínimas y se centran en la correcta definición o mejor distribución de funciones entre los integrantes de los Comités, que actualmente se presenta a confusiones, sobre todo en lo referente a notificación de resultados.

También se observaron algunas deficiencias en el **manejo de expedientes**, que tal vez son irrelevantes en términos de resultados e impactos del Programa, pero que si restan transparencia y deterioran su imagen ante aquellos que tienen acceso a éstos. Se recomienda elaborar un manual para la elaboración de expedientes, que indique sobre todo el tipo de documentos que deben contener y el orden cronológico de aparición de éstos; y sobre todo debe vigilarse que la información que aparece en los expedientes concuerde con la registrada en el SISER.

En cuanto al **personal que atiende las ventanillas**, para mejorar las partes del proceso que involucran contacto directo con los beneficiarios hay dos opciones, una de ellas es hacer una rigurosa selección de dicho personal y otra es crear ventanillas alternativas, las cuales pueden instalarse en las asociaciones de productores, con cargo a su presupuesto. Tal vez esto ocasione un incremento en los gastos de operación de las mencionadas asociaciones, pero se cree que los beneficios que pueden recibir los productores los compensan.

Para mejorar la operación del **Subprograma DPAI** se recomienda precisar aspectos relacionados con: su estructura operativa; mecanismos de supervisión y seguimiento tanto de técnicos, como de promotores y de los grupos beneficiarios; conocimientos y habilidades que deben dominar los técnicos; formación de cuadros de expertos en tópicos especiales; derechos y obligaciones, que deben estar claramente establecidas; las percepciones salariales deben reconocer diferencias en desempeño; y definir el mecanismo mediante el cual el Subprograma se vincula con instancias de investigación y con otras instancias que ofrecen apoyos al sector; entre otros.

5.2.3 Para mejora impactos

Para mejora el impacto del Programa es necesario enfocar a sus acciones al incremento en la competitividad de la ganadería estatal. Retomando la experiencia estatal obtenida con los grupos de productores que recibieron apoyo a través del Programa de Apoyo a Productores Lecheros de Bajos Ingresos, que continúan trabajando exitosamente, se recomienda la promoción de grupos similares a los cuales se debe destinar una cantidad importante de recursos.

La población objetivo de estos proyectos son los productores con potencial de competitividad que requieren el apoyo de FG para detonarla. Dejando fuera a productores que sin el apoyo del programa son competitivos y aquellos en los cuales se requiere una

gran cantidad de recursos para crear condiciones de competitividad. Cuántos y quiénes son estos productores es tarea que compete al Estado definir.

Los elementos que deben ser evaluados en la selección de grupos candidatos a recibir apoyo de esta forma, son principalmente la existencia de espíritu innovador, y un alto nivel de cohesión entre el grupo, factores que son claves para el éxito.

Un punto nodal en esta propuesta es la selección de los grupos a apoyar, sin que queden otros productores excluidos. Estos productores deberían ser propuestos como candidatos a recibir un apoyo integral por los promotores **DPAI**. De hecho en este proyecto se combinaría obligatoriamente el apoyo de inversión con el de desarrollo de capacidades.

En una primera etapa, de un año, los grupos deberían recibir exclusivamente el componente de desarrollo de habilidades, en los cuales se definiría el plan de negocio de la empresa, y comenzarían a recibir de manera intensiva la capacitación requerida para el desarrollo de habilidades básicas. Durante esta etapa, para ser elegibles para la segunda, los grupos candidatos deberían cubrir con requisitos mínimos de compromiso. Los que no lo hagan pierden su derecho a ser elegidos.

Durante la segunda etapa, para la cual se propone una duración de tres años, se desarrollarían las condiciones necesarias para que los grupos consolidaran aspectos relacionados con producción, transformación y comercialización. En ese mismo orden se enfocarían los apoyos recibidos, tanto de inversión como de desarrollo de capacidades.

Para estos grupos debe considerarse la posibilidad de presupuestos multianuales, sin que ello implique que recibirán el apoyo de facto. Cada año, los beneficiarios deberán demostrar los avances logrados y elaborar solicitud de apoyo, como todos los beneficiarios. El apoyo a grupos con avances deberá ser altamente prioritario pero no obligatorio.

De esta forma los grupos podrán ser elegibles por un periodo máximo de apoyo de cuatro años, o por el tiempo que se considere conveniente, incluyendo el primer año de definición del plan de negocio. Posteriormente ya no podrán ser beneficiarios de FG.

Los grupos que reciban el apoyo deberán preferentemente ser de todas las cadenas productivas, sin importar que la mayoría sea de la cadena leche, ya que probablemente en ésta es donde se presenten las condiciones para el desarrollo de este tipo de proyectos. No obstante, cada año debería por lo menos incorporarse un grupo de otra cadena productiva.

En el caso de los apoyos a producción primaria deberá tenerse especial cuidado en la escala productiva del proyecto. Durante el trabajo de campo se observó con cierta frecuencia infraestructura nueva que es utilizada parcialmente, debido a que fue planeada para una capacidad mayor a la que realmente los productores pueden sostener.

Para los apoyos de transformación, aplica la misma recomendación, es decir, no es necesario plantear proyectos de gran envergadura, que se conviertan en un elemento de riesgo mayor, más que en oportunidad de negocio.

Para la comercialización, de igual forma se debe enfocar a la atención de mercados regionales, si bien el acceso a los grandes mercados metropolitanos o incluso de exportación sería altamente deseable; la atención de mercados regionales e inclusive

rurales, que actualmente tienen problemas de abasto de productos, no es nada despreciable.

Es evidente que la capacitación que requieren los productores de estos grupos también es integral. Lo cual implica la necesidad de técnicos con habilidades igualmente integrales, que además tengan la habilidad de bajar recursos de otros programas de apoyo y de relacionarse estrechamente con instituciones de investigación.

Los técnicos que atienden estos grupos deberán ser cuidadosamente seleccionados, tomando como factor principal su desempeño y el resultado de los grupos previamente atendidos. Este grupo de técnicos deberá recibir formación especial, adecuada a la nueva función que ahora desempeñarán.

Dada la envergadura de estos proyectos, las solicitudes no deben ser entregadas en los CADER. Los promotores serían los encargados de someter a concurso las propuestas y la autorización correría a cargo de la COTEGAN. La supervisión y seguimiento de los grupos sería responsabilidad de promotores y coordinadores bajo la vigilancia de los coordinadores de cadena y de la COTEGAN

De esta forma se irán creando grupos de productores organizados, altamente capacitados, con grandes posibilidades, no solamente de permanecer, sino que incluso de crecer en el mediano plazo, incrementando con ello el impacto y los resultados del FG, en congruencia con la estrategia de integración de cadenas.

Evidentemente esta propuesta puede causar mayores desigualdades (con consecuencias políticas) entre los productores pecuarios. Sin embargo es importante recordar que el objetivo el Programa es promover la competitividad del sector, no la igualdad social o mantener la estabilidad política.

Bibliografía

CNOG. Información Económica Pecuaria No. 14. Confederación Nacional de Organizaciones Ganaderas. México 2005.

DOF. Reglas de Operación de la Alianza para el Campo 2003. Capítulo 143, Programa Fomento Ganadero. México. 25 de Julio de 2003.

Gobierno del Estado de Jalisco. COECYTJAL. El Valor Agregado de las Cadenas Productivas de Jalisco. Junio 2002. Presentación power point.

INEGI. Anuario estadístico de los Estados Unidos Mexicanos. Edición 2003

INEGI. Anuario estadístico de Jalisco. Edición 2004

Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos. Programa Sectorial de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación 2001-2006. México, DF. 2001.

COCEYTJAL. El Valor Agregado de las Cadenas Productivas. Junio de 2002. Presentación power point

PED Jalisco. Gobierno Estatal. Plan Estatal de Desarrollo 2001-2006.

SAGARPA. Anuario Estadístico de la Producción Pecuaria de los Estados Unidos Mexicanos. Julio 2004

SAGARPA. Evaluación de Alianza Contigo 2003. Informe de Evaluación Estatal del Programa Fomento Ganadero de Jalisco. Septiembre 2004.

SAGARPA. Evaluación de Alianza Contigo 2003. Informe de Evaluación Nacional del Programa Fomento Ganadero. Septiembre 2004.

SAGARPA/FAO 2005. Guía Metodológica. Evaluación Estatal del Programa Fomento Ganadero. México. Marzo de 2005

SEDER. Proyecto de Desarrollo de la Cadena Productiva de Bovinos Carne en Jalisco 2004-2007. Agosto 2003

SEDER. Plan estatal de las cadena agroproductiva porcícola 2004-2007. Agosto 2003

SEDER. Alianza Contigo 2005. Presentación de Power Point. Mayo 2005

SEDER. Evaluaciones interna del Programa Fomento Ganadero 2002 Y 2004.

SIACON 1980-2003

SENASICA. Situación zoonosológica en los Estados de la Republica Mexicana. Julio 2005

UNEGAN. Plan de Negocios para la creación de la Unidad Articuladora para el desarrollo de la Ganadería de Jalisco "UNEGAN". Julio 2005

<http://coecyt.jalisco.gob.mx/index.htm>

www.siap.sagarpa.gob.mx

www.senasica.sagarpa.gob.mx

www.siser.jal.sagarpa.gob

Anexo 1
Metodología de la evaluación

La evaluación de FG, así como la elaboración del Informe ha sido llevada a cabo conforme a lo estipulado en el documento proporcionado por la Unidad de Apoyo FAO (UA-FAO), denominado “Guía Metodología de Evaluación Estatal del Programa Fomento Ganadero”⁴⁹.

1.1 Diseño de la muestra beneficiarios

1.1.1 Marco muestral

Los marcos muestrales con los que se trabajó para la obtención de las muestras, fueron dos: uno para los beneficiarios 2002 y otro para 2004. El marco muestral 2002 fue proporcionado por el CTEE de Jalisco. El marco 2004 fue obtenido de la pagina de Internet del sistema SISER-Jalisco⁵⁰; el cual, fue depurado para que solo tuviera los beneficiarios del Programa que ya habían recibido el apoyo hasta el 30 de abril del año 2005.

1.1.2 Determinación del tamaño de muestra

El método de muestreo utilizado fue el descrito en el Anexo 1 “Método de muestreo para la Evaluación Estatal de la Alianza Contigo” de la guía Metodológica.

Se determinan dos muestras de beneficiarios, la 2002 y 2004.

Para el ejercicio de FG 2002 (divididos en los diferentes Subprogramas) se reportaron 4404 beneficiarios, en el ejercicio 2004, se reportan 3,208 beneficiarios (solo se incluyó a beneficiarios del Subprograma de Desarrollo Ganadero).

Tomando como referencia el marco muestral, se empleó la siguiente fórmula para calcular el tamaño de muestra en el Estado:

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

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 dada para cada Estado.

Los datos son los siguientes:

- Número de beneficiarios para el año 2002: 4404
- Número de beneficiarios pata el año 2004: 3208

⁴⁹ Este documento de encuentra disponible en la dirección www.evalalianza.org.mx

⁵⁰ Se obtuvo de la siguiente pagina: <http://facej.jalisco.gob.mx/seder/fuera.asp?fra=http://siser.jal.sagarpa.gob.mx>, con una clave asignada por la propia SEDER

- Parámetro θ_i para Jalisco:

- Año 2002: 139.1
- Año 2004: 151.6

Desarrollando la formula con los datos anteriores, las muestras de trabajo obtenidas son las siguientes:

Muestra (Beneficiarios)	
Año	Beneficiarios
2002	135
2004	144
	279

La muestra 2002, esta repartida de la siguiente forma:

Programa	N (Beneficiarios)	n (Beneficiarios)
Mejoramiento Genético	1487	43
Apícola	793	30
Lechero	771	21
Recuperación de Tierras de Pastoreo	451	14
Avícola y porcícola	902	27
Total	4404	135

N: Marco muestral; n: Muestra

1.1.3 Selección de integrantes de la muestra

Los beneficiarios a entrevistar se fueron seleccionando del listado completo de beneficiarios del programa correspondiente (marco muestral). El procedimiento que se sigue para la selección de los beneficiarios es el siguiente:

Se ordena alfabéticamente la relación de beneficiarios por apellido y se les numera de forma progresiva.

Se calcula el coeficiente "k," que resulta de dividir el número total de beneficiarios del Programa (N_{ij}) entre el tamaño de muestra calculado (n_{ij}).

Se determina el número aleatorio "s" con ayuda de Excel.

Jalisco	Coeficiente "k"	Coeficiente "s"
Fomento Ganadero 2002	33	30
Fomento Ganadero 2004	22	7

Con el número aleatorio obtenido para cada año, se inicia la selección directa y sistemática dentro del marco muestral de beneficiarios a encuestar. En este sentido, para el estado de Jalisco, los números seleccionados son:

Fomento Ganadero 2002

Muestra:

30, 63, 96, 129, 162, 195, 228, 261, 294, 327, 360, 393, 426, 459, 492, 525, 558, 591, 624, 657, 690, 723, 756, 789, 822, 855, 888, 921, 954, 987, 1020, 1053, 1086, 1119, 1152, 1185, 1218, 1251, 1284, 1317, 1350, 1383, 1416, 1449, 1482, 1515, 1548, 1581, 1614, 1647, 1680, 1713, 1746, 1779, 1812, 1845, 1878, 1911, 1944, 1977, 2010, 2043, 2076, 2109, 2142, 2175, 2208, 2241, 2274, 2307, 2340, 2373, 2406, 2439, 2472, 2505, 2538, 2571, 2604, 2637, 2670, 2703, 2736, 2769, 2802, 2835, 2868, 2901, 2934, 2967, 3000, 3033, 3066, 3099, 3132, 3165, 3198, 3231, 3264, 3297, 3330, 3363, 3396, 3429, 3462, 3495, 3528, 3561, 3594, 3627, 3660, 3693, 3726, 3759, 3792, 3825, 3858, 3891, 3924, 3957, 3990, 4023, 4056, 4089, 4122, 4155, 4188, 4221, 4254, 4287, 4320, 4353, 4386, 15, 48.

Fomento Ganadero 2004**Muestra:**

7, 29, 51, 73, 95, 117, 139, 161, 183, 205, 227, 249, 271, 293, 315, 337, 359, 381, 403, 425, 447, 469, 491, 513, 535, 557, 579, 601, 623, 645, 667, 689, 711, 733, 755, 777, 799, 821, 843, 865, 887, 909, 931, 953, 975, 997, 1019, 1041, 1063, 1085, 1107, 1129, 1151, 1173, 1195, 1217, 1239, 1261, 1283, 1305, 1327, 1349, 1371, 1393, 1415, 1437, 1459, 1481, 1503, 1525, 1547, 1569, 1591, 1613, 1635, 1657, 1679, 1701, 1723, 1745, 1767, 1789, 1811, 1833, 1855, 1877, 1899, 1921, 1943, 1965, 1987, 2009, 2031, 2053, 2075, 2097, 2119, 2141, 2163, 2185, 2207, 2229, 2251, 2273, 2295, 2317, 2338, 2361, 2383, 2405, 2427, 2449, 2471, 2493, 2515, 2537, 2559, 2581, 2603, 2625, 2647, 2669, 2691, 2713, 2735, 2757, 2779, 2801, 2823, 2845, 2867, 2889, 2911, 2933, 2955, 2977, 2999, 3021, 3043, 3065, 3087, 3109, 3131, 3153.

Tanto para la muestra de beneficiarios 2002 como para la de 2004, se seleccionó un listado de reemplazos equivalentes al 20% de la muestra original, utilizando el mismo procedimiento de muestreo sistemático establecido por la UA – FAO.

1.2. Otras fuentes de información.**1.2.1 Encuestas y entrevistas a otros actores**

La realización de estas entrevistas fue llevada a cabo por el evaluador utilizando un cuestionario elaborado y proporcionado por la UA-FAO⁵¹.

Cuadro Anexo 1.1 Encuestas y entrevistas a otros actores**Nombre****Función**

⁵¹ Este documento de encuentra disponible en la dirección www.evalalianza.org.mx.

Evaluación Programa Fomento Ganadero 2004

1	Rodríguez Aguilar Mario	Coordinador DPAI
2	Nuño Hernández Benjamín	Coordinador DPAI
3	Guerrero Rodríguez Maximiliano	Coordinador DPAI
4	Estrada Rodríguez José De Jesús	Promotor DPAI
5	Muñoz Navarro Felipe De Jesús	Promotor DPAI
6	Orozco Loreto José	Promotor DPAI
7	Silva Huerta Ricardo	Promotor DPAI
8	Beltrán Ramírez Rogelio	Promotor DPAI
9	Pérez Rodríguez Cesar Julio	Promotor DPAI
10	Vega Loera Mario Antonio	Promotor DPAI
11	Castillo Romero Oscar	Promotor DPAI
12	Parra Aguayo Jorge	Promotor DPAI
13	López Mariscal Alfonso	Promotor DPAI
14	García Salazar Omar Indalecio	Promotor DPAI
15	Ortega Zúñiga Ignacio	Promotor DPAI
16	Navarro Dueñas Gilberto	Promotor DPAI
17	Gómez Soltero Benjamín	Promotor DPAI
18	Rentería Zúñiga Esquió	Promotor DPAI
19	Gómez Delgado Juan Carlos	Promotor DPAI
20	Manzano Rodríguez Víctor	Promotor DPAI
21	Fonseca Arambula José Rubén	Promotor DPAI
22	Ramírez Ramírez Arturo	Promotor DPAI
23	Cárdenas Padilla Sergio Adrián	Promotor DPAI
24	Sánchez Jiménez Alfredo	Promotor DPAI
25	Leal Briceño Luis Arturo	Jefe de CADER y DDR
26	Córdova Córdova Eliseo	Jefe de CADER y DDR
27	Ulloa Codines Alberto	Jefe de CADER y DDR
28	Macías Trujillo José David	Jefe de CADER y DDR
29	Basave Silva Fernando Cuauhtemoc	Jefe de CADER y DDR
30	Bravo Camacho Francisco	Jefe de CADER y DDR
31	Ortega López Martín	Jefe de CADER y DDR
32	Pérez Rodríguez Jaime	Jefe de CADER y DDR
33	Aguayo Chávez Adolfo	Jefe de CADER y DDR
35	Magaña Morales Javier	Jefe de CADER y DDR
36	Del Toro Morales Arnulfo	Subdelegado Agropecuario
37	Flores Chávez Francisco Javier	Subdelegado Agropecuario
38	Macías Aragón Carlos	Subdelegado Agropecuario
39	Martínez Cervantes Martín	Director de Ganadería
40	Martínez González José Luis	Responsable operativo
41	Enríquez Ochoa Gustavo	Responsable operativo
42	Pineda Robles Francisco	Responsable operativo
43	Pelayo Ramírez Raúl	Responsable operativo
44	Cervantes Gutiérrez Carmen	Responsable operativo
45	García Vázquez Vicente	Comités sistema producto

1.3 Integración y procesamiento de bases de datos

La integración de la base de datos se llevó a cabo durante la fase de campo; capturándose en computadora, con ayuda de un Software llamado Lotus Notes⁵²; ya capturadas las encuestas, éstas fueron replicadas por Internet con ayuda del software a un servidor de FAO (para su integración y resguardo) como requisito establecido en la Guía Metodológica.

Cumplido el periodo de levantamiento de encuestas, con su respectiva captura y replicación, ésta base fue exportada a Excel para llevar a cabo las correspondientes pruebas de consistencia -depurar todos los datos mal capturados y corregirlos-. Terminado este proceso, se tuvieron listas para su procesamiento y obtención de indicadores requeridos.

1.4 Métodos de análisis estadístico de las bases de datos

El método de análisis utilizado para la obtención de los indicadores⁵³ fue diseñado por la UA-FAO, y se encuentra descrito en el documento "Indicadores de Proceso de la Evaluación de Alianza para el Campo 2002-2004"⁵⁴.

⁵² Propuesto por la UA-FAO

⁵³ Requeridos en el Capítulo 4 de "Impactos"

⁵⁴ Disponible en la dirección www.evalalianza.org.mx.

Anexo 2. Información complementaria

Cuadro Anexo 1. Distribución regional de los recursos 2004 ejercidos por FG. (Pesos)

Grupo	Cadena	Zapopan	Lagos	Ameca	Tomatlan	El Grullo	La Barca	C. Guzman	Colotlán
Ganadería	Carne	4,645,000	2,000,000	2,600,000	3,300,000	3,000,000	1,500,000	3,200,000	3,300,000
	Leche	5,000,000	5,675,061	700,000		2,000,000	3,200,000	3,455,000	
	Especies menores	2,000,000	1,000,000	1,500,000	300,000	1,000,000	900,000	1,850,000	500,000
	Porcícola	2,000,000	2,000,000	350,000	300,000	800,000	1,800,000	1,400,000	
	Huevo para plata	1,200,000	2,300,000					320,000	
	Carne de pollo	2,200,000	650,000	1,500,000			420,000	400,000	
	Subtotal	17,045,000	13,625,061	6,650,000	3,900,000	6,800,000	7,820,000	10,625,000	3,800,000

Grupo	Cadena	Tamazula	Mascota	La Huerta	Tepatitlan	Sub. Total	G. Operación	Total
Ganadería	Carne	2,500,000	2,500,000	2,800,000	2,095,000	33,440,000	1,750,000	35,200,000
	Leche	1,800,000	490,378	600,000	5,864,561	28,785,000	1,515,000	30,300,000
	Especies menores	1,400,000	400,000	1,400,000	1,762,500	14,012,500	737,500	14,750,000
	Porcícola	1,150,000	182,500	300,000	2,495,000	12,777,500	672,500	13,450,000
	Huevo para plata				2,497,500	6,317,500		
	Carne de pollo				1,147,500	6,317,500	332,500	6,650,000
	Subtotal	6,850,000	3,572,878	5,100,000	15,862,061	101,650,000	5,007,500	100,350,000

Fuente: SEDER

Cuadro Anexo 2. Distribución regional de solicitudes y beneficiarios

Cadena	Zapopan		L. Moreno		Ameca		Tomatlán		El Grullo		La Barca	
	Sol.	Benef.	Sol.	Benef.	Sol.	Benef.	Sol.	Benef.	Sol.	Benef.	Sol.	Benef.
Carne	130	130	65	74	173	189	195	232	152	152	67	67
Leche	24	40	87	125	1	1			11	27	20	63
Esp.menores	21	60	5	10	2	22	6	11	12	12	25	25
Porcícola	3	40							1	1		
Huevo plato	3	19	5	9								
Carne pollo	9	16	1	7	6	49					6	19
Subtotal	190	305	163	225	182	261	201	243	176	192	118	174

Cadena	Tamazula		Mascota		La Huerta		Tepatitlán	Total		
	Sol.	Benef.	Sol.	Benef.	Sol.	Benef.	Sol.	Benef.	Sol.	Benef.
Carne	127	217	145	314	178	183	110	214	1,342	1,772
Leche	15	92	1	1			83	170	242	519
Esp.menores	3	21	8	8	1	1	3	3	86	173
Porcícola			1	1			3	52	8	94
Huevo plato							11	34	19	62
Carne pollo	1	6					2	17	25	114
Subtotal	146	336	155	324	179	184	212	490	1,722	2,734

Fuente: SEDER

Cuadro Anexo 3. Apoyos prioritarios y monto máximo de apoyo para la cadena aves carne

Beneficio	Apoyo máximo (\$)	% Máximo	Prioridad
Área Sucia y limpia, baño y vestidor	150,000	50	1
Bebedero	150,000	50	1
Cerco perimetral	150,000	50	1
Comedero	150,000	50	1
Incinerador	150,000	50	1
Infraestructura y equipo para transformación sacrificio	150,000	50	1
Lavadora de jaulas	150,000	50	1
Malla pajarera	150,000	50	1
Nave avícola	150,000	50	1
Planta de alimento	150,000	50	1
Vado o arco sanitario	150,000	50	1
Aislamiento térmico	150,000	50	2
Bodega	150,000	50	2
Criadora avícola	150,000	50	2
Electrificación	150,000	50	2
Equipo de ventilación	150,000	50	2
Incubadora	150,000	50	2
Revolvedora	150,000	50	2
Tolva	150,000	50	2
Bascula	150,000	50	3
Mezcladora	150,000	50	3
Molino	150,000	50	3
Silo para grano	150,000	50	3
Transportador/bazuca	150,000	50	3

Fuente: SEDER

Cuadro Anexo 4. Apoyos prioritarios y monto máximo de apoyo para la cadena bovinos carne

Beneficio	Apoyo máximo (\$)	% Máximo	Prioridad
Baño garrapaticida	60,000	50	1
Bascula	25,000	50	1
Bascula camionera	300,000	50	1
Bebedero	9,000	50	1
Bodega grupal	300,000	50	1
Bodega individual	150,000	50	1
Bordo abrevadero	75,000	50	1
Carro mezclador	150,000	50	1
Cerco convencional	15,000	50	1
Cerco eléctrico	25,000	50	1
Comedero	7,000	50	1
Construcción y/o rehabilitación de bordos	80,000	50	1
Corral de manejo	150,000	50	1
Cosechadora de forraje	150,000	50	1
Deposito para almacenamiento de agua	20,000	50	1
Dosis de semen	100	50	1
Electrificación	50,000	50	1
Embrión	4,000	50	1
Empacadora	100,000	50	1
Ensiladora	100,000	50	1
Equipamiento de pozo ganadero	150,000	50	1
Fideicomiso de carne	300,000	50	1
Infraestructura y equipo para planta forrajera	300,000	50	1
Línea de conducción de agua	50,000	50	1
Material vegetativo	5,000	50	1
Mezcladora	150,000	50	1
Molino cosechador en seco	120,000	50	1
Paquete tecnológico para praderas	16,000	50	1
Perforación de pozo ganadero grupal	300,000	50	1
Perforación de pozo ganadero individual	150,000	50	1
Picadora de forraje	60,000	50	1
Prensa	20,000	50	1
Remolque	30,000	50	1
Seguro de radicación de bovinos	500	50	1
Semental bovino	8,000	50	1
Semilla	150	50	1
Silo	150,000	50	1
Sistema de energía renovable (fotovoltaico)	150,000	50	1
Sistema de riego tecnificado	8,000	45	1
Termo criogénico	4,500	50	1
Tanque silo	150,000	50	1
Cargador frontal	40,000	30	2

Evaluación Programa de Fomento Ganadero 2004

Beneficio	Apoyo máximo (\$)	% Máximo	Prioridad
Embarcadero	10,000	30	2
Enmelazadora	100,000	30	2
Equipo de bombeo	25,000	30	2
Guarda ganado	25,000	30	2
Infraestructura y equipo para transformación y sacrificio	300,000	30	2
Molino	80,000	30	2
Papalote	50,000	30	2
Tolva para alimento	50,000	30	2
Aspersora	30,000	20	3
Barrena	8,000	20	3
Bimbolete u otro	9,000	20	3
Chapeadora/desvaradora	15,000	20	3
Cobertizo	100,000	20	3
Composteadora	50,000	20	3
Corral con echadero	100,000	20	3
Cuchilla terracedora	60,000	20	3
Elaboración de proyecto	5,000	20	3
Fertilizadora	30,000	20	3
Rastrillo	20,000	20	3
Rehabilitación o ampliación de bodega	100,000	20	3
Rodillo rehabilitador	20,000	20	3
Sembradora	50,000	20	3
Tractor	60,000	20	3
Transportador	100,000	20	3
Unidad de enfriamiento	100,000	20	3

Fuente. SEDER

Cuadro Anexo 5. Apoyos prioritarios y monto máximo de apoyo para la cadena bovinos leche

Beneficio	Apoyo máximo (\$)	% Máximo	Prioridad
Análisis de la calidad de la leche	2,000	50	1
Carro mezclador	150,000	50	1
Centro de acopio grupal	300,000	50	1
Centro de acopio individual	150,000	50	1
Centro de crianza y recría de becerros (grupal)	300,000	50	1
Clarificadora	150,000	50	1
Corral de manejo	150,000	50	1
Cosechadora de forraje	150,000	50	1
Cuarto para industrializar leche grupal	300,000	50	1
Cuarto para industrializar leche individual	150,000	50	1
Descremadora	150,000	50	1
Dosis de semen	100	50	1
Embrión (detección positiva)	3,000	50	1
Empacadora	100,000	50	1
Ensiladora	100,000	50	1
Equipo para industrializar leche	150,000	50	1
Equipo para industrializar leche (grupo)	300,000	50	1
Equipo para laboratorio	300,000	50	1
Fideicomiso de leche	300,000	50	1
Generador de energía alterna	80,000	50	1
Infraestructura y equipo para planta forrajera	300,000	50	1
Línea de conducción de agua	50,000	50	1
Material vegetativo	5,000	50	1
Molino (cosechador en seco)	120,000	50	1
Ordeñadora con pulsador (grupo)	300,000	50	1
Ordeñadora con pulsador (individual)	150,000	50	1
Pasteurizador	300,000	50	1
Picadora de forraje	60,000	50	1
Prensa	20,000	50	1
Sala de ordeña grupal	300,000	50	1
Sala de ordeña individual	150,000	50	1
Semilla	5,000	50	1
Sistema de energía renovable (fotovoltaico)	100,000	50	1
Tanque de enfriamiento	150,000	50	1
Tanque silo	150,000	50	1
Termo criogénico	5,000	50	1
Torre de enfriamiento	80,000	50	1
Unidad de enfriamiento	50,000	50	1
Proyecto verificación leche % de apoyo al 70%	300,000	50	1
Cargador frontal	40,000	30	2
Corral con hechaderos	150,000	30	2
Embarcadero	10,000	30	2

Evaluación Programa de Fomento Ganadero 2004

Beneficio	Apoyo máximo (\$)	% Máximo	Prioridad
Enmelazadora	100,000	30	2
Establo (grupo)	300,000	30	2
Establo (individual)	150,000	30	2
Fosa de sedimentación	100,000	30	2
Galera	80,000	30	2
Mezcladora	150,000	30	2
Molino	80,000	30	2
Papalote	50,000	30	2
Piso de cemento/concreto	100,000	30	2
Remolque	30,000	30	2
Silo	150,000	30	2
Techo	50,000	30	2
Tecnificación de riego	150,000	30	2
Tolva para alimentación	50,000	30	2
Invernadero para germinado	70,000	30	2
Abrevadero	30,000	20	3
Aspersora	30,000	20	3
Bascula	75,000	20	3
Bodega grupal	300,000	20	3
Bodega individual	150,000	20	3
Cobertizo	100,000	20	3
Cuchilla terraceadora	30,000	20	3
Chapeadota	12,000	20	3
Deposito de almacenamiento de agua	60,000	20	3
Electrificación	50,000	20	3
Equipamiento de pozo ganadero	50,000	20	3
Fertilizadora	30,000	20	3
Rastrillo	20,000	20	3
Rehabilitación o ampliación de bodega	100,000	20	3
Sembradora	50,000	20	3
Tractor	60,000	20	3
Vientre bovino nacional o importado	3,000	20	3

Fuente. SEDER

Cuadro Anexo 6. Apoyos prioritarios y monto máximo de apoyo para la cadena especies menores

Beneficio	Apoyo Máximo (\$)	% Máximo	Prioridad
Abeja reina comercial	50	50	1
Acaricida	40	50	1
Alza con 8 bastidores	60	50	1
Bastidor	15	50	1
Centro de acopio grupal	300,000	50	1
Cera estampada	40	50	1
Colmena	700	50	1
Cubo cámara de cría	200	50	1
Desopeculador automático	16,000	50	1
Dosificador de miel	25,000	50	1
Estampadora de cera	10,000	50	1
Extractor eléctrico	23,000	50	1
Extractor manual	5,000	50	1
Núcleo de abeja	200	50	1
Núcleo de fecundación	200	50	1
Piso	40	50	1
Sala para extracción de miel grupal	300,000	50	1
Sala para extracción de miel individual	150,000	50	1
Secadora de polen	5,000	50	1
Tambo	500	50	1
Tanque de sedimentación	25,000	50	1
Tapa interior	60	50	1
Techo	60	50	1
Trampa de polen	170	50	1
Semental caprino nacional	2,000	50	1
Semental cunícola	300	50	1
Semental ovino con registro genealógico	2,000	50	1
Ventre caprino nacional	500	50	1
Ventre cunícola	150	50	1
Ventre ovino nacional	500	50	1
Bascula	18,000	50	1
Bebedero	9,000	50	1
Cargador frontal	15,000	50	1
Cerco convencional	15,000	50	1
Cerco eléctrico	16,000	50	1
Cerco perimetral	150,000	50	1
Chapeadora/desvaradora	15,000	50	1
Cobertizo	100,000	50	1
Corral con hechaderos	100,000	50	1
Corral de manejo	100,000	50	1
Cosechadora de forraje	80,000	50	1
Hidrolimpiador	10,000	50	1
Incubadora	25,000	50	1

Evaluación Programa de Fomento Ganadero 2004

Beneficio	Apoyo Máximo (\$)	% Máximo	Prioridad
Infraestructura y equipo para planta forrajera	150,000	50	1
Infraestructura y equipo para transformación de sacrificio	150,000	50	1
Jaula	1,000	50	1
Material vegetativo	1,000	50	1
Molino	12,000	50	1
Nave cunicula	150,000	50	1
Papalote	20,000	50	1
Prensa	15,000	50	1
Remolque	15,000	50	1
Semilla	150	50	1
Comedero	100,000	50	1
Criadora avícola	25,000	50	1
Deposito de almacenamiento de agua	20,000	50	1
Embarcadero	20,000	50	1
Establo grupal	200,000	50	1
Inseminador artificial	25,000	50	1
Ordeñadora con pulsador	50,000	50	1
Sala de ordeña	100,000	50	1
Tanque de enfriamiento	40,000	50	1
Análisis químico miel	20,000	30	2
Bomba para miel	20,000	30	2
Filtro para miel	5,000	50	1
Bordo abrevadero	20,000	30	2
Elaboración de proyecto	5,000	30	2
Empacadora	50,000	30	2
Ensiladora	50,000	30	2
Equipo de bombeo	50,000	30	2
Fertilizadora	20,000	30	2
Línea conducción de agua	100	30	2
Mezcladora	50,000	30	2
Perforación de pozo ganadero grupal	300,000	30	2
Perforación de pozo ganadero individual	150,000	30	2
Silo	50,000	30	2
Cuarto para industrializar	150,000	30	2
Equipo de poso ganadero	150,000	30	2
Equipo de ventilación	75,000	30	2
Equipo para industrialización de leche de cabra grupal	200,000	30	2
Pasteurizador	50,000	30	2
Tolva para alimento	50,000	30	2
Aspersora	15,000	20	3
Barrena	8,000	20	3
Bimbolote u otro	9,000	20	3
Cuchilla terraceadora	60,000	20	3

Evaluación Programa de Fomento Ganadero 2004

Beneficio	Apoyo Máximo (\$)	% Máximo	Prioridad
Electrificación	200,000	20	3
Enmelazadora	50,000	20	3
Rodillo rehabilitador	20,000	20	3
Picadora de forraje	10,000	20	3

Fuente. SEDER

Cuadro Anexo 7. Apoyos prioritarios y monto máximo de apoyo para la cadena avícola

Beneficio	Apoyo máximo (\$)	% Máximo	Prioridad
Área sucia y limpia, baño y vestidor	150,000	50	1
Bebedero	150,000	50	1
Cerco perimetral	150,000	50	1
Comedero	150,000	50	1
Incinerador	150,000	50	1
Infraestructura y equipo para transformación sacrificio	150,000	50	1
Lavadora de jaulas	150,000	50	1
Malla pajarera	150,000	50	1
Nave avícola	150,000	50	1
Planta de alimento	150,000	50	1
Vado o arco sanitario	150,000	50	1
Aislamiento térmico	150,000	30	2
Bodega	150,000	30	2
Criadora avícola	150,000	30	2
Electrificación	150,000	30	2
Equipo de ventilación	150,000	30	2
Incubadora	150,000	30	2
Jaula	150,000	30	2
Revolvedora	150,000	30	2
Tolva	150,000	30	2
Bascula	150,000	20	3
Mezcladora	150,000	20	3
Molino	150,000	20	3
Silo para grano	150,000	20	3
Transportador / bazuca	150,000	20	3

Fuente. SEDER

Cuadro Anexo 8. Apoyos prioritarios y monto máximo de apoyo para la cadena porcina

Beneficio	Apoyo máximo (\$)	% Máximo	Prioridad
Área sucia y limpia, baño y vestidor	150,000	50	1
Biodigestor	100,000	50	1
Bodega grupal	300,000	50	1
Dosis de semen	50	50	1
Embarcadero	100,000	50	1
Fosa de sedimentación	150,000	50	1
Hidrolimpiador	15,000	50	1
Infraestructura y equipo para planta forrajera grupal	300,000	50	1
Infraestructura y equipo para transformación y sacrificio grupal	300,000	50	1
Jaula	150,000	50	1
Laguna de oxidación	150,000	50	1
Reubicación de granja	150,000	50	1
Termo para semen fresco	10,000	50	1
Tratamiento de agua residual	150,000	50	1
Vado o arco sanitario	150,000	50	1
Semental porcino nacional con certificación fenotípica	1,500	30	2
Semental porcino nacional o importado con registro genealógico	25,000	30	2
Vientre porcino nacional	900	30	2
Vientre porcino nacional o importado (abuelas)	3,000	30	2
Banco de semen	300,000	30	2
Bebedero	150,000	30	2
Cerco perimetral	150,000	30	2
Comedero	150,000	30	2
Deposito de almacenamiento de agua	50,000	30	2
Equipo de ventilación	150,000	30	2
Línea de conducción de agua	50,000	30	2
Mezcladora	200,000	30	2
Molino	200,000	30	2
Nave porcícola	100,000	30	2
Papalote	50,000	30	2
Silo	150,000	30	2
Tolva (grupo)	300,000	30	2
Tolva (individual)	150,000	30	2
Bascula	25,000	20	3
Bazuka	50,000	20	3
Bodega individual	150,000	20	3
Cargador frontal	20,000	20	3
Electrificación	150,000	20	3
Rehabilitación o ampliación de bodega	150,000	20	3
Transportador	150,000	20	3

Fuente. SEDER

Cuadro Anexo 9. Grupos de Trabajo

No.	Nombre	Municipio	Región	Localidad	Tipo
1	Sociedad Tierra Ajena S.S.S.	Encarnación De Díaz	Altos Norte	La trinidad	ESTABLO COLECTIVO
2	PRODUCTORES DE LECHE SANTA BARBARA DE CASTRO S.C.	Encarnación De Díaz	Altos Norte	Castro	ESTABLO COLECTIVO
3	Sociedad Cooperativa "Ganaderos al Desarrollo" S.C. de R.L.	Lagos De Moreno	Altos Norte	Las Cruces	ESTABLO COLECTIVO
4	GANADEROS AL PROGRESO SC DE RL	Lagos De Moreno	Altos Norte	Macedonio Ayala	ESTABLO COLECTIVO
5	Productores de Leche Cerro Colorado S.C. de R.L. (Antes San Pedro de las Flores y Asoleadero)	San Juan De Los Lagos	Altos Norte	San Pedro de las Flores	ESTABLO COLECTIVO
6	PRODUCTORES DE LECHE SAN PEDRO DE LAS FLORES Y ASOLEADERO SC DE RL	San Juan De Los Lagos	Altos Norte	El Asoleadero	ESTABLO COLECTIVO
7	EL PEÑAZCAL SC DE RL	San Juan De Los Lagos	Altos Norte	Estancia Vieja de Arriba	ESTABLO COLECTIVO
8	RANCHO MARQUES SC DE RL	San Juan De Los Lagos	Altos Norte	Estancia Vieja de Arriba	ESTABLO COLECTIVO
9	IMPULSORA LECHERA EL HÚMEDO SPR DE RL	San Juan De Los Lagos	Altos Norte	San Juan de los Lagos	ESTABLO COLECTIVO
10	Productores del Bajío de San José S.P.R. de R.L.	Encarnación De Díaz	Altos Norte	San José del Bajío	RED DE FRÍO
11	HUARACHA DE ENCARNACIÓN SPR DE RL	Encarnación De Díaz	Altos Norte	Huaracha	RED DE FRÍO
12	LAS GLORIAS DEL TECUAN S DE SS	Encarnación De Díaz	Altos Norte	El Tecuán	RED DE FRÍO
13	LÁCTEOS ALTEÑOS SA DE CV	Tepatitlán	Altos Sur	San Antonio	AGROINDUSTRIA
14	Establo Colectivo Acatic SC de RL	Acatic	Altos Sur	Santa Rita	ESTABLO COLECTIVO
15	Pequeños Productores de Leche de Tequililla S.P.R. de R.I.	Acatic	Altos Sur	Tequililla	ESTABLO COLECTIVO
16	El Pesebre Alteño S.P.R. de R.L.	Arandas	Altos Sur	Capilla de Guadalupe	ESTABLO COLECTIVO
17	PRODUCTORES DE LECHE EL JARAL SPR DE RL	Cañadas De Obregón	Altos Sur	Cañadas de Obregón	ESTABLO COLECTIVO
18	UNIÓN DE PRODUCTORES DE LECHE Y SUS DERIVADOS DE JESUS MARIA SPR DE RL	Jesús Maria	Altos Sur	El Capulín de Chávez	ESTABLO COLECTIVO
19	Hermanos Hernández SPR de RL	San Julián	Altos Sur	El Toliman	ESTABLO COLECTIVO
20	La Esperanza de Magueyes S.C. de R.L.	Tepatitlán	Altos Sur	Pegueros	ESTABLO COLECTIVO
21	La Llave de Guzman SPR de RL	Valle De Guadalupe	Altos Sur	Secundino González	ESTABLO COLECTIVO
22	Productores de Leche Acatic S.C. de R.L.	Acatic	Altos Sur	Santa Rita	RED DE FRÍO
23	Alteña de Productores de Leche S.C. de R.L.	Jalostotitlán	Altos Sur		RED DE FRÍO
24	Centro Lechero Cooperativo de los Altos S.C.L.	Tepatitlán	Altos Sur	Capilla de Guadalupe	RED DE FRÍO
25	Juanacaxtle S.P.R. de R.L.	Juanacatlan	Centro	San Antonio Juanacaxtle	ESTABLO COLECTIVO
26	LECHERA DE PRODUCTORES DEL MUNICIPIO DE ZAPOTLÁNEJO SC DE RL	Zapotlanejo	Centro	San Joaquín	ESTABLO COLECTIVO

Evaluación Programa de Fomento Ganadero 2004

27	GRUPO LECHERO SAN GABRIEL SC DE RL	Zapotlanejo	Centro	Zapotlanejo	ESTABLO COLECTIVO
28	HACIENDA LOS HUERTA SPR DE RL	Zapotlanejo	Centro	La Villa	ESTABLO COLECTIVO
29	Productores Unidos de Matatlan S.P.R. de R.I.	Zapotlanejo	Centro	Matatlán	RED DE FRÍO
30	Gpo. Agropecuario Matatlan S.C. de R.L.	Zapotlanejo	Centro	Matatlán	RED DE FRÍO
31	PRODUCTOS LÁCTEOS JAMAY S.C. DE R.L.	Jamay	Ciénega	Jamay	AGROINDUSTRIA
32	PRODUCTORES DE LECHE SAN ANTONIO S.A. DE C.V.	Jamay	Ciénega	Jamay	ESTABLO COLECTIVO
33	Gpo. Productor de Leche de San José de las Moras SPR de RL	La Barca	Ciénega	San José de las Moras	ESTABLO COLECTIVO
34	S.C. de Productores de leche de Poncitlán S.C. de R.L.	Poncitlán	Ciénega	Poncitlán	ESTABLO COLECTIVO
35	El Dique Pequeños Productores de Leche SPR de RL.	Tototlán	Ciénega	La Floreña	ESTABLO COLECTIVO
36	Asociación Proleygra SPR de RL	Tototlán	Ciénega	El Dique	ESTABLO COLECTIVO
37	Establo Colectivo El Dique SPR de RL,	Tototlán	Ciénega	El Dique	ESTABLO COLECTIVO
38	Productores de Leche de Zapotlán del Rey SPR de RL	Zapotlán Del Rey	Ciénega		ESTABLO COLECTIVO
39	Establo Colectivo San Ignacio SPR de RL	Zapotlán Del Rey	Ciénega	Cerritos	ESTABLO COLECTIVO
40	La Bajadera SPR de RL	Tototlán	Ciénega	Estero de Beccerra	RED DE FRÍO
41	FRUPORLECH SC DE RL	Concepción De Buenos Aires	Sureste	El Paistle	ESTABLO COLECTIVO
42	"Lechera Doce Piales" SC de RL de CV	Quitupan	Sureste	Quitipan	ESTABLO COLECTIVO

Fuente: SEDER

Cuadro Anexo 10. Comentarios sobre la adopción o rechazo de recomendaciones de evaluaciones anteriores

Evaluación	Recomendación	Comentario
2003 y 2002	Elaborar diagnósticos por cadenas	Se cuenta con los proyectos de Gran Visión de las diferentes cadenas pecuarias.
2003 y 2002	Establecer condiciones que posibiliten a productores de bajos ingresos el acceso a los apoyos más costosos	Se les auxilia con asesoramiento y garantías para acceder fuentes de financiamiento.
2003	Mejorar articulación con otros programas	Se fortalece el modelo de cadenas productivas.
2003	Mayor coordinación DG con DPAI	La DG se integra a los grupos de trabajo para definir estrategias.
2003	Simplificar trámite de solicitudes	No se lleva a cabo debido a la triangulación con la coordinación de distritos.
2003	6. Mecanismos para que las solicitudes estén completas	Mayor difusión a través de las organizaciones.
2003	7. Capacitación a funcionarios que reciben solicitudes	Deficiente por la falta de un programa permanente de capacitación.
2003	8. Establecer mesa de revisión previa a la entrega en ventanilla que sirva para orientar a los productores solicitantes	Se realiza a nivel de organizaciones agilizando los trámites en el CADER
2003	9. Establecer sistema de incentivos al personal que recibe solicitudes	Lamentablemente no se lleva a cabo.
2003	10. Difusión del programa a través de una empresa profesional y especializada para difundir objetivos del Programa, elegibilidad y procedimiento de presentación de solicitudes	La llevan a cabo los CADER y Distritos.
2003	Mejor remuneración de promotores y técnico	No suficiencia presupuestaria.

Evaluación Programa de Fomento Ganadero 2004

Evaluación	Recomendación	Comentario
2003	Contratación de promotores por el tiempo necesario para cumplir objetivos a mediano y corto plazo	Si se da continuidad a los técnicos eficientes
2003	Incremento en el presupuesto a DPAI	No se cuenta con suficiencia presupuestal.
2003	Que DPAI sea operado a través de organizaciones de productores Apoyos diferenciados para grupos organizados	Se está elaborando un proyecto conjuntamente con las organizaciones para operarlo en el 2006.
2003	Apoyos diferenciados para grupos organizados	Se le da preferencia a los grupos legalmente constituidos.
2003	Mejor coordinación y seguimiento de promotores y grupos apoyados	Actualmente existe una mejor coordinación y seguimiento para darle continuidad a los proyectos.
2003	Capacitación más enfocada a las necesidades de los productores	Los técnicos PAI son los encargados de capacitar a los productores.
2003	Elaboración de manuales de organización de negocios y procesos de trabajo	La Unidad articuladora es la encargada de la elaboración y sus procesos.
2003	Proporcionar más capacitación técnica a los técnicos	Se pretende establecer una capacitación de acuerdo a las necesidades de cada región.
2003	Instalar un sistema de información de mercados que posibilite a los productores la elección del proveedor por precio y calidad, y que sepan en donde se localizan	Está contemplado para que el productor haga una mejor elección.
2003	Fomentar la administración empresarial eficiente entre los productores. Llevar cursos intensivos de contabilidad de costos.	Se busca el desarrollo empresarial de los productores.

Evaluación Programa de Fomento Ganadero 2004

Evaluación	Recomendación	Comentario
2003	Explicar a los productores los conceptos de competitividad de costos y los factores que la determinan a través de cursos intensivos que se imparten en las localidades cercanas a sus UPP	Fundación Produce a través de sus cursos de capacitación y técnicos PAI fomentan la competitividad
2003	Profundizar en el estudio de la rentabilidad de las actividades pecuarias e identificar los factores que la determinan para poder actuar sobre ellos	Comentario anterior
2003	Fomentar la integración hacia atrás de modo que los productores cuenten con sus propios alimentos.	Se esta trabajando en la integración de los diferentes eslabones de las cadenas productivas
2003	Fomentar la organización de productores para proveerse de alimento para sus alimentos	Sin comentarios
2003	Abrir líneas de apoyo para el establecimiento de proyectos de transformación de productos	Están contemplados dentro de los componentes de la Alianza
2003	Buscar tecnologías apropiadas al tamaño de los productores, para ello motivar al IBNIFAP y Fundación Produce para que las desarrollen	Se está trabando en coordinación con los técnicos PAI
2003	Fomentar la organización de productores para el uso común de instalaciones, compra de insumos y venta de sus productos	Se han integrado productores a SPR, cooperativas, etc., para trabajar organizados
2003	Posibilidad de adquirir financiamiento con el aval del Programa	Actualmente, así se ha Estado ejerciendo los recursos de los diferentes programas
2003	Elaborar padrón de productores por especie y fin productivo a nivel local, municipal, de CADER y DDR, clasificados por estratificación y tipología	Este padrón nos permitirá canalizar mejor los recursos de acuerdo al potencial productivo de cada explotación
2002	Participación de Conejos Municipales para comprometer apoyos de FG que se soliciten a ese nivel	Los Consejos Municipales estarán participando activamente en la difusión

Evaluación Programa de Fomento Ganadero 2004

Evaluación	Recomendación	Comentario
	soliciten a ese nivel	de los programas y de objetivos, más no en el compromiso de recursos ya que esto dependerá de la viabilidad del proyecto y el cumplimiento con los criterios de legibilidad así como los objetivos de cadena
2002	Accionar reuniones de Consejos Distritales y Municipales, buscando participación de productores, representantes de éstos y de instituciones relacionadas	Este es un proceso que se esta fortaleciendo actualmente
2002	Incluir en COTEGAN a representantes de organizaciones de productores	Ya participan los representantes de las organizaciones
2002	Reactivar el funcionamiento del Consejo para la Transparencia y Combate a la Corrupción	Sin comentarios
2002	Considerar que el ejercicio del programa inicie a partir del segundo semestre y concluya en el primer semestre del siguiente año, y con base en ello se realice la planeación	Sin comentarios
2002	Privilegiar proyectos que incrementen calidad y valor de los productos sobre los que promueven incremento en productividad.	Cada cadena tiene sus metas y objetivos particulares, por lo que el POA de cada cadena definirá los rubros que deben ser privilegiados
2002	Asignar mayores recursos a las regiones Costa, Ciénega y Sur donde hay oportunidad para consolidación de la actividad pecuaria	Sin comentarios

Fuente: SEDER

Anexo 3. Estudios de casos sobresalientes

Caso sobresaliente de integración de cadenas

Empresa “Lácteos Jamay”

La empresa “Lácteos Jamay” está constituida por 16 socios con vínculos familiares directos, todos ellos son descendientes de Doña Julia, muy conocida en su comunidad por los quesos frescos que hacía.

La familia original vivía precisamente de la fabricación artesanal de dicho, cuya receta fue heredada a sus descendientes. Con el paso del tiempo y el crecimiento de los hijos y sus familias, todos continuaron la tradición familiar, llegando a haber hasta siete talleres familiares instalados en la parte trasera de las casas. Dichos talleres eran sumamente rústicos y funcionaban con deficiencias que repercutían en calidad del producto obtenido y costos de producción.

Además la producción que obtenían en los establos, actividad que también había sido aprendida de los padres, ya superaba la capacidad de procesamiento de dichos talleres, los cuales en total contaban con una capacidad de procesamiento para 500 kilogramos de queso en total.

Con el apoyo de FG instalaron una industria procesadora que les permite elaborar los tradicionales quesos, más muchos otros productos más, como son yogurt, crema, requesón, panela, y queso para fundir. Esta industria actualmente procesa diariamente 6,000 litros de leche, pero tiene capacidad para procesar de 15 a 20 mil litros. Se espera que en unos cuantos meses más puedan trabajar al 100 por ciento de su capacidad instalada, lo cual aún no hacen por considerar que están en etapa de aprendizaje.

Parte de la leche procesada es producida por ellos mismos, aproximadamente 3,500 litros. La planta les permite una mejor diferenciación del trabajo; ya que los jóvenes se dedican a trabajar las vacas, la planta se maneja con hijos de los mismos socios y algunos empleados contratados, y las personas de mayor edad se dedican a la comercialización de los productos procesados en la planta. La comercialización se realiza directamente al consumidor en los tianguis y mercados ambulantes de Guadalajara.

Cada parte del proceso se maneja como negocio independiente, es decir las utilidades de la venta de la leche son para el propietario de las vacas, el cual recibe un precio por arriba del mercado, además de la seguridad de la venta. La planta aún no genera utilidades, tiene apenas siete meses operando y el objetivo de corto plazo es capitalizarla, posteriormente se decidirá un esquema de reparto de utilidades. Los quesos son vendidos a precios preferenciales a los socios y sus familiares, las ganancias de la venta son para la persona que las realizó.

Es necesario mencionar que esta empresa cuenta con el apoyo de un técnico DPAI, quién elaboró el proyecto y gestionó los apoyos para implementarlo; y a pesar de que la planta es dirigida por un MVZ, hijo de uno de los socios, el apoyo del promotor continúa considerándose indispensable.

De esta manera gracias al apoyo de FG, esta empresa esta integrada desde la producción hasta la distribución al menudeo. El beneficio para la sociedad es el de obtener productos de mayor calidad e higiene, con una vida de anaquel mayor. Para los socios productores el beneficio que obtienen de la planta es la disminución en mermas del proceso, mejores precios de venta, seguridad de venta, empleo en la planta y una fuente permanente de ingresos. Para los productores de la región el beneficio es contar con una alternativa de venta local, que paga un mejor precio y garantiza la compra.

No todo funciona adecuadamente, ya que la empresa enfrenta serios problemas que tiene que resolver en el corto plazo. Uno de ellos es el manejo del suero subproducto del proceso, el cual actualmente está tirando en un canal cercano y provoca serios problemas de contaminación.

