



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



EVALUACION DE LA ALIANZA PARA EL CAMPO 2001



**Informe de Evaluación Estatal
Mejoramiento Genético**

Michoacán

Octubre de 2002



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



EVALUACIÓN DE LA ALIANZA PARA EL CAMPO 2001

Programa Mejoramiento Genético

Michoacán

Directorio

GOBIERNO DEL ESTADO DE MICHOACÁN

Lic. Lázaro Cárdenas Batel
Gobernador Constitucional del Estado

C. María Cruz Campos Díaz
Secretario de Desarrollo Agropecuario

Ing. Tayde Aburto Torres
Subsecretario de Agricultura y
Ganadería

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

C. Javier Bernardo Usabiaga Arroyo
Secretario

MVZ. 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. Víctor Manuel García Gallardo
Delegado de la SAGARPA en el Estado

SUBCOMITÉ ESTATAL DE EVALUACIÓN

LAA. Germán Ruelas Monreal. Coordinador del SEE
MVZ Laura E. Escobar Salazar. Representante del Gobierno del Estado
Ing. Cecilio Zamora Ramos. Representante de la Delegación de la SAGARPA
Sr. Jorge Núñez Fernández. Representante de los Productores Ganaderos
Sr. Juan Moreno Díaz. Representante de los Productores Agrícolas
Dra. Ernestina Gutiérrez Vázquez. Representante de la UMSNH
MC. Rosalío Ramírez Zamora. Representante del INIFAP.
Ing. Tobías Contreras Trejo. Representante de la SEPLADE

Créditos

Este estudio fue realizado por la Entidad Evaluadora Estatal:

Consultoría Mexicana S.A. de C.V.

Ing. Armando Orive Bellinger
Director de la Empresa

Ing. María Angélica Quintero Peralta
Director del Proyecto

Prólogo

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

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

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

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

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

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

Proyecto FAO-SAGARPA
UTF/MEX/050/MEX

Índice

Resumen ejecutivo.....	1
Capítulo 1 Introducción.....	5
1.1 Fundamentos y objetivos de la evaluación.....	5
1.2 Alcances, utilidad e importancia de la evaluación.....	6
1.3 Metodología de evaluación aplicada.....	7
1.4 Fuentes de información.....	7
Capítulo 2 Diagnóstico del entorno para la operación del Programa.....	9
2.1 Principales elementos de política sectorial federal y estatal.....	9
2.2 Contexto institucional en el que se desarrolló el Programa.....	10
2.3 Contexto económico para la operación.....	10
2.3.1 Contexto nacional.....	10
2.3.2 Contexto estatal.....	11
2.3.3 Problemática de la actividad ganadera.....	11
Capítulo 3 Características del Programa en el Estado.....	15
3.1 Antecedentes.....	15
3.2 Estructura y dinámica del Programa en el ejercicio 2001.....	15
3.2.1 Metas físicas y financieras programadas y realizadas (2001).....	15
3.2.2 Cobertura geográfica del Programa.....	18
3.3 Evolución del Programa 1996 – 2000.....	19
Capítulo 4 Evaluación de la operación del Programa.....	21
4.1 Planeación del Programa.....	21
4.1.1 Complementariedad del programa.....	23
4.2 Procesos de operación del Programa.....	23
4.2.1 Difusión del Programa.....	23
4.2.2 Cobertura del Programa.....	24
4.2.3 Gestión de las solicitudes.....	24
4.2.4 Control y seguimiento de las solicitudes.....	25
4.2.5 Gestión y otorgamiento de apoyos.....	27
4.2.6 Seguimiento del Programa.....	29
4.2.7 Opinión de las organizaciones de productores.....	29
4.3 Perfil de los beneficiarios.....	31
4.4 Satisfacción con el apoyo.....	35
4.5 Participación de productores y proveedores.....	36
4.6 Correspondencia entre los apoyos y las necesidades de los productores.....	37
4.7 Evaluación global de la operación del Programa.....	38
4.8 Conclusiones y recomendaciones.....	42
4.8.1 Conclusiones.....	42

4.8.2 Recomendaciones.....	43
Capítulo 5 Evaluación de resultados e impactos del Programa.....	44
5.1 Principales resultados de las acciones del Programa.....	43
5.2 Capitalización e inversión productiva.....	45
5.3 Cambio técnico e innovación de los procesos productivos.....	46
5.4 Permanencia de los apoyos y sostenibilidad de las inversiones.....	48
5.4.1 Permanencia, funcionamiento y calidad del funcionamiento del apoyo.....	48
5.4.2 Permanencia y sostenibilidad de los apoyos.....	48
5.4.3 Aprovechamiento de la capacidad del apoyo.....	49
5.5 Cambios en producción, productividad o en calidad atribuibles al apoyo.....	48
5.6 Cambio en el ingreso de la unidad de producción.....	50
5.7 Contribución al empleo.....	50
5.8 Protección y control sanitario.....	51
5.9 Conclusiones y recomendaciones.....	52
5.9.1 Conclusiones.....	52
5.9.2 Recomendaciones.....	52
Capítulo 6 Conclusiones y recomendaciones.....	53
6.1 Conclusiones.....	53
6.1.1 Generales.....	53
6.1.2 Acerca de la operación del Programa.....	54
6.1.3 Acerca de los resultados e impactos.....	56
6.2 Recomendaciones.....	57
6.2.1 Generales.....	57
6.2.2 Operativas.....	58
Bibliografía.....	60

Índice de cuadros

Cuadro 1-5-1 Fuentes de información para la evaluación.....	8
Cuadro 2-1-1 Programa de Mejoramiento Genético en el marco federal.....	9
Cuadro 2-2-1 Acciones de las instancias participantes en la operación del Programa.....	10
Cuadro 2-3-1. Ubicación de las zonas ganaderas.....	12
Cuadro 3-2-1 Modificaciones a los montos.....	24
Cuadro 3-2-2 Modificaciones a las metas físicas.....	24
Cuadro 3-2-3 Metas financieras convenidas y realizadas.....	25
Cuadro 3-2-4 Metas físicas convenidas y ejercidas.....	27
Cuadro 3-3-1 Metas realizadas 1996-2201.....	19
Cuadro 4-1-1 Criterios establecidos para la planeación del Programa.....	22
Cuadro 4-1-2 Planeación del Programa.....	22
Cuadro 4-1-3 Beneficiarios que recibieron otros apoyos.....	23
Cuadro 4-2-1 Medios de difusión del Programa.....	24
Cuadro 4-2-2 Razones de los beneficiarios para solicitar apoyos.....	25
Cuadro 4-2-3 Control y seguimiento de las solicitudes.....	26
Cuadro 4-2-4 Solicitudes no aprobadas.....	26
Cuadro 4-2-5 Solicitudes no ejercidas y no presentadas por los productores.....	26
Cuadro 4-2-6 Trámite para recibir el apoyo.....	27
Cuadro 4-2-7 Recepción de los apoyos.....	27
Cuadro 4-2-8 Gestión de los apoyos con los proveedores.....	28
Cuadro 4-2-9 Otorgamiento de apoyos.....	28
Cuadro 4-2-10 Población beneficiada con los apoyos diferenciados.....	29
Cuadro 4-2-11 Control de los apoyos otorgados.....	29
Cuadro 4-2-12 Identificación de las necesidades de los ganaderos.....	30
Cuadro 4-3-1 Perfil de los beneficiarios.....	31
Cuadro 4-3-2 Capital en superficie de los beneficiarios.....	34
Cuadro 4-3-3 Capital en cabezas de ganado.....	34
Cuadro 4-3-4 Nivel de tecnificación de los beneficiarios.....	35
Cuadro 4-3-5 Principales problemas que limitan el desarrollo de las UPR.....	35
Cuadro 4-5-1 Servicios de apoyo recibidos de los proveedores.....	37
Cuadro 4-6-2 Correspondencia de los apoyos	38
Cuadro 4-7-1 Aspectos operativos que presentan problemas.....	39
Cuadro 4-7-2 Principales logros del Programa.....	40
Cuadro 4-7-3 Opinión de los beneficiarios encuestados.....	42
Cuadro 5-1-1 Resultados logrados con las acciones del Programa.....	44
Cuadro 5-3-1 Cambios en la producción.....	47
Cuadro 5-4-1 Grado de uso de la capacidad del apoyo.....	49
Cuadro 5-4-2 Índice de aprovechamiento de la capacidad del apoyo.....	49
Cuadro 5.8.1 Campañas de sanidad pecuaria.....	51

Índice de figuras

Figura 2-3-1 Distribución de las actividades ganaderas.....	12
Figura 3-2-1 Recursos y aportaciones ejercidas y por ejercer (2001).....	17
Figura 3-2-2 Metas físicas ejercidas y por ejercer (2001).....	18
Figura 3-2-3 Cobertura geográfica del Programa.....	19
Figura 3-3-1 Beneficiarios 1996-2001.....	20
Figura 3-3-2 No. de cabezas y recursos ejercidos 1996-2001.....	20
Figura 4-7-1 Indicadores globales de la operación del Programa.....	39

Índice de anexos

Anexo 1 Metodología de la evaluación
Anexo 2 Documental
Anexo 3 Aspectos técnicos del programa
Anexo 4 Información básica y cálculo de indicadores

Siglas y abreviaturas

AGL	Asociación Ganadera Local
AT	Anexo Técnico
BANRURAL	Banco Nacional de Crédito Rural
CADER	Centro de Apoyo al Desarrollo Rural
COTECOCA	Comisión Técnica Consultiva de Coeficientes de Agostadero
COTEGAN	Comisión Técnica de Ganadería
DDR	Distrito de Desarrollo Rural
EEE	Entidad Estatal Evaluadora
FIRCO	Fideicomiso de Riesgo Compartido
FOFAEM	Fideicomiso del Fondo Agropecuario del Estado de Michoacán
GE	Gobierno del Estado
INIFAP	Instituto Nacional de Investigación Forestal, Agrícola y Pecuaria
PAC	Programas de Alianza para el Campo
PED	Plan Estatal de Desarrollo 1999-2002
SAGAR	Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural
SAGARPA	Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación
SEDAGRO	Secretaría de Desarrollo Agropecuario
SEE	Subcomité Estatal de Evaluación
UA	Unidad de Apoyo
UGRM	Unión Ganadera Regional de Michoacán
UPR	Unidad de Producción Rural

Presentación

Una de las principales políticas federales actuales que tienden a impulsar el desarrollo sostenible del sector primario, es la instrumentación de los Programas de la Alianza para el Campo. En este marco, en 1996 la SAGAR y el Gobierno del Estado de Michoacán celebraron un convenio de coordinación para la instrumentación del Programa de Mejoramiento Genético, con el objeto de apoyar el crecimiento del inventario ganadero e incrementar la producción de carne, leche y lana por unidad animal.

Para la instrumentación de este Programa, la SAGARPA (antes SAGAR) y el Gobierno del Estado han dirigido sus acciones a otorgar apoyos a los ganaderos del Estado para la adquisición de ganado nacional e importado de diferentes especies, así como para la compra de dosis de semen y ternos criogénicos.

Dada la derrama económica que ha significado de parte de los gobiernos y de los productores beneficiarios la implementación del Programa, es determinante evaluar cuáles han sido los resultados de los apoyos otorgados, así como cuáles son los principales obstáculos para lograr un aprovechamiento óptimo de ellos, en beneficio de las explotaciones ganaderas que han sido apoyadas.

Con este fin, se realiza la Evaluación del Programa de Mejoramiento Genético en el Estado de Michoacán en su ejercicio fiscal 2001, para que además sirva como instrumento para llevar a cabo acciones que tiendan a mejorar los impactos que genera su instrumentación, así como subsanar todos aquellos obstáculos presentados en su ejecución y que atañen directamente a sus operadores. Este trabajo de evaluación, pretende ser un instrumento que permita a las instancias pertinentes realizar los ajustes necesarios para que el Programa, en ejercicios futuros, pueda ser operado en forma más eficaz y oportuna. Ello resulta fundamental para que la derrama de recursos hacia el sector, que es tan significativa, redunde en beneficios productivos y socioeconómicos para los ganaderos del Estado.

Esta evaluación fue realizada por la Entidad Estatal Evaluadora (EEE) Consultoría Mexicana, S.A. de C.V. la que es totalmente responsable del contenido y calidad de la misma. La ejecución de la evaluación, así como la elaboración del presente informe se apegó completamente a la metodología desarrollada para este fin por la Unidad de Apoyo FAO.

El proceso de la evaluación fue dirigido y supervisado por el Subcomité Estatal de Evaluación (SEE), instancia que además es responsable de la revisión, calificación y dictamen de la misma. Es importante mencionar que un aspecto fundamental para el proceso de esta evaluación fue el apoyo recibido por el Coordinador del SEE en aspectos fundamentales para su desarrollo, tales como brindar la información requerida en forma oportuna y puntual y la vinculación con las instituciones involucradas, entre otros.

Resumen ejecutivo

El Programa de Mejoramiento Genético forma parte de las estrategias que impulsan los gobiernos federal y estatal a través de la Alianza para el Campo, dirigidas a mejorar las condiciones de las explotaciones pecuarias, mediante la introducción de ganado de mejor calidad genética en referencia a los existentes en la mayor parte de las unidades de producción en el Estado de Michoacán.

El Programa inició sus operaciones en el Estado en 1996; y hasta la fecha ha impactado positivamente al sector pecuario, principalmente a la ganadería bovina, ya que ha otorgado animales de mejor calidad genética a la que existía en las explotaciones y se han entregado poco más de 36,000 cabezas, beneficiando a 5,273 productores durante este período.

En cuanto al número de beneficiarios en este lapso de tiempo, se observó una clara tendencia a disminuir durante los primeros cuatro años de operación, sin embargo en el año que se evalúa esta tendencia se revierte significativamente alcanzando una cifra muy similar a la del primer año de operación, que es donde se registra el mayor número de productores beneficiados. Esta situación permite afirmar que el Programa presenta buenas perspectivas de crecimiento, sin embargo, el presupuesto asignado limita las posibilidades de ampliar los beneficios a un sector mayor de la población.

La operación del ejercicio 2001, se apegó a la normatividad establecida en el ámbito nacional, así mismo, la evaluación que en términos generales hacen de ella los productores es satisfactoria según las encuestas aplicadas a beneficiarios. De igual manera, presentó una excelente cobertura y focalización, pues en el primer caso se cubrieron todos los DDR (76 municipios) en función de la importancia de la actividad en cada uno de ellos, y en el segundo, porque el 100% de los productores que recibieron apoyos eran elegibles.

Las metas físicas y financieras presentan un buen nivel de cumplimiento, esto es, arriba del 90%, sin embargo, considerando los tiempos que se habían establecido en el Anexo Técnico para el logro de las mismas, se considera que se está fuera de tiempo para alcanzar a ejercer la totalidad de lo programado inicialmente, lo cual no favorece a los potenciales beneficiarios. Por ello se considera que es necesario establecer un calendario de actividades en el Anexo Técnico y es indispensable apegarse a él para concluir en tiempo y forma las acciones planteadas por el Programa.

No obstante lo anterior, se alcanzó a beneficiar a 1,441 productores mediante el otorgamiento de 6,104 cabezas de ganado, lo que aunado a algunas percepciones de los beneficiarios, se afirma que las acciones realizadas por el Programa son fácilmente sostenibles dentro de las actividades pecuarias del Estado.

Los beneficiarios presentan un perfil productivo tradicional, esto es, sus hatos se conforman de 34 cabezas en promedio, mayoritariamente de animales criollos o criollos cruzados con

raza, prácticamente carecen de infraestructura básica y complementaria y realizan un manejo sanitario mínimo y ocasional.

Muestran una situación socioeconómica vulnerable, ya que la mayoría de ellos depende de los ingresos generados por la actividad pecuaria y declara ingresos menores a los 4,000 pesos mensuales, lo que realmente no alcanza a cubrir satisfactoriamente las necesidades básicas de las familias, que en promedio se integran por 6 miembros. Dadas estas características, se puede observar claramente que los productores apoyados por el Programa responden al perfil de aquellos que se busca beneficiar a través del mismo.

Debido a los tiempos de maduración y adaptación requeridos por los componentes otorgados, los cambios que los productores perciben en sus rendimientos, calidad e ingresos, fueron poco significativos, sin embargo, esto no es un indicador negativo, sino consecuencia lógica del tiempo requerido para que se generen estos cambios. No obstante, uno de los resultados más importantes del Programa son las expectativas de los productores de generar cambios positivos importantes, especialmente en la calidad genética de los hatos y por ende en su productividad.

A pesar de lo anterior, se registra un incremento porcentual en los ingresos anuales de los productores de 16%, lo que de alguna manera contribuye a mejorar las condiciones económicas de las familias. Además es muy factible que cuando se alcance la madurez requerida en los animales este valor se incremente.

Otro de los impactos relevantes es el estímulo a la inversión como consecuencia de los subsidios del sector público, en este sentido se logró que los productores casi duplicaran la inversión realizada por la Alianza para el Campo (aportación federal y estatal), esto es, por cada peso que recibieron los beneficiarios de apoyos fiscales invirtieron 1.88 pesos.

En el tiempo en que se realizó la presente evaluación, apenas el 57% de los productores había observado cambios favorables en sus explotaciones, en donde el principal se relaciona con el manejo reproductivo. Sin embargo, se registra un excelente nivel de permanencia y funcionamiento de los apoyos, ya que casi la totalidad de los beneficiarios conservan a los animales y éstos se encuentran funcionando bien, esto indica que los apoyos otorgados por el Programa cubren algunas de las necesidades básicas de las unidades de producción.

De igual forma, la apreciación de los beneficiarios respecto a los beneficios que les trajo el participar en el Programa, son muy alentadores, ya que una proporción muy importante de ellos ya observó o espera mejoras en el rendimiento, en el volumen de la producción y en la calidad, ratificándose así que se cumplen los objetivos perseguidos con su instrumentación.

A pesar de lo anterior, todavía no se detecta un aprovechamiento óptimo de los apoyos otorgados, por lo que resulta primordial, que junto con ellos, se consideren servicios de asistencia técnica y capacitación, en los que se contemplen los factores elementales de manejo productivo y reproductivo de ganado de mejor calidad genética. Quizá, estos

servicios podrían ser incluidos como un componente más del Programa. Esta situación también se ve favorecida por el período de maduración que requieren los animales para alcanzar su plenitud productiva, la cual en el momento de levantar la información de campo no se había alcanzado en muchos de ellos.

Por otra parte, una de las observaciones más frecuentes de los participantes en la operación del Programa, fue el retraso en algunos de los procesos operativos y el exceso de trámites requeridos para solicitar y otorgar los apoyos; en este sentido, resulta necesario que se realicen acciones, tanto a nivel federal como estatal, tendientes a eficientar estos aspectos.

Las principales fortalezas observadas se relacionan directamente con la capitalización de las unidades de producción, la importancia del subsidio y los beneficios en términos de calidad genética de los hatos, los cuales se derivan en productividad y rentabilidad de las unidades de producción. Por otra parte, las principales debilidades se enfocan a la insuficiencia de los recursos tanto de las instancias gubernamentales como de los productores, además de los requisitos para la obtención de los apoyos, que para todos los actores resultan excesivos.

Es fundamental para el desarrollo de la actividad ganadera en el Estado, que se contemple en la instrumentación del Programa, un plan de reemplazos de vientres, más que pretender seguir incrementando el inventario pecuario, ya que la entidad presenta un déficit alto de disponibilidad de forraje, especialmente en la temporada de secas, por lo que gran parte del ganado bovino se traslada a otros estados después del destete para ser finalizados.

De esta forma, sería factible ir sustituyendo a las cabezas criollas por cabezas de raza sin que necesariamente ello implique que se aumente considerablemente el hato por productor y se sostengan únicamente a aquellos para los que se tiene capacidad forrajera. Para ello se plantea como un mecanismo posible, que el otorgamiento de los sementales bovinos se siga operando de la misma forma y se combine con el plan de reemplazos de vientres, que pueden ser F1 con sus correspondientes certificados sanitarios.

Por otro lado, resulta prioritario que se genere un padrón sistematizado de los proveedores que han participado eficientemente en el Programa, y que se dé a conocer a todos los involucrados en la operación, con el fin de que se tenga acceso ágil a proveedores que garanticen la calidad de los animales que ofertan, y se pueda hacer una selección sobre la base de las necesidades de cada región. Una actividad alterna a esto, es fortalecer la Feria Ganadera que se realiza anualmente en la ciudad de Morelia, así como promover las Subastas ganaderas.

Finalmente también resulta indispensable que se otorgue mayor participación en la operación y normatividad a las Asociaciones Ganaderas del Estado, pues son ellas quienes recogen las inquietudes e inconformidades de sus agremiados, y están en posibilidades de emanar sugerencias que tiendan a mejorar la operación del Programa.

Los indicadores más relevantes del Programa se expresan en el siguiente cuadro.

Principales indicadores del Programa

Criterios	Indicadores	Valor
Presupuesto ejercido (pesos)	Total	28'357,431
	Aportación federal	6,849,652
	Aportación estatal	4'116,954
	Aportación de los productores	17'390,825
	Productos financieros	0
Número de beneficiarios	Personas físicas	1,441
	Personas morales	0
Apoyos otorgados (cabezas)	Sementales bovinos con pruebas de comportamiento	984
	Sementales bovinos con registro genealógico	4
	Sementales ovinos nacionales con registro genealógico	5
	Sementales ovinos importados con registro	0
	Sementales porcinos	0
	Vientres bovinos 320 kg nacionales	2,526
	Vientres bovinos gestantes	100
	Vientres ovinos importados sin registro	2,400
	Vientres caprinos nacionales	0
	Vientres porcinos nacionales	85
Operación del Programa	Focalización	88%
	Cobertura de metas físicas en cabezas	98%
	Cobertura de metas físicas de beneficiarios	86%
	Cobertura de metas financieras	93%
	Cobertura del Programa	87%
	Seguimiento del Programa	100%
Resultados e impactos productivos y socioeconómicos	Estímulo a la inversión (pesos)	1.88
	Inversión media adicional (pesos)	0.36
	Beneficiarios que realizaron inversiones adicionales	23%
	Beneficiarios que muestran reconversión productiva	11%
	Beneficiarios con cambios en producción, productividad y calidad	57%
	Beneficiarios con cambios en los ingresos	14%
	Permanencia del apoyo	93%
	Funcionamiento del apoyo	84%
Fechas	Firma del Anexo Técnico	23/05/2001
	Última conciliación del ejercicio de los recursos del FOFAEM en su componente Mejoramiento Genético del Ejercicio 2001	17/04/2002

Fuente: Información oficial del Programa, 2001.

Capítulo 1

Introducción

La ganadería es la segunda actividad económica más importante del sector primario, por lo que juega un papel relevante dentro de la economía nacional; por tanto, no es ajena a los importantes cambios que se han dado en el país en materia económica y comercial, impactando directamente a una gran proporción de la población rural. Esta actividad también es fundamental en el panorama estatal, por lo que naturalmente Michoacán se encuentra inmerso en ese contexto.

Un esfuerzo nacional para superar los rezagos sociales y económicos que padecen grandes sectores del medio rural ha sido la instrumentación de los programas de la Alianza para el Campo, los cuales buscan, entre otros objetivos, promover la reconversión tecnológica del campo mexicano como un medio para incrementar la producción agropecuaria, así como los niveles de ingreso y bienestar de los productores rurales.

1.1 Fundamentos y objetivos de la evaluación

Con el fin de medir el desempeño del Programa y sus principales impactos en el Estado, así como para lograr una evaluación que emita resultados con calidad, este trabajo se ha apegado tanto a los términos de referencia como al marco metodológico diseñado por la Unidad de Apoyo coordinada por la FAO (UA-FAO), con el propósito específico de que los resultados obtenidos se reflejen en forma positiva a los beneficiarios directos.

Así, las acciones realizadas se enfocan, principalmente, a la forma en que operó el programa y a precisar los cambios, tanto socioeconómicos como técnico-productivos, generados a partir de la ejecución del mismo. Cubriendo esos parámetros cualitativos y cuantitativos la evaluación adquiere un carácter normativo, formativo y de impacto.

Bajo los lineamientos anteriores, los objetivos que se persiguen con la evaluación son:

1. Conocer el desempeño del Programa, el cumplimiento de sus objetivos y el logro de sus metas, así como estimar los impactos generados en términos de criterios claves e indicadores definidos.
2. Apoyar el diseño y la formulación de una política agropecuaria de mediano plazo, con base en las prioridades surgidas de la evaluación.
3. Proporcionar elementos de juicio para una asignación más eficiente de los recursos entre los distintos programas de la Alianza, con la finalidad de incrementar sus impactos.

4. Proponer medidas correctivas, en caso de ser necesario, para la operación del Programa, que contribuyan a mejorar su eficiencia, su adecuación al proceso de federalización y descentralización, la participación de los productores y sus efectos sobre la institucionalidad para el desarrollo agropecuario y rural.

Además, resulta primordial justificar y dar evidencia de la eficacia y eficiencia del uso y aplicación de los recursos públicos, así como de verificar la forma en que éstos se operan, su destino en términos de beneficiarios, así como precisar los impactos que están provocando en términos reales.

1.2 Alcances, utilidad e importancia de la evaluación

Esta evaluación es un instrumento que permite determinar la eficacia del Programa al nivel de su operación estatal, lo cual contribuirá a la adopción de medidas correctivas o de mejora en su ejecución, con lo cual se fortalecerá el proceso de planeación y programación anual.

Dado que el Programa se instrumenta en forma descentralizada, los principales usuarios de los resultados de la evaluación son el Gobierno Estatal y las Instancias Normativas Federales. De igual forma, una parte importante de su audiencia son las instituciones, productores o asociaciones de productores, figuras mercantiles o proveedores, instancias académicas o de investigación involucradas con el sector, así como todos aquellos que de alguna manera se relacionan con la actividad ganadera dentro y fuera del Estado.

Es importante resaltar que la evaluación presenta una limitante inherente a la naturaleza del Programa, es decir, que al ser una evaluación referida a un año de operación, la mayor parte de los impactos que puedan generarse con los apoyos otorgados en algunos casos aún no son medibles, ya que éstos tienen plazos de maduración mayores a este lapso de tiempo.

Por otro lado, la presente evaluación presenta el contexto general en el que se instrumentó el Programa en el Estado, se contemplan sus objetivos, metas físicas y financieras programadas y realizadas, focalización y cobertura, entre otros parámetros, los cuales se fundamentan en los documentos oficiales del mismo. También hace énfasis en la planeación y operación mediante su vinculación con otros planes o programas estatales y federales, así como a través de la percepción de los productores beneficiarios, funcionarios, organizaciones de productores y proveedores. Particularmente se consideran los siguientes indicadores:

- | | |
|-----------------------------|---------------------------------|
| ☞ Inversión | ☞ Permanencia del apoyo |
| ☞ Satisfacción con el apoyo | ☞ Producción y productividad |
| ☞ Cambios técnicos | ☞ Ingresos |
| ☞ Empleo | ☞ Investigación y transferencia |

1.3 Metodología de evaluación aplicada

La metodología de la presente evaluación se apega a los lineamientos emitidos por la UA-FAO, de tal forma que se inicia con el análisis del desempeño de los procesos de asignación de insumos, así como de las actividades que se desprenden de su ejecución. Este proceso se basa en la recopilación, sistematización y análisis de información evidencial, de diagnóstico y estadística, principalmente.

Con un carácter primordial, se recopiló información en campo mediante el levantamiento de encuestas a productores beneficiarios del Programa, así como a través de la aplicación de entrevistas a funcionarios, organizaciones de productores y proveedores lo que permitió corroborar los principales indicadores utilizados para determinar el nivel de eficacia y eficiencia de la operatividad del Programa. Cabe precisar que la información recabada de los cuestionarios y entrevistas se capturó en el sistema de información diseñado por la UA-FAO, con lo cual se obtuvieron los indicadores más relevantes relacionados con los parámetros de la evaluación. Estos indicadores constituyeron la base del análisis del desempeño.

Integrando los indicadores obtenidos de los dos conceptos anteriores, se realizó un análisis para precisar los resultados e impactos que el Programa tuvo en los aspectos técnicos y económicos en el Estado (Anexo 1. Metodología de evaluación).

Es importante mencionar que los trabajos que se ejecutaron para llevar a cabo la presente evaluación, se desarrollaron en el transcurso del tercer trimestre del 2002; esto cobra relevancia en el momento en que se cruza la información con las fechas en que fueron otorgados los apoyos, ya que como se mencionó anteriormente, el tiempo de maduración de ellos en muchas ocasiones implica períodos mayores a un año.

1.4 Fuentes de información

Dadas las características metodológicas de la presente evaluación, las principales fuentes de información fueron:

1. Encuestas a productores beneficiarios
2. Entrevistas a funcionarios de instancias federales y estatales, a organizaciones de productores y a proveedores
3. Documentación normativa (Reglas de Operación)
4. Documentación operativa (Anexo técnico y Addendum)
5. Plan Estatal de Desarrollo 1999-2001
6. Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006

7. Programa Sectorial de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación 2001-2006

El diseño de la muestra para la aplicación de las encuestas y entrevistas se presenta en el Anexo 1. Metodología de Evaluación y su distribución dentro del ámbito estatal y en función del total de beneficiarios y de componentes otorgados se presenta en el Cuadro 1-4-1.

Cuadro 1-4-1. Fuentes de información para la evaluación

Concepto	Tipo de Beneficiarios ⁽¹⁾ (Total beneficiados)				Tipo de Beneficiarios (Muestra)			
	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Total de Beneficiarios del programa	1,441				135			
Distribución por DDR								
DDR 082 Coahuayana	60				0			
DDR 083 Aguililla	110				5			
DDR 084 Lázaro Cárdenas	109				16			
DDR 085 La Huacana	197				13			
DDR 086 Apatzingán	128				6			
DDR 087 Uruapan	48				0			
DDR 088 Zamora	57				14			
DDR 089 Sahuayo	10				3			
DDR 090 La Piedad	239				31			
DDR 091 Pátzcuaro	133				12			
DDR 092 Morelia	192				24			
DDR 093 Huetamo	23				0			
DDR 094 Zitácuaro	135				11			
Distribución por componente								
Semental bovino prueba de comportamiento	984				91			
Semental bovino registro genealógico	4				0			
Semental ovino nacional reg. genealógico	5				0			
Vientres bovinos 320 kg nacional	340				36			
Vientres bovinos gestantes nacional	35				2			
Vientres porcinos nacionales	5				0			
Vientres ovinos de importación	68				6			
Otros Actores					Entrevistas realizadas			
A funcionarios					7			
A representantes de productores					3			
A proveedores					3			

Fuente: Base de datos proporcionada por el SEE.

(1)Tipo de beneficiarios:

I. Beneficiarios que presentaron solicitud individual.

II. Grupo de Beneficiarios que presentaron una sola solicitud, cuyos integrantes hacen uso individual del componente otorgado.

III. Grupo de Beneficiarios que presentaron una sola solicitud, cuyos integrantes hacen uso colectivo del componente otorgado.

IV. Autoridades o instancias similares.

Capítulo 2

Diagnóstico del entorno para la operación del Programa

2.1 Principales elementos de política sectorial federal y estatal

Dentro de la política federal destinada al sector primario que aplica al ejercicio 2001 del Programa, se encuentran, principalmente, el Programa Sectorial de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación 2001-2006 y la Alianza para el Campo. El propósito fundamental del Programa Sectorial en materia de ganadería es *mejorar los niveles de vida de los ganaderos e incrementar la producción, para abastecer en forma suficiente el mercado doméstico con productos de calidad y explorar nuevas opciones en el ámbito internacional, así como incrementar la producción y la productividad*. En este marco, los fines que persigue el Programa de Mejoramiento Genético, convergen con el Programa Sectorial 2001-2006 de la siguiente manera:

Cuadro 2-1-1. Programa de Mejoramiento Genético en el marco federal

Concepto	Acciones definidas en el Programa Sectorial 2001-2006
Sección.	<i>Fomento a la productividad pecuaria</i>
Objetivo 1.	<i>Promover el incremento de la producción y productividad de las diferentes ramas de la ganadería.</i>
Líneas Estratégicas.	<i>Formular los programas específicos y prioritarios, en el marco de la concertación, utilizando la inversión pública como detonadora de la inversión privada y social.</i>
Procesos y proyectos.	<i>Incrementar la productividad de las empresas ganaderas mediante la mejora genética de los animales y repoblación de los hatos ganaderos con animales con mayor potencial productivo.</i> <i>- Incorporación de pie de cría de calidad genética.</i> <i>- Impulso al uso de la inseminación artificial y al trasplante de embriones</i>

Fuente: Programa Sectorial de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación 2001-2006

Por otro lado, los objetivos planteados por el Programa de Mejoramiento Genético se vinculan estrechamente con los planteamientos y objetivos del Plan Estatal de Desarrollo 1999-2001 (PED), ya que en este último se observa, como uno de los principales problemas del sector pecuario estatal, la genética de los hatos como limitante de su productividad.

Una parte fundamental del PED son los programas estatales seleccionados, adicionales y complementarios a los de la Alianza para el Campo, entre los que se encuentran los de bovinos productores de carne, porcinos, caprinos y ovinos, cuyos objetivos nuevamente muestran puntos de encuentro con los objetivos del Programa; algunos de los principales propósitos que busca el PED son incrementar la producción y productividad de estas actividades, por medio de acciones referentes a la alimentación, manejo, genética y

organización, entre otras, además de impulsar la rehabilitación y construcción de infraestructura, establecimiento de praderas y aprovechamiento de esquilmos agrícolas.

2.2 Contexto institucional en el que se desarrolló el Programa

La operación del Programa en el 2001, se realizó gracias a la coordinación interinstitucional lograda en el Estado; las principales acciones realizadas por las diferentes instancias participantes se expresan en el Cuadro 2-2-1.

Cuadro 2-2-1. Acciones de las instancias participantes en la operación del Programa

Instancias	Principales funciones en la operación del Programa
Federales	
Delegación Estatal SAGARPA	Instancia de coordinación y concertación entre los participantes en la operación, y de supervisión de los aspectos normativos correspondientes al Programa.
DDR y CADER	En coordinación con el Gobierno del Estado, a través de la SEDAGRO, fueron una parte operativa importante ya que a través de ellos se realizó parte de la difusión del Programa, se recibieron y canalizaron las solicitudes y se corroboró la entrega-recepción de los apoyos, entre otras actividades.
Estatales	
SEDAGRO	Parte de sus actividades consistieron en la difusión del Programa, integrar y verificar la validez de las solicitudes para proceder a la integración de los expedientes, así como verificar la entrega-recepción de los apoyos.
Comité Técnico FOFAEM	Aprobar las solicitudes recibidas y ejercer los recursos destinados al Programa.

Fuente: Información recabada en las diferentes instancias y entrevistas a funcionarios de las diferentes instancias mencionadas.

En el cuadro anterior se especifican las principales acciones realizadas por las instituciones, lo cual no significa que éstas se hayan limitado a las mencionadas, por el contrario, es claro que la operación del Programa conlleva un mayor número de funciones las cuales se realizan simultáneamente por todos los involucrados. Así mismo es importante resaltar que las actividades mencionadas se apegan a las establecidas en las Reglas de Operación.

2.3 Contexto económico para la operación

2.3.1 Contexto nacional

Algunos de los principales quebrantos vividos por la ganadería se relacionan con la devaluación de 1994 y a la entrada del Tratado de Libre Comercio con Norteamérica (TLC). En el primer caso, una de las principales consecuencias enfrentadas fueron el incremento en el costo de los insumos y el aumento de las tasas de interés; aunado a esto, los precios de venta no se elevaron en la misma proporción, originando que la rentabilidad de las explotaciones se redujera considerablemente contrayéndose así la producción. En

cuanto al TLC, éste generó posibilidades de acceder a un mayor número de mercados, pero también permitió la entrada de productos agropecuarios que en la mayoría de los casos llegan al país con precios inferiores a los que nuestros productores pueden ofertar sus mercancías (incluso a precios *dumping*).

La producción porcina es la que más ha resentido los golpes de la situación mencionada, ya que ha mostrado una caída constante en la producción desde 1994 hasta 1999; la producción de carne de bovinos también se ha visto seriamente afectada, especialmente por las carteras vencidas; así mismo, estas dos ramas de la actividad ganadera, se vieron perjudicadas por competencia desleal de productos importados de Estados Unidos. El resto de las actividades que conforman al sector pecuario también se han visto afectadas aunque en diferentes medidas, quizá la única excepción a ello es la producción de leche de bovinos.

2.3.2 Contexto estatal

Con relación a lo anterior, las acciones realizadas por los gobiernos federal y estatal, consideran a aquella población que se encuentra en las condiciones más desfavorables, tanto productivas como socioeconómicas. En este sentido, el Programa pretende atender a parte de esta población, no obstante para aquellos productores de más bajo nivel de ingresos les resulta difícil reunir la parte proporcional de su aportación, por lo que algunos de ellos quedan fuera de sus beneficios. Como bien se señala en el PED: *el crecimiento económico se ha concentrado, dejando de lado a los más pobres, por la interacción de los siguientes factores: falta de preparación, falta de oportunidades, de capacidad de organización y de inversión en ellos o en las comunidades* (Anexo 2, sección 2.1).

Por otra parte, es importante destacar que Michoacán tiene una extensión territorial de 58,837 km², esto es, 5'883,695 hectáreas, de las cuales, 2'579,821 se dedican a actividades pecuarias, lo que representa el 44% de la superficie total estatal. De estas, el 76% se dedica a bovinos carne; el 13% a bovinos leche y el restante 11% a la producción de ovinos y caprinos (Anexo 2, sección 2.2). Como un indicador de la importancia que tienen las actividades agropecuarias en la entidad, cabe mencionar que del Producto Interno Bruto (PIB) generado en el Estado el 18% corresponde a este sector¹.

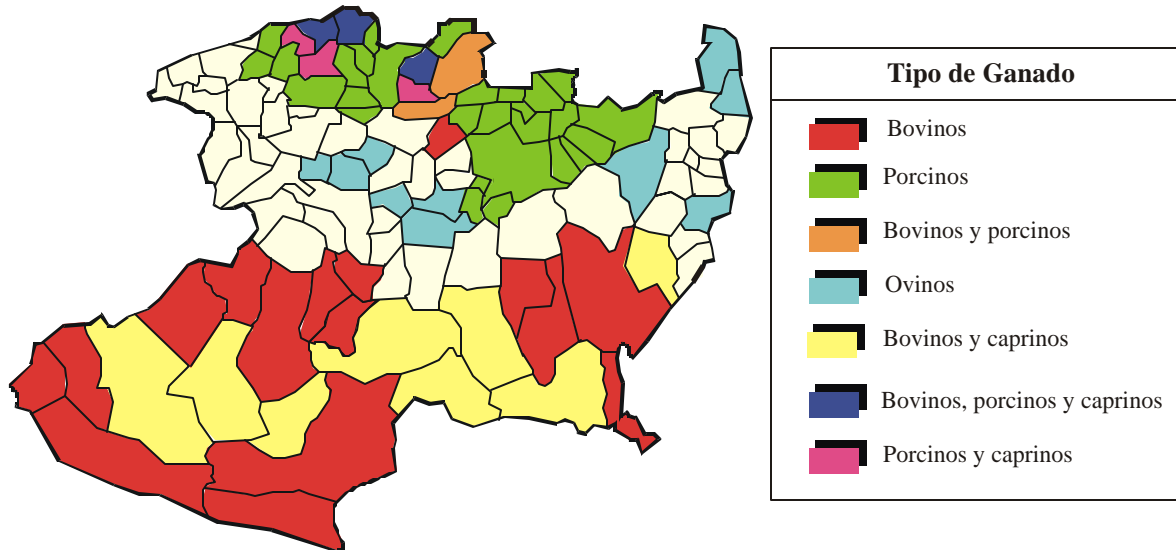
2.3.3 Problemática de la actividad ganadera

El Estado presenta regiones en donde las condiciones agroclimatológicas son favorables para la ganadería, sin embargo debido a diferentes factores, el desarrollo de esta actividad presenta gran diversidad productiva, tanto en las especies que se crían, las tecnologías utilizadas, los recursos de que disponen los productores, como en las condiciones de mercado a que se enfrentan. Las principales actividades ganaderas son la producción de

¹ Michoacán contribuye con el 2.5% del PIB nacional.

carne de bovinos, porcinos, ovinos y caprinos, además de leche y se encuentran distribuidas en prácticamente todo el territorio michoacano (Figura 2-3-1 y Cuadro 2-3-1).

Figura 2-3-1 Distribución de las actividades ganaderas



Fuente: Diagnóstico estatal ganadero, SEDAGRO, 2000

Cuadro 2-3-1 Ubicación de las zonas ganaderas

Actividad	Ubicación en el Estado
Ganado bovino de carne	Libre pastoreo. Se distribuye principalmente al sur, en climas de trópico seco y subhúmedo, en donde los agostaderos con vegetación nativa o praderas de temporal son la única opción productiva. Corrales. Se ubica principalmente al norte, en las zonas productoras de granos y forrajes, haciendo uso de los subproductos agrícolas.
Ganado bovino de leche	Se distribuye ampliamente al norte, en donde se concentran las áreas agrícolas. El ganado semiestabulado también hace uso de agostaderos aunque son de baja productividad forrajera.
Ganado porcino	Se ubica en los municipios del norte, en valles y lomeríos, con tierras de riego y gran producción de sorgo y maíz.
Ganado caprino	Principalmente se localiza en la cuenca del Balsas con climas de trópico seco y vegetación principalmente arbustiva de selvas bajas. Otra pequeña zona, se encuentra en municipios cercanos a La Piedad.
Ganado ovino	Aunque existe un gran potencial para el ganado ovino en toda la zona forestal de climas templados, esta ganadería se encuentra muy dispersa, encontrándose una parte en el oriente del Estado y otra en la parte central sobre la Meseta Tarasca.

Fuente: Diagnóstico estatal, SAGARPA.

Según el PED, de la superficie destinada a la ganadería el 89% son de agostadero y tan sólo el 11% son pastos inducidos; los más importantes, por la superficie sembrada, son guinea, jaragua, buffel y klein grass. Esta situación genera cierta dependencia de la producción pecuaria respecto de la disponibilidad de recursos forrajeros naturales, provocando

estacionalidad en la producción, especialmente en la ganadería bovina. Otra fuente importante de alimentación para el ganado son los esquilmos agrícolas, los cuales también presentan temporalidad para su disposición (Cuadro anexo 2-3-1).

Se distinguen dos sistemas de producción básicos: el primero donde la alimentación proviene básicamente de las áreas agrícolas y la segunda en donde el ganado pastorea en las praderas y agostaderos con vegetación nativa. La mayor parte del ganado bovino productor de carne, el ovino y el caprino, se encuentran en este último sistema de producción, que frecuentemente se caracteriza por la falta de infraestructura básica, como cercos perimetrales y división de potreros, ocasionando sobrepastoreo y mala alimentación del ganado, lo que se refleja en bajas ganancias de peso (Cuadro anexo 2-3-2). En este sistema, prácticamente todos los becerros son extraídos del hato al destete y trasladados para la engorda a pastizales de otros estados, lo cual provoca que no se generen empleos en el Estado y que las ganancias generadas por la engorda se queden en otros lugares. Esto no ocurre con los animales destinados a la engorda en corrales o en praderas de riego.

Las razas bovinas de mayor presencia son la holstein (norte del Estado), las cebuinas, principalmente brahman, en menor proporción la indubrasil, y ganado suizo americano y europeo (parte media y sur), éstas últimas son de doble propósito aunque la primera se enfoca más a la producción de leche mientras que la suiza europea, también de doble propósito, se enfoca más a la producción de carne. No obstante, existe un número muy significativo de hatos en que los animales son criollos o criollos cruzados con raza, en los cuales es necesario mejorar la calidad genética con el fin de incrementar su productividad.

En todos los casos, los índices productivos y reproductivos de los hatos conformados con las razas mencionadas, se han ido disminuyendo ya que no ha sido posible llevar a cabo un programa de selección y mejoramiento genético, debido, principalmente, a que la adquisición de sementales para este fin no ha sido accesible para la mayor parte de los ganaderos, principalmente por la dificultad para cubrir el costo de los animales, ya que las explotaciones se han visto afectadas, en todos los rubros, por el incremento en los costos de producción, lo que reduce las posibilidades de reemplazo de los sementales o las vaquillas para pie de cría.

Por otra parte, la producción porcina se encuentra más tecnificada, ya que se realiza en confinamiento en granjas y la alimentación es fundamentalmente con granos, sin embargo también existen granjas con niveles de tecnificación muy bajos que obstaculizan el desarrollo global de esta actividad, además de una gran cantidad de cerdos que son criados a nivel de traspatio por lo que se enmarcan dentro de la economía familiar.

Algunos de los principales factores que están condicionando la ganadería estatal son:

- a) Manejo inadecuado de praderas y poca superficie con pastos mejorados.
- b) Alimentación poco balanceada.
- c) Manejo sanitario mínimo y necesario en la mayoría de los hatos.

- d) La mayor parte de las explotaciones no cuentan con infraestructura básica.
- e) Deficiente calidad genética en la mayor parte de los hatos.
- f) Intermediarismo en el proceso de comercialización y bajos márgenes de ganancia.
- g) Poca capacitación y asistencia técnica en cuanto al manejo integral de los hatos.
- h) Insuficiencia de créditos derivada principalmente de la baja en la rentabilidad.
- i) Precios de los insumos mayores a los precios de venta.

Un reflejo de la problemática que vive la ganadería en el Estado, y que evidentemente tiene que ver con las condiciones del sector en el ámbito nacional, es la disminución en el inventario de los hatos ganaderos, ya que en términos generales, han venido disminuyendo o bien han mostrado crecimientos apenas perceptibles a lo largo de la última década. Ello conlleva una disminución en los volúmenes de la producción y, en cierta forma, en los ingresos de los productores. Esto mismo hace que la aportación de la ganadería a la economía estatal y dentro del sector, también se vea disminuida.

Durante el período de 1990-1999 las tasas de crecimiento del ganado bovino de carne mostraron un promedio de crecimiento medio anual de 1.47, mientras que la del ganado de leche fue de 0.93. Para el ganado porcino durante el mismo lapso de tiempo su tasa de crecimiento medio anual fue de -2.40. Finalmente, los hatos ovinos y caprinos han mostrado incrementos muy reducidos ya que estos se ubican en 1.4 y 0.42 respectivamente (Centro de Estadística Agropecuaria, SAGARPA). Para 1999, el inventario pecuario del Estado estaba conformado por un total de 3,425,535 cabezas, de las cuales el 47% correspondió a bovinos para carne; el 10% a bovinos para leche; el 23% a porcinos; el 7% a ovinos y el 13% restante a caprinos (Cuadro anexo 2-3-3).

Consecuentemente, la producción pecuaria ha mostrado el mismo comportamiento que los inventarios; en este caso, ha sido la ganadería bovina para carne la que ha mostrado una tasa de crecimiento anual mayor con relación al resto de los productos, a pesar de que todavía se considera bajo. Este diferencial en el crecimiento se debe principalmente a que la producción de forraje se ha venido mejorando por medio del establecimiento de praderas con semillas de pastos mejorados importados, no obstante su manejo no es adecuado y resulta insuficiente ya que se observa sobrepastoreo.

Así mismo, la producción de carne porcina ha tenido un comportamiento a la baja durante el lapso de tiempo que ha sido manejado (Cuadro anexo 2-3-4). Respecto a la aportación de cada uno de los grupos de especies mencionados con relación al valor total de la producción, la leche de bovinos es la que hace una aportación mayor, pues genera poco más del 25% del valor total de la producción pecuaria del Estado; le siguen en orden de importancia, la carne de porcinos y la de bovinos, ambas con alrededor del 23% de aportación (Cuadro anexo 2-3-5).

Capítulo 3

Características del Programa en el Estado

3.1 Antecedentes

El Programa inició sus operaciones en el Estado en 1996 en respuesta a algunas de las necesidades de los ganaderos, las que han sido descritas anteriormente. Desde el comienzo ha tenido como finalidad mejorar la calidad genética de los hatos en el Estado. Naturalmente, los componentes que se han incorporado, y que hasta la fecha siguen funcionando, son sementales y vientres de diferentes especies, termos criogénicos y dosis de semen. La ejecución del Programa se sustenta en la infraestructura institucional existente, en la que participan la Delegación de la SAGARPA en el Estado a través de 13 Distritos de Desarrollo Rural (DDR) y 45 Centros de Apoyo al Desarrollo Rural (CADER), los cuales se coordinan con la Secretaría de Desarrollo Agropecuario (Anexo 2. Sección 2.3).

3.2 Estructura y dinámica del Programa ejercicio 2001

Este Programa se desarrolla en un ámbito federal y estatal, por lo que en su ejercicio 2001 se instrumentó bajo los lineamientos establecidos en las Reglas de Operación (Anexo 3). En éstas se estableció como **objetivo del Programa** incrementar la producción de carne, leche y lana por unidad animal, así como apoyar el crecimiento del inventario ganadero, haciendo accesible a todo tipo de productores la adquisición de sementales y vientres nacionales e importados con y sin registro, para su incorporación al hato ganadero comercial. Así mismo se estableció como **Población Objetivo** a ejidatarios, colonos, comuneros, pequeños propietarios, asociaciones de productores y sociedades civiles o mercantiles dedicadas a la producción pecuaria.

3.2.1 Metas físicas y financieras programadas y realizadas (2001)

Según el Anexo Técnico de los Programas de Fomento Ganadero, en su componente Mejoramiento Genético para el estado de Michoacán, firmado el 23 de mayo de 2001, se establecieron como conceptos básicos de apoyo, a sementales y vientres bovinos, ovinos, caprinos y porcinos, esto es, no se consideraron dosis de semen ni termos criogénicos, ya que bajo convenio específico con el Gobierno del Estado, éstos serían otorgados a través de programas estatales, lo que es indicio de una buena coordinación institucional.

Para este año sí existió Addendum al Anexo Técnico en donde las principales modificaciones consistieron en eliminar como componentes a los sementales bovinos con registro genealógico, a sementales ovinos importados de registro, a los sementales caprinos nacionales y a los sementales porcinos nacionales o importados, con lo cual se reajustaron los montos y las metas físicas. En términos generales el monto total considerado inicialmente en el Anexo Técnico fue reducido en el Addendum y las metas físicas fueron incrementadas, tanto en el número de cabezas como en los productores a beneficiar.

Con relación a la estructura de los montos programados, el correspondiente a la inversión federal no sufrió modificaciones, la inversión estatal considerada en el Anexo Técnico fue incrementada y la de los productores también se redujo. No obstante, la reducción mencionada no fue muy significativa pues apenas representa el 0.6% del monto original, lo que en términos monetarios significa \$187,940 (Anexo 4. Cuadro anexo 4-1). Cabe aclarar, que en los dos documentos mencionados se consideran gastos de operación y evaluación los cuales también fueron modificados, sin embargo, para efecto de determinar el cumplimiento de las metas financieras, estos conceptos no se incluyen. Como referencia informativa, el monto considerado en el Anexo técnico para estos gastos fue de \$673,055 y fue modificado para definirse en \$686,055.

Con relación a las modificaciones en las metas físicas, además de haberse eliminado los componentes que ya se mencionaron, se redujo ligeramente el número de sementales bovinos y ovinos, mientras que los sementales porcinos se redujeron en forma significativa (de 22 programados se convinieron únicamente 2); la reducción en el número de cabezas de este último componente significó una economía importante dado el valor unitario considerado para éstos en las reglas de operación (Anexo 4. Cuadro anexo 4-2).

En el caso de los vientres sí se observan modificaciones importantes, especialmente en el componente de bovinos nacionales de 320 kg, pues de 1,300 cabezas programadas se convinieron 2,487 lo que significa un incremento del 91%, contrariamente, también se generó un cambio importante en los ovinos nacionales pues se redujeron las cabezas programadas en una proporción de 86%.

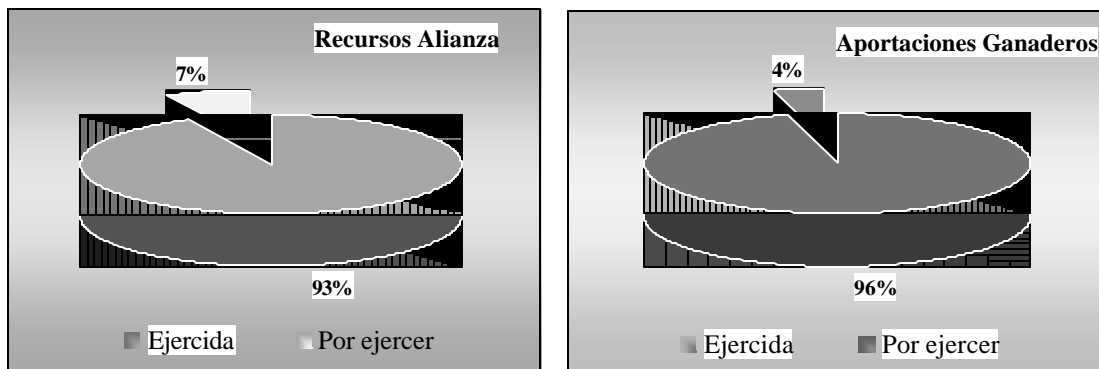
En el momento en que se realizó la presente evaluación no se contaba con cierre definitivo del Programa, pero sí con una Conciliación sobre el ejercicio de los recursos del FOFAEM en su componente de Mejoramiento Genético del Ejercicio 2001, firmada el día 17 de abril de 2002, en la que se concilian los movimientos de los recursos ejercidos con un saldo al 25 de marzo de 2002 de recursos ejercidos de \$6'118,625 de recursos federales y \$3'517,101 de recursos estatales, siendo un total de \$9,635,726.

Por otra parte, en la base de datos correspondiente al Programa, proporcionada por el SEE, se registra un monto mayor de recursos ejercidos, tanto federales como estatales. De tal forma, que para establecer el nivel de cumplimiento de las metas financieras se considerarán como convenidas las que fueron establecidas en el Addendum, y como ejercidas las que se reconocen en la base de datos del Programa en su ejercicio 2001.

De esta forma, se puede observar que además de las modificaciones realizadas en el Addendum, en el momento de la operación también se realizaron nuevos cambios, como en el caso de los sementales bovinos con registro genealógico, los cuales no se habían programado y finalmente se ejerció algún monto, aunque pequeño, destinado a este componente. En términos generales, los componentes relativos a sementales fueron los que más se modificaron en el momento de la operación del Programa y por tanto presentan un menor nivel de cumplimiento en función del presupuesto que debería haberse ejercido (Anexo 4. Cuadro anexo 4-3).

Los componentes relativos a vientres presentaron un mejor cumplimiento en este sentido, pues a excepción de los ovinos nacionales en los que no se registró ningún apoyo otorgado bajo este concepto, los demás presentan un excelente nivel de cumplimiento en el presupuesto ejercido. Globalmente, considerando los recursos federales y estatales, se registró un avance del 93% en el ejercicio de los recursos programados para 2001. En referencia a las aportaciones de los productores, en el Addendum se había considerado que aportarían un monto total de \$18,133,630, sin embargo en la base de datos mencionada el monto que ha sido aportado por los beneficiarios asciende a \$17,390,825, lo que representa el 96% respecto de lo convenido (Figura 3-2-1).

Figura 3-2-1 Recursos y aportaciones ejercidas y por ejercer (2001)



Alianza (pesos)	
Total convenido	11,808,170
Ejercido	10,966,606
Por ejercer	841,564

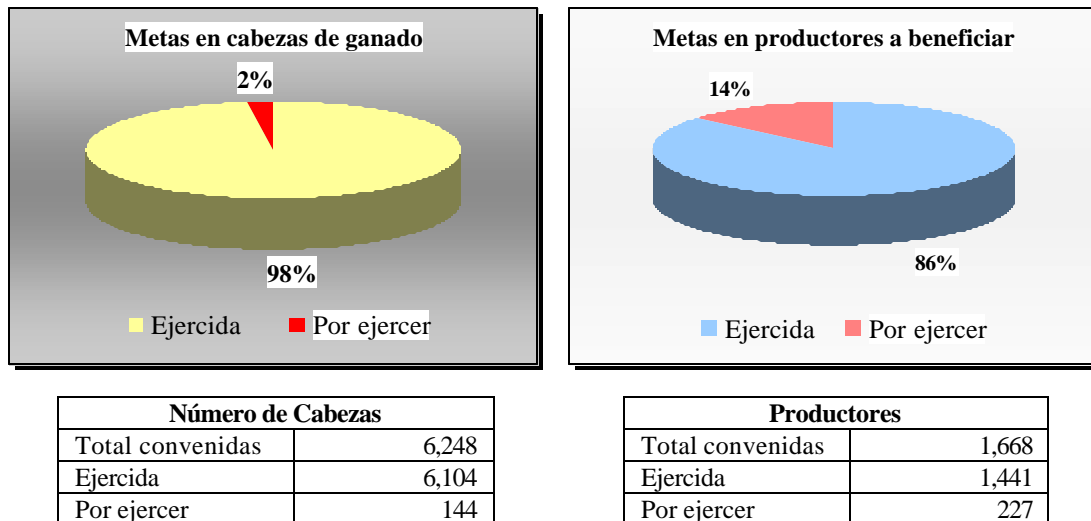
Productores (pesos)	
Total convenido	18,133,630
Ejercido	17,390,825
Por ejercer	742,805

Fuente: Addendum de los Programas de Fomento Ganadero en su componente de Mejoramiento Genético y Base de datos 2001.

Consecuentemente, las metas físicas programadas presentan el mismo comportamiento en cuanto a los cambios convenidos y ejercidos. Destaca que de los trece componentes contemplados originalmente, únicamente se ejercieron siete. Al igual que en las metas financieras, el cumplimiento de las metas físicas en relación a los sementales se ve más desfavorecido que en el caso de los vientres; así mismo, en términos globales se observa un mayor avance en el cumplimiento en el número de cabezas otorgadas que en el número de beneficiarios, lo que sugiere que dentro de las modificaciones realizadas está el que se hayan entregado un mayor número de cabezas por beneficiario para algunas especies, como

es el caso de los vientres bovinos de 320 kg, pues se rebasaron las metas en cabezas y la de productores apenas alcanzó el 82% (Anexo 4. Cuadro anexo 4-4). En la Figura 3-2-2 se muestra el avance global en cuanto al número de cabezas y productores a beneficiar, en la cual se observa, al compararlas con las metas financieras logradas y ejercidas, que muy probablemente se vuelvan a realizar cambios dados los montos que están pendientes de ejercer.

Figura 3-2-2 Metas físicas ejercidas y por ejercer (2001)

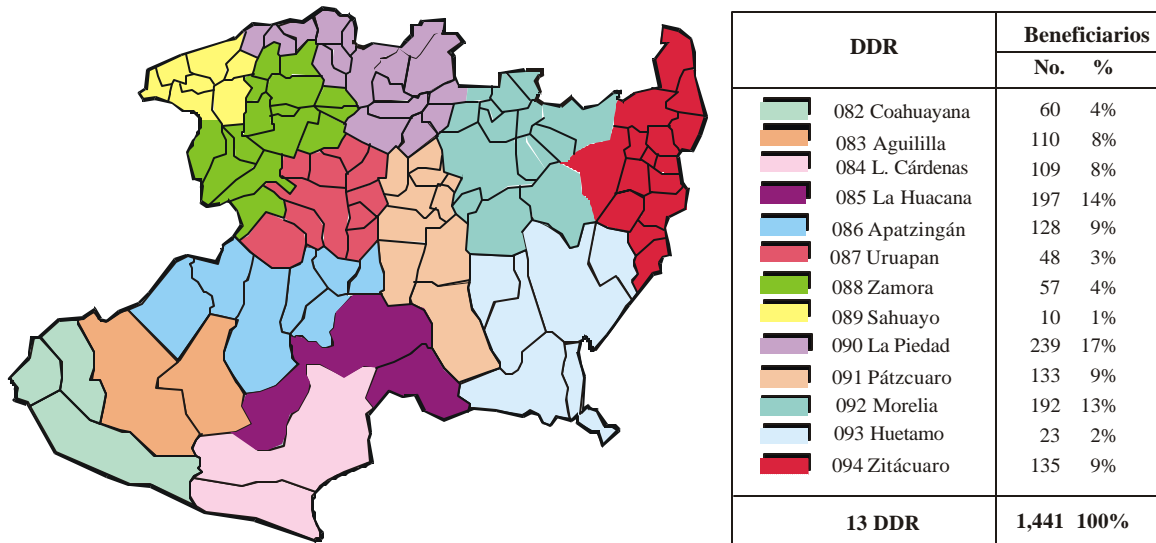


Fuente: Addendum de los Programas de Fomento Ganadero en su componente de Mejoramiento Genético y Base de datos 2001.

En principio estas modificaciones, no sugieren una mala programación en el Anexo Técnico, sino más bien una respuesta a la demanda de los beneficiarios, lo que lleva a plantear la necesidad de contar con un registro más detallado de la demanda histórica, auxiliándose de sistemas como el SIALC, o algún mecanismo que se genere con este fin, y poder programar en función de ello. Así mismo, resultaría muy útil considerar lo contemplado en los diagnósticos ganaderos estatales existentes.

3.2.2 Cobertura geográfica del Programa

El Programa otorgó apoyos en todos los DDR, cubriendo además 76 municipios, lo que significa el 67% respecto de los 113 municipios que conforman a Michoacán. No se observó ninguna concentración de la distribución de los apoyos en ningún distrito, por el contrario, resultó muy homogénea en función de las principales actividades ganaderas desarrolladas en cada uno de ellos. Así, el mayor número de ganaderos beneficiados se concentró en el DDR 090 La Piedad, y apenas representan el 17% del total, es seguido en orden de importancia en proporciones casi idénticas por los DDR 085 (14%) y el 092 (13%). En el caso contrario se encuentran los distritos 089, 093 y 087, pues son aquellos donde se beneficio al menor número de productores (Figura 3-2-3).

Figura 3-2-3 Cobertura geográfica del Programa

Fuente: Base de datos 2001.

3.3 Evolución del Programa (1996-2001)

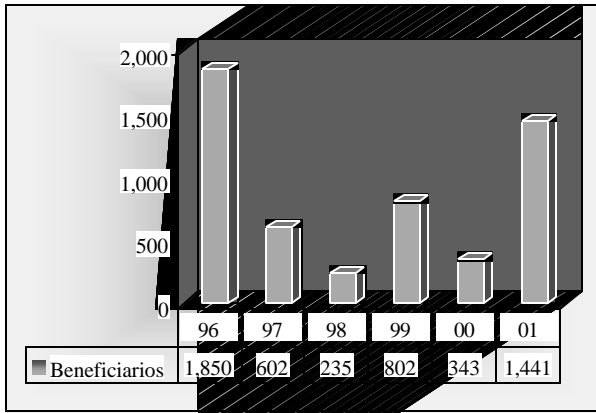
El Programa se ha instrumentado en forma continua durante seis años, beneficiando a un total de 5,273 ganaderos mediante el otorgamiento de 36,016 cabezas de ganado, lo que se logró mediante una inversión total de la Alianza para el Campo de \$42,585,078 de aportaciones federales y estatales (Cuadro 3-3-1). Naturalmente, ello significa un avance muy importante en materia de repoblación del hato ganadero así como en términos de mejorar la calidad genética de los mismos, partiendo del hecho de que esa cantidad de cabezas que fueron introducidas al inventario pecuario del Estado presentaban mejores indicadores productivos y reproductivos y, en la mayoría de los casos, se puede afirmar que han servido como pie de cría.

Cuadro 3-3-1 Metas realizadas 1996-2201

Año de operación	Beneficiarios apoyados	Cabezas otorgadas	Recursos ejercidos
1996	1,850	9,373	2,298,094
1997	602	4,513	19,343,733
1998	235	2,119	1,401,930
1999	802	8,315	5,798,000
2000	343	5,592	2,776,715
2001	1,441	6,104	10,966,606
Total	5,273	36,016	42,585,078

Fuente: Evaluación del Programa 2000 y Base de datos 2001.

Figura 3-3-1 Beneficiarios 1996-2001



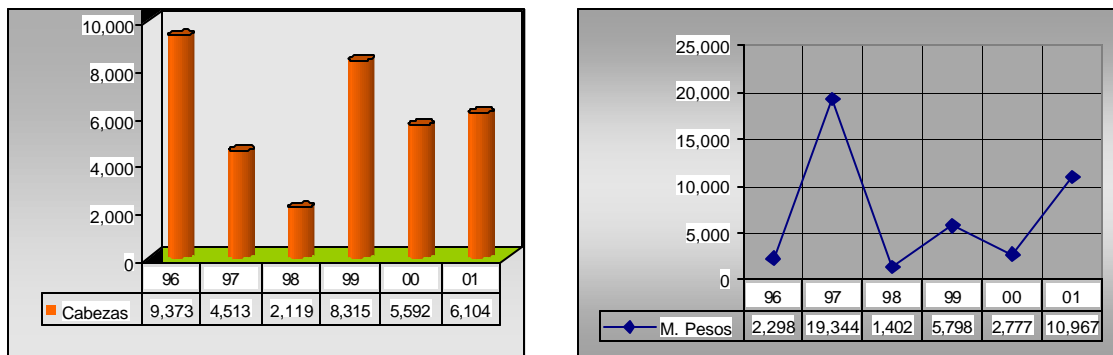
Fuente: Evaluación del Programa 2000 y Base de datos 2001

En la Figura 3-3-1 se puede observar que en 1997 y 1998 se notó una disminución muy considerable en el número de beneficiarios; esta cantidad se incrementó ligeramente en 1999, aunque no se llegó a alcanzar la cantidad lograda en el primer año. Es hasta el 2001 cuando realmente vuelve a apoyarse a un número importante de ganaderos. El comportamiento en este último año puede ser debido a la desaparición del Programa de Ganado Mejor, por lo que todos aquellos productores pecuarios del Estado que quisieran ser subsidiados para la adquisición de

ganado con calidad genética, tendría que dirigirse al de Mejoramiento Genético. En el otro caso, la disminución de beneficiarios en los primeros años puede deberse también a la operación conjunta del otro programa mencionado y a que por alguna razón los productores se dirigían más hacia él.

En la Figura 3-3-2 se muestra el comportamiento del número de cabezas otorgadas y los recursos de la Alianza ejercidos. En el primer caso se observa un comportamiento muy similar al presentado en el caso de los beneficiarios, a excepción del año 2000, en donde el número de cabezas es muy alto con relación al de productores, lo cual puede deberse al tipo de componentes otorgados, por lo que muy probablemente se entregó un mayor número de vientres que de sementales. Finalmente, en el caso de los recursos ejercidos, en 1997 se nota un incremento muy significativo debido quizá también al tipo de componentes otorgados, esto es, quizá el mayor número de cabezas entregadas correspondieron a sementales.

Figura 3-3-2 No. de cabezas y recursos ejercidos 1996-2001



Fuente: Información contenida en la Evaluación del Programa 2000 y Base de datos 2001

Capítulo 4

Evaluación de la operación del Programa

4.1 Planeación del Programa

La planeación de las actividades se han encaminado básicamente a introducir ganado con registros reproductivos o genealógicos para repoblar los hatos y se han dirigido hacia aquellas zonas en donde las actividades ganaderas, en sus diferentes especies, son importantes para la actividad estatal en su conjunto. No cabe duda de que las acciones que se planearon para el ejercicio 2001 se apegaron a los lineamientos nacionales para su desempeño, sin embargo, en el ámbito estatal se definieron principalmente las regiones y actividades productivas a apoyar, la población a beneficiar, así como las metas y distribución del presupuesto.

Dentro de los criterios que fueron considerados para la planeación del Programa, sobresale la definición de prioridades regionales en función de la importancia de las actividades ganaderas, lo que permitió una mejor asignación de los recursos y por tanto de los apoyos, en segundo lugar se consideró el orden de llegada de las solicitudes. Más de la mitad de los funcionarios entrevistados mencionaron que sí se establecieron criterios para otorgar apoyos diferenciados a los beneficiarios, dentro de ellos el principal fue el potencial que presentaron los productores para desarrollar la actividad apoyada (Cuadro 4-1-1). En este sentido cabe mencionar que no se especifica nada al respecto en las reglas de operación, y que la diferencia en opiniones de los funcionarios puede deberse a que ellos aplican esos criterios en función de las condiciones y necesidades de cada uno de los DDR en los que operan.

Respecto a la ejecución de las actividades, en el Anexo Técnico se establece que el inicio de las actividades es a partir de la fecha de firma de ese instrumento y que la terminación de las mismas no debería exceder el 31 de diciembre de 2001; sin embargo, también se estableció que se podría rebasar la fecha límite en aquellos casos que se justifique siempre y cuando los recursos se hayan radicado en el fideicomiso y estén comprometidos con actas del Comité Técnico. Esta situación puede derivarse en una deficiente oportunidad en la entrega de los apoyos, lo cual le impacta directamente al productor beneficiario.

A partir de la documentación oficial existente, y que fue posible corroborar, el Indicador de Planeación del Programa (IPP) resultante es 0.75, lo que sugiere una buena planeación. Este valor se ve únicamente afectado por la ausencia de un calendario de las actividades, pero como se mencionó anteriormente, ello puede afectar la buena instrumentación del mismo (Cuadro 4-1-2).

Cuadro 4-1-1 Criterios establecidos para la planeación del Programa

Concepto	Criterios
Definición oficial de objetivos y metas	Con base en las Reglas de operación, se establecieron en el Anexo Técnico los objetivos y metas. Para ello participaron la Delegación Estatal de la SAGARPA y el Gobierno del Estado a través de la SEDAGRO (23/05/2001)
Asignación de apoyos	? ?Prioridades regionales, productivas o sociales ? ?Orden de llegada de las solicitudes
Apoyos diferenciados	? ?Potencial de los productores para desarrollar la actividad apoyada ? ?Capacidad de los productores para realizar sus aportaciones ? ?Impulsar una actividad productiva en el Estado
Calendario de ejecución	Se contempló para el logro de los objetivos el tiempo transcurrido entre la firma del Anexo Técnico (23/05/2001) y el 31 de diciembre de 2001
Vinculación con el Plan Estatal de Desarrollo	? ?Actividad productiva prioritaria para el Estado ? ?Coinciden en población objetivo
Vinculación con el Programa Sectorial 2001-2006	? ?Fomento a la productividad pecuaria ? ?Mejora genética de los animales y repoblación de los hatos ? ?Incorporación de pie de cría de calidad genética ? ?Impulso al uso de la inseminación artificial y al trasplante de embriones
Vinculación con otros Programas de la Alianza para el Campo	Este Programa presenta estrecha vinculación con casi todos los programas de Fomento Ganadero de la APC, pues los objetivos que persiguen cada uno de ellos resultan complementarios para hacer de las explotaciones ganaderas del Estado unidades más rentables.

Fuente: Entrevistas con funcionarios, Anexo Técnico 2001, Plan estatal de Desarrollo 1999-2001 y Programa Sectorial 2001-2006.

Cuadro 4-1-2 Planeación del Programa

Aspecto a evaluar	Existencia	Disponibilidad
Diagnóstico reciente de las actividades apoyadas	Sí	Sí
Definición oficial sobre objetivos y metas	Sí	Sí
Calendario contemplado para el logro de los objetivos	No	No
Definición de regiones y beneficiarios prioritarios	Sí	Sí

Fuente: Anexo Técnico 2001, Diagnóstico estatal 2000 y entrevistas a funcionarios, 2002.

En cuanto a la focalización del Programa en su ejercicio 2001, se observa que las acciones realizadas se orientaron adecuadamente en lo referente a actividades y regiones; de igual forma los apoyos sí se dirigieron hacia la población objetivo especificada, ya que todos los beneficiarios de este año son productores rurales dedicados a la producción pecuaria, esto es, todos los productores cumplieron con los criterios de elegibilidad establecidos, por lo que no existieron errores de inclusión durante el año de análisis.

Para precisar la focalización del Programa, se calculó su indicador el cual resultó menor a 1, lo que significa que se benefició a un número menor de productores a los establecidos en el Anexo Técnico (12% menos); sin embargo, como se observa en los cuadros de cálculo no existen beneficiarios que no fueran elegibles, esto es, no hay error de inclusión (Anexo 4. Inciso a). Por otro lado, aunque el cálculo de error de exclusión genera un valor ligeramente mayor a cero (0.12), ello no representa un indicador de que se hubieran dejado fuera a productores elegibles, sino más bien ello se debió a un posible atraso en las

actividades ejecutadas con el Programa, lo cual se corrobora con la fecha en que fue firmado el Addendum.

4.1.1 Complementariedad del Programa

Cuadro 4-1-3 Beneficiarios que recibieron otros apoyos

Recibieron:	Beneficiarios	
	Número	%
Sí	79	59%
No	56	41%
Total	135	100%
Programa del que recibió apoyo		
PROCAMPO	53	67%
PROGRESA	8	10%
Programas municipales	6	8%
Fomento ganadero (APC)	4	5%
Apoyos a la comercialización	4	5%
Programas del Gobierno del Estado	3	4%
Fomento agrícola (APC)	1	1%
Otros de APC	0	0%
Total	79	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a beneficiarios, 2002.

aspectos de las explotaciones, y quizá de las unidades de producción cuando recibieron apoyos de fomento agrícola (Cuadro 4-1-3).

Este Programa coincide con otros más de carácter federal y estatal en objetivos, zonas geográficas y población objetivo a atender dentro del sector pecuario, ello se confirma con lo mencionado por los productores encuestados, pues el 59% de ellos recibieron apoyos de otros programas, de los tres órdenes de gobierno, es decir, federales, estatales y municipales. Del total de productores que recibieron otros apoyos, el 88% lo hizo a través de la federación incluyendo apoyos de otros programas de la Alianza. De ellos, algunos recibieron apoyos de los programas de fomento ganadero lo que sugiere que esto permitió complementar algunos

4.2 Procesos de operación del Programa

Las instancias participantes en la operación y normatividad del Programa son el Gobierno Federal, a través de la Delegación Estatal de la SAGARPA, el Gobierno del Estado a través de la Secretaría de Desarrollo Agropecuario, el FOFAEM, el Consejo Estatal Agropecuario, el Banco de Crédito Rural Pacífico Sur y la Comisión Técnica de Ganadería. Cada uno de ellos realiza labores diferentes que buscan ser complementarias para lograr los objetivos y metas planteados en el Anexo Técnico y el Addendum correspondiente.

4.2.1 Difusión del Programa

El 100% de los funcionarios entrevistados mencionó como formas de difusión la publicación de la convocatoria y reuniones públicas con potenciales beneficiarios, a través de los DDR y CADER. Dada la cobertura geográfica y de beneficiarios que presentó el

Programa, resulta claro que los mecanismos de difusión fueron adecuados, además hay que considerar que ya es ampliamente conocido, por lo que en muchas ocasiones la difusión les permite conocer las modificaciones realizadas en términos de requisitos y componentes.

Cuadro 4-2-1 Medios de difusión del Programa

Medios de difusión del Programa	Beneficiarios que lo conocieron por este medio	
	No.	%
Por compañeros	34	25%
Por autoridades municipales	34	25%
Por representantes de organizaciones	25	19%
Reuniones con funcionarios	20	15%
Por autoridades gubernamentales	8	6%
Carteles o folletos	6	4%
Por técnicos del programa	4	3%
Por proveedores	2	1%
Por medios de comunicación	2	1%
Por otros medios	0	0%
Total	135	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a beneficiarios, 2002.

Lo anterior es coincidente con lo mencionado por los beneficiarios, ya que una gran proporción de ellos, 46%, se enteró del Programa, o de los cambios en éste, a través de reuniones con funcionarios o por alguna autoridad; así mismo se ratifica lo difundido que se encuentra, ya que el 44% se enteró de su operación por medio de compañeros o de organizaciones de productores (Cuadro 4-2-1). Al respecto cabe destacar la importante participación que tienen las Asociaciones Ganaderas Locales, al igual que la Unión Regional Ganadera de Michoacán,

pues en muchísimas ocasiones estos organismos no sólo han apoyado a los ganaderos dando a conocer los diferentes programas con los que pueden ser apoyados, sino también les brindan apoyo para el proceso en su conjunto.

4.2.2 Cobertura del Programa

Como ya fue descrito, el Programa tuvo una buena cobertura geográfica y la distribución de los apoyos fue muy acertada en función de la actividad ganadera desarrollada en las regiones. A partir de esto, el porcentaje de cobertura fue de 87%, esto es, al momento de realizar esta evaluación se habían cubierto 1,441 beneficiarios de 1,647 que habían sido programados. Esta situación está muy relacionada con la ausencia de un calendario de actividades, ya que dada la holgura expresada en el Anexo Técnico en cuanto al tiempo límite para el ejercicio de los recursos, se puede justificar el porqué al momento de realizar esta evaluación no se habían cumplido las metas programadas.

4.2.3 Gestión de las solicitudes

A partir de los cuestionarios aplicados, se puede inferir que la mayor parte de los productores realizó en forma individual la gestión de sus solicitudes. En la información contenida en la base de datos proporcionada por el SEE, se tienen registradas 648 solicitudes que fueron aprobadas pero que no fueron ejercidas. Por otra parte, para muchos de ellos la gestión de su solicitud fue relativamente sencilla, debido a que en este año, al

igual que en varios anteriores, se realizó en la ciudad de Morelia la Feria Ganadera en la que muchos productores hacen la adquisición directa de sus animales; en este caso se encuentran 352 beneficiarios, lo que representa el 24% del total, cifra que expresa claramente la relevancia y beneficios que traen este tipo de eventos pues además se concentran en ella criadores certificados de diferentes estados del país.

Las razones de los productores para gestionar sus solicitudes, y por tanto para recibir los apoyos, son diversas, sin embargo en la mayoría de los casos ello significaba mejorar sus rendimientos, lo que está estrechamente ligado a la calidad genética de los animales, y por ende, incrementar sus ingresos medios (Cuadro 4-2-2).

Cuadro 4-2-2 Razones de los beneficiarios para solicitar apoyos

Concepto	Beneficiarios ⁽¹⁾	
	Número	Porcentaje
Para producir más o mejorar los rendimientos	96	71%
Para aumentar los ingresos	71	53%
Para mejorar la calidad de la producción	44	33%
Para producir más alimentos para la familia	34	25%
Para evitar que los familiares se vayan a trabajar a otros lugares	20	15%
Para reponer equipos, maquinaria o animales viejos	19	14%
Para que la familia tenga empleo	16	12%
Para aprovechar la oportunidad del apoyo	11	8%
Para probar una nueva tecnología	9	7%
Para iniciar una nueva actividad	10	7%
Para mejorar condiciones sanitarias	4	3%
Otra	2	1%

Fuente: Cuestionario aplicado a beneficiarios, 2002.

⁽¹⁾ La estimación se realizó sobre la base de 135 beneficiarios encuestados

4.2.4 Control y seguimiento de las solicitudes

Las solicitudes que son presentadas en las ventanillas receptoras, las cuales generalmente son los DDR y CADER, son registradas y ordenadas cronológicamente y en forma casi simultánea se verifica cuales de ellas cumplen con los requisitos de elegibilidad, posteriormente, en algunos casos, se le notifica al productor si su solicitud procede o no. Todas estas acciones conllevan a que exista un registro de las solicitudes autorizadas y canceladas (Cuadro 4-2-3).

Las acciones anteriores podrían reforzarse y hacer que esa información sea de mayor utilidad, si se realizará un registro computarizado de los mecanismos mencionados, en todos los CADER y DDR, ya que ello permitiría conformar una base de datos estatal en la que se puede verificar la información general y requerida para el otorgamiento de los apoyos en los años venideros. Esto se especifica ya que al haberse entrevistado a 7 funcionarios, en el cuadro mencionado se nota que el único concepto en el que el 100% afirma que se lleva control de solicitudes es en aquellas que cumplen con los requisitos de

elegibilidad, por tanto, puede ser que el resto de los conceptos de control se apliquen en algunas instancias operativas y en otras no. Así mismo, existen requisitos mínimos para la integración de las solicitudes y para su aprobación, de los mencionados por todos los funcionarios fueron la presentación de la CURP, la comprobación de que el potencial beneficiario no haya recibido el componente solicitado y en cuantos programas de APC ha participado en años anteriores al 2001.

Cuadro 4-2-3 Control y seguimiento de las solicitudes

Mecanismo	Opiniones	
	No.	%
Control de las solicitudes que son elegibles	7	100%
Control cronológico de llegada de las solicitudes	6	86%
Control de las solicitudes entregadas en ventanillas	4	57%
Control de notificación del dictamen por escrito	3	43%
Publicación de las solicitudes autorizadas y no autorizadas	3	43%
Control de las solicitudes autorizadas y canceladas	1	14%
Otro	1	14%

Fuente: Entrevistas a funcionarios federales y estatales, 2002

Cuadro 4-2-4 Solicitudes no aprobadas

Razones	Opiniones	
	No.	%
Falta de recursos en el Programa	7	100%
Expedientes incompletos	4	57%
Solicitante no elegible	2	29%
Solicitud extemporánea	1	14%

Fuente: Entrevistas a 7 funcionarios federales y estatales, 2001

De las solicitudes presentadas en las ventanillas, algunas de ellas no son aprobadas principalmente porque los recursos asignados al Programa resultan insuficientes para cubrir la totalidad de ellas, lo cual es un indicador del éxito, y por ende de la demanda que registran las acciones realizadas con él. La segunda razón en importancia por la que no son

aprobadas las solicitudes son los expedientes incompletos, esto es, que no se presenten algunos de los requisitos mencionados anteriormente (Cuadro 4-2-4).

Lo limitado de los recursos económicos con los que cuentan los productores, se convierte en una limitante para ejercer las solicitudes presentadas, aunque éstas hayan sido autorizadas, o bien para participar en el Programa. (Cuadro 4-2-5).

Cuadro 4-2-5 Solicitudes no ejercidas y no presentadas por los productores

Razones por las que solicitudes aprobadas no son ejercidas	Opiniones	
	Número	Porcentaje
Los beneficiarios no disponen de recursos para hacer sus aportaciones	7	100%
Los plazos establecidos para ejercerlas son demasiado cortos	1	14%
Otras	0	0%
Razones por las que productores no presentan solicitud		
Falta de recursos para hacer sus aportaciones	7	100%
Falta de interés	3	43%
Falta de conocimiento del Programa	2	29%
Dificultades del trámite	1	14%

Fuente: Entrevistas a 7 funcionarios federales y estatales, 2001

En este sentido, nuevamente cabe resaltar la importancia de las acciones del Programa, ya que si existen dificultades económicas de los productores para participar en el mismo, consecuentemente sería más difícil que logaran mejorar los niveles productivos de sus hatos con recursos propios

4.2.5 Gestión y otorgamiento de apoyos

Cuadro 4-2-6 Trámite para recibir el apoyo

Concepto	Beneficiarios	
	No.	%
Muy fácil	32	24%
Fácil	50	37%
Complicado	37	27%
Muy complicado	16	12%
No realizó ningún trámite	0	0%
Total	135	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a beneficiarios, 2002

Todos los productores realizaron la tramitación correspondiente para recibir los apoyos. La percepción de la mayoría de ellos respecto a esta parte del proceso, es que los trámites para recibir el apoyo fueron fáciles o muy fáciles, ya que el 61% de los beneficiarios tiene esta apreciación (Cuadro 4-2-6). Esta valoración de parte de los productores es una opinión positiva relacionada al proceso en sí mismo, tanto en lo

operativo como en lo organizativo y que atañe directamente a las instancias involucradas.

Cuadro 4-2-7 Recepción de los apoyos

Apoyos recibidos	Beneficiarios	
	No.	%
Sí, recibió el que había solicitado	130	96%
Recibió uno diferente al solicitado	5	4%
Total	135	100%
Destino del apoyo		
Una actividad nueva para el beneficiario	5	4%
Apoyar una actividad que ya realizaba	130	96%
Total	135	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a beneficiarios, 2002.

Por otro lado, el 96% de los productores dijo haber recibido el apoyo solicitado, mientras que el resto mencionó haber recibido uno diferente. En una proporción exactamente igual, los apoyos contribuyeron a apoyar una actividad que ya se realizaba previamente por los productores. A pesar de la coincidencia en las cifras, los productores que manifestaron recibir un apoyo diferente, no son los mismos

que mencionan una actividad nueva, pues en este último caso fue por decisión propia de los beneficiarios incursionar en otra actividad productiva (Cuadro 4-2-7).

En cuanto a la gestión de los apoyos con los proveedores, apenas el 39% de los productores eligió a los proveedores y sobresale que el 51% de ellos manifestó que fue el gobierno quien lo escogió (Cuadro 4-2-8). Esto resulta contradictorio si se retoma la cifra en la que los beneficiarios adquirieron sus cabezas en la Feria ganadera y si se considera que no existen proveedores oficiales. Los principales criterios para la selección de los proveedores fueron la calidad ofrecida y el precio, lo cual es un buen indicador de que los productores tienen muy clara la razón de la solicitud de los apoyos y además de lo que se supone les oferta el Programa (calidad).

Cuadro 4-2-8 Gestión de los apoyos con los proveedores

Selección del proveedor	Beneficiarios	
	Número	Porcentaje
El gobierno	69	51%
El propio beneficiario	52	39%
Un técnico del Programa	6	4%
No sabe	5	4%
Una organización de productores	3	2%
Total	135	100%
Criterio para la selección:		
La calidad	22	42%
El precio	15	29%
Por sugerencia de otra persona	7	13%
Era el único que conocía	4	8%
Las condiciones de pago	2	4%
Otro	2	4%
Total	52	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a beneficiarios, 2002.

Según la opinión de los funcionarios entrevistados, el criterio más importante para asignar los apoyos fueron las prioridades regionales y productivas, en función de la importancia de las actividades de cada región, y en segunda instancia fue el orden de llegada de las solicitudes. Considerando lo anterior, poco más de la mitad de los funcionarios afirmó que sí se otorgaron apoyos diferenciados con base en la potencialidad de los productores para desarrollar las actividades para las que se solicitaron los apoyos, así como en función de su capacidad económica para realizar sus aportaciones, y en la necesidad de impulsar las diferentes actividades ganaderas en el Estado (Cuadro 4-2-9). A partir del trabajo de campo realizado, se pudo observar que efectivamente se otorgaron apoyos diferenciados, siendo los criterios de mayor peso el apoyo a actividades que ya se desarrollaban y que presentan cierta viabilidad para desarrollarse.

Cuadro 4-2-9 Otorgamiento de apoyos

Concepto	Funcionarios	
	Número	Porcentaje
Asignación de los apoyos		
Por prioridades regionales o productivas	5	71%
Por orden de llegada de solicitudes	2	29%
Total	7	100%
Otorgamiento de apoyos diferenciados		
Sí	4	57%
No	3	43%
Total	7	100%
Criterios		Opiniones
Con base en un estudio de tipología de productores		No
Considerando las potencialidades del proyecto presentado en la solicitud		Sí
A partir de la capacidad de los productores para hacer su aportación		Sí
La necesidad de impulsar una nueva actividad productiva en el Estado		Sí

Fuente: Entrevistas a funcionarios federales y estatales, 2002

Cuadro 4-2-10 Población beneficiada con los apoyos diferenciados

Tipo de productor	Funcionarios	
	No.	%
De determinadas regiones o municipios	2	50%
Con menores recursos económicos	1	25%
Con mayores recursos	1	25%
Total	4	100%

Fuente: Entrevistas a funcionarios federales y estatales, 2002.

Naturalmente, otorgar apoyos diferenciados conlleva la decisión de beneficiar a cierto tipo de productores, esto es, los apoyos se canalizan directamente hacia aquella población que quiere ser beneficiada. Los productores que resultaron beneficiados con los apoyos diferenciados fueron de diferentes niveles económicos

pertenecientes a regiones específicas del Estado (Cuadro 4-2-10).

4.2.6 Seguimiento del Programa

Cuadro 4-2-11 Control de los apoyos otorgados

Mecanismo	Opiniones	
	No.	%
Acta de entrega-recepción		
Sí	7	100%
Total	7	1
Verificación en campo del apoyo		
Sí	4	57%
No	2	29%
No procede	1	14%
Total	7	100%

Fuente: Entrevistas a funcionarios federales y estatales, 2002

Verificar que los apoyos asignados a los beneficiarios lleguen a ellos, se realiza con el fin de comprobar que los recursos financieros se están ejerciendo adecuadamente y para confirmar que el uso que se les da es el que se había planteado en la solicitud. Para ello, los mecanismos que se ejecutan son levantar actas de entrega-recepción de los apoyos y verificar en campo su funcionamiento, aunque éste último sólo lo menciona poco más de la mitad de los funcionarios (Cuadro 4-2-11).

El control y seguimiento del Programa se realiza mediante el Sistema Integral de Información Oportuna (SIALC); los avances y resultados de las acciones realizadas se dan a conocer mediante la publicación de listas de beneficiarios y montos de apoyo, de los criterios de selección de beneficiarios y de los criterios para otorgar subsidios diferenciados. Además se publican los resultados de las solicitudes recibidas, aprobadas y rechazadas; los medios de publicación pueden ir desde carteles informativos hasta periódicos locales.

4.2.7 Opinión de las organizaciones de productores

Debido al papel tan relevante que juegan las Asociaciones Ganaderas Locales (AGL) y la Unión Ganadera Regional de Michoacán (UGRM) en las actividades pecuarias del Estado, sus apreciaciones sobre la planeación y operación del Programa son de suma importancia, especialmente para ser consideradas en aquellas partes del proceso susceptibles de ser

mejoradas. Para la realización de esta evaluación se entrevistaron a representantes de 3 organizaciones. En general, muestran una participación muy activa en diferentes actividades relacionadas al sector y además participan directamente en algunos de los órganos de dirección del Programa (Consejo Estatal Agropecuario y Comités Técnicos).

Cuadro 4-2-12 Identificación de las necesidades de los ganaderos

Existencia de mecanismos	Opiniones	
	No.	%
Sí	2	67%
No	1	33%
Total	3	100%
Respuesta a las necesidades		
Sí, parcialmente	2	67%
Sí, plenamente	1	33%
Total	3	100%

Fuente: Entrevistas a organizaciones de productores, 2002.

El fin último de este Programa es cubrir parte de las deficiencias que presentan los productores en sus diferentes sistemas de explotación pecuaria, por lo que un aspecto fundamental en la definición de los componentes que se incluyen, es conocer cuales son esos requerimientos. De esta forma, algunos productores consideran que sí se han establecido mecanismos para identificar sus necesidades de apoyo, pero que sin embargo, éstas no se

realizan satisfactoriamente. Por otro lado opinan que los apoyos apenas cubren parcialmente sus necesidades; esta respuesta se refiere básicamente a que en sus explotaciones existen necesidades que van más allá de lo que les cubren los subsidios y no a una insatisfacción expresa con los apoyos recibidos del Programa (Cuadro 4-2-12). Según la opinión de estos ganaderos, existió cierta tendencia a apoyar a productores que se encuentran en una posición económica más favorable, al igual que a apoyar a ciertas regiones del Estado. Naturalmente coinciden en que debería de apoyarse a todo tipo de productores.

Estas organizaciones han presentado propuestas que giran en torno a mecanismos alternativos para financiar las aportaciones de los productores; mecanismos de selección/adquisición de insumos; criterios para la selección de beneficiarios y criterios para mejorar la eficiencia del Programa. Paralelamente han hecho propuestas en torno a la realización de cursos de capacitación. En su opinión, en ningún caso se han considerado o aceptado dichas propuestas.

A pesar de que un número muy importante de productores pecuarios en el Estado requiere del subsidio que les brinda el Programa, una parte también importante de ellos no presentan solicitudes debido, en gran medida, a la falta de recursos económicos para realizar su aportación económica. Otras razones de importancia son las dificultades del trámite y la falta de interés. Por otra parte, algunas solicitudes que son aprobadas no se ejercen principalmente por la falta de recursos en el Programa, lo que es un indicador de que, en apreciación de los productores, su demanda ha llegado a ser mayor con relación a la disponibilidad de los recursos con que se cuenta.

Así mismo algunas de las solicitudes aprobadas que no son ejercidas por parte de los solicitantes se relacionan directamente con sus recursos económicos, pues en algunos casos

el tiempo establecido para ejercerlas les resulta corto para reunir el monto que requieren aportar, o bien, debido a la tardanza en la llegada de los apoyos hace que aunque hayan reunido la cantidad correspondiente a su aportación, tengan que cubrir alguna necesidad familiar o productiva y hagan uso anticipado de ese dinero.

4.3 Perfil de los beneficiarios

De los beneficiarios encuestados el 95% de ellos utiliza el apoyo recibido en forma individual, el resto mencionó hacer uso colectivo de ellos. Esto destaca ya que de los 7 productores que se encuentran en este último caso, cinco recibieron sementales bovinos, lo cual, de ser así, es un excelente indicador de organización entre ellos ante la falta de recursos para que cada uno adquiriera un semental, especialmente por la frecuencia con que éstos deben ser remplazados. Los otros dos beneficiarios que mencionan uso colectivo de los componentes recibieron vientres ovinos y bovinos, lo cual resulta muy conveniente dado el número de cabezas recibidas (35 y 20 respectivamente). Las características más importantes del perfil de los beneficiarios se presentan en el Cuadro 4-3-1.

El 84% de los beneficiarios son de sexo masculino y presentan una edad promedio de 52.5 años, de ello destaca que la población joven (menor a 40 años) apenas representa el 22%, lo cual puede ser un indicador de que esta población no se encuentra muy involucrada en las actividades apoyadas, o bien es un indicador del nivel migratorio de este sector de la población. Por otra parte, el 54% de los encuestados dijeron tener estudios de primaria en una rango de 1 a 6 años, destacando también los que tienen estudios de secundaria o más (26%); desafortunadamente también sobresalen los que no tienen ningún nivel de escolaridad (20%) pues en un rango tan pequeño de estudio esta proporción es elevada.

Cuadro 4-3-1 Perfil de los beneficiarios

Aspecto	Indicador del perfil del beneficiario (persona)	Beneficiarios	
		Número	%
Tipología	Tipo I	128	95%
	Tipo III	7	5%
	Total	135	100%
Pertenencia a Organizaciones	Sí	75	56%
	No	60	44%
	Total	135	100%
Sexo	Masculino	113	84%
	Femenino	22	16%
	Total	135	100%
Edad	Promedio	52.5	
	Menores a 30 años	11	8%
	De 31 a 40	19	14%
	De 41 a 50	27	20%
	De 51 a 60	38	28%
	Mayores de 60 años	40	30%

	Total	135	100%
Aspecto	Indicador del perfil del beneficiario (persona)	Beneficiarios	
		Número	Porcentaje
Escolaridad	Ninguna	27	20%
	De 1 a 6 años de primaria	73	54%
	Con estudios de secundaria	18	13%
	Mayor de secundaria	17	13%
	Total	135	100%
Miembros del hogar (Promedios)	De 12 años o mayores que trabajan	3.0	53%
	De 12 años o mayores que NO trabajan	1.6	28%
	Menores de 12 años que trabajan	0.3	5%
	Menores de 12 años que NO trabajan	0.8	15%
	Total	5.7	100%
Número de habitaciones para dormir	Mínimo	1	
	Máximo	8	
	Promedio	3	
Servicios dentro del domicilio	Agua potable	101	75%
	Luz eléctrica	133	99%
	Piso de tierra	36	27%
	Refrigerador	57	42%
	Televisión	105	78%
	Estufa	128	95%
Lengua indígena	No	133	99%
	Sí	2	1%
	Total	135	100%
Principal actividad económica	Producción pecuaria		
	Bovinos	121	97%
	Ovinos	4	3%
	Total	125	100%
Segunda actividad económica	Producción agrícola		
	Granos	87	79%
	Forrajes	18	16%
	Otros	5	5%
	Total	110	100%
Uso de crédito bancario	Sí	8	6%
	No	127	94%
	Total	135	100%
Destino de la producción de la principal actividad	Autoconsumo familiar o producción	0	0%
	Venta en la localidad	118	87%
	Venta fuera de la localidad	24	18%
	Exportación	0	0%
Ingreso promedio mensual del hogar	Menos de \$4,000	79	59%
	De \$4,000 a \$11,000	46	34%
	Más de \$11,000 a \$30,000	8	6%
	Más de \$30,000 a \$60,000	0	0%
	No sabe	2	1%
	Total	135	99%

Fuente: Cuestionario aplicado a beneficiarios, 2002.

Las familias de los productores beneficiados se conforman de 5.7 miembros en promedio, de los cuales, los mayores de 12 años que trabajan representan el 53%, que incluyendo a los menores de 12 años que también trabajan, significa que el 58% de los miembros del hogar trabajan, sin importar la edad; esto es una expresión muy clara de cómo contribuyen los integrantes del hogar a la economía familiar, pues en términos generales, los ingresos provenientes únicamente del jefe de familia no serían suficientes para el abasto familiar.

Naturalmente, la principal actividad económica entre los beneficiarios es la producción pecuaria. Dentro de ésta el 97% de los encuestados se enfocan a algún giro de producción relacionado con los bovinos. Esta situación no sólo tiene que ver con los productores considerados en la muestra, por el contrario, de todos los que fueron beneficiados en el 2001 la mayor parte se dedica a la producción de bovinos, seguidos por los que se dedican a la producción ovina, y en una proporción muchísimo menor se encuentran productores que se dedican a los porcinos.

Los productos obtenidos de estas actividades se destinan principalmente a la venta en las localidades (87%), ya que en muchos casos llegan compradores de otros poblados o estados a realizar las compras directas a los lugares donde se encuentran las explotaciones; también existen ganaderos que trasladan su ganado para su venta fuera de la localidad, aunque esta situación es menos frecuente, pues ya requiere que los productores cuenten con los medios para trasladar su ganado.

La segunda actividad en importancia es la agricultura, sin embargo en la mayoría de los casos esta actividad sirve para complementar las actividades pecuarias mediante la producción de granos y forrajes, de los cuales también en muchos casos se ensilan. Entre la producción de granos se encuentra la destinada al maíz, de cuya producción una parte importante se destina para el consumo familiar.

Casi dos terceras partes de los productores manifestaron que sus ingresos mensuales se encuentran por debajo de los 4,000 pesos, lo cual en términos reales resulta insuficiente para la manutención de una familia media. Si se considera el tamaño promedio de las familias, que es de prácticamente 6 miembros, y estos ingresos manifestados, se justifica por que los productores requieren del subsidio de los programas de la APC para mejorar de alguna forma sus sistemas de producción.

Por otro lado, una de las partes fundamentales del patrimonio de los productores y de lo cual dependen directamente, son sus tierras, en este sentido se expresaron superficies en posesión que en términos generales resultan elevadas en función de las condiciones socioeconómicas manifestadas anteriormente, sin embargo, en el caso de los ejidatarios muchos de ellos hacen uso colectivo de las tierras de agostadero o monte en donde pastorean a sus hatos, por lo que la cantidad de superficie expresada se refiere en casi todos los casos al total del ejido o la comunidad que se destina a este uso (Cuadro 4-3-2). De la superficie total manifestada en las encuestas, 7,549.25 hectáreas, el 70% corresponde a agostaderos o monte (5,288 has) lo cual explica el porque las extensiones promedio se

encuentran ligeramente arriba de 50 hectáreas, además corresponde plenamente con la superficie considerada en el régimen de temporal.

Cuadro 4-3-2 Capital en superficie de los beneficiarios

Aspecto	Indicador del perfil del beneficiario (persona)	Superficie			
		Total (has)	Número de Beneficiarios	Sup. Promedio (has)	Porcentaje
Tipo de Tenencia	Superficie privada propia	3,489.50	57	61.22	46%
	Superficie ejidal o comunal propia	3,249.25	81	40.11	43%
	Superficie rentada o a medias	810.50	20	40.53	11%
	Total	7,549.25		55.92	100%
Régimen de Humedad	Superficie de temporal	6,923.25	85	81.45	92%
	Superficie de riego	585.00	51	11.47	8%
	Superficie de humedad	41.00	8	5.13	1%
	Total	7,549.25		52.43	100%
Superficie Cultivada	Superficie ejidal o comunal propia	6,528.75	115	56.77	89%
	Superficie rentada o a medias	810.50	20	40.53	11%
	Total	7,339.25		54.36	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a beneficiarios, 2002.

De los productores que tienen como principal actividad la producción bovina (96%), en conjunto reúnen un inventario de 4,370 cabezas teniendo en promedio hatos conformados de 34 cabezas, no obstante existen productores que manifestaron hatos hasta de 250 cabezas (Cuadro 4-3-3). Únicamente existió un productor que manifestó tener dos cabezas de ganado, lo cual resulta muy reducido en términos de los productos que de él pudieran obtenerse, sin embargo, recibió de apoyo 20 vientres bovinos lecheros, lo cual le permitirán conformar una explotación ganadera en mejores condiciones.

Cuadro 4-3-3 Capital en cabezas de ganado

Especie	No. de Beneficiarios	Número de cabezas			
		Mínimo	Máximo	Promedio	Inventario
Bovinos	130	2	250	34	4,370
Ovinos	16	2	80	27	434
Porcinos	16	1	200	26	421
Caprinos	5	1	30	14	68

Fuente: Cuestionario aplicado a beneficiarios, 2002.

Un indicador más de las condiciones de las unidades de producción, es el nivel de tecnificación que éstas presentan; al respecto, las condiciones más generalizadas son que los hatos están conformados por animales criollos y mejorados, por lo que resulta fundamental que en forma paulatina se vaya homogeneizando la calidad genética, y que además el control sanitario también se vaya mejorando pues en la mayoría de los casos sólo se realiza en forma parcial, lo cual repercute directamente en los rendimientos y en la calidad (Cuadro 4-3-4).

Finalmente, es importante mencionar la opinión de los propios productores respecto a los factores que limitan el desarrollo de sus unidades de producción. En este sentido para la gran mayoría de ellos el principal obstáculo es la falta de financiamiento para seguir desarrollándose, a pesar del apoyo ya recibido. También destaca de manera muy positiva el hecho de que los productores manifiesten en segundo lugar la falta de capacitación, lo que aunado al hecho de que han hecho propuestas para que se realicen cursos, sugiere una buena disposición para seguir desarrollando sus actividades en mejores condiciones (Cuadro 4-3-5).

Cuadro 4-3-4 Nivel de tecnificación

Aspecto	Indicador del perfil del Beneficiario (persona)	Beneficiarios	
		Número	Porcentaje
Nivel de mecanización	Sin mecanizar	53	39%
	Parcialmente mecanizado	46	34%
	Mecanizado	25	19%
	No aplica	11	8%
	Total	135	100%
Calidad genética de los hatos	Mejorado y criollo	89	66%
	Criollo	22	16%
	Mejorado	24	18%
	Total	135	100%
Control sanitario	Parcial	111	82%
	Riguroso	16	12%
	Sin control	8	6%
	Total	135	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a beneficiarios, 2002.

Cuadro 4-3-5 Principales problemas que limitan el desarrollo de las UPR

Descripción	Opinión de los beneficiarios	
	Número	Porcentaje
Falta de financiamiento	97	72%
Falta de asistencia técnica y capacitación	54	40%
Problemas para comercializar	34	25%
Baja rentabilidad	16	12%
Problemas para procesar la producción	15	11%
Problemas de administración	5	4%
Insuficiente capacidad de almacenamiento y acopio	6	4%
Deterioro de los recursos tierra-agua	4	3%
Otros	4	3%
Falta de organización de los beneficiarios	3	2%
Ninguno	2	1%

Fuente: Cuestionario aplicado a beneficiarios, 2002.

4.4 Satisfacción con el apoyo

Uno de los principales indicadores de la buena operación del Programa, es la satisfacción que manifiesten los beneficiarios en torno a los apoyos recibidos, el cual puede estimarse bajo dos variantes, la primera de ellas es relativa a la proporción de beneficiarios que reconocen a los bienes recibidos como de calidad satisfactoria, y la segunda es la proporción de ellos que además manifiesta que les llegó oportunamente. En el primer caso, se obtuvo que ***para el 92% de los beneficiarios la calidad de los animales adquiridos fue satisfactoria***, sin embargo, cabe aclarar que de ellos, el 57% la consideró buena, mientras que el 35% restante de regular a buena. En el segundo, ***el 82% de los productores consideró que además de que la calidad fue satisfactoria, los apoyos llegaron oportunamente*** (Anexo 4. Inciso b).

4.5 Participación de productores y proveedores

En opinión de la mayoría de los funcionarios, los productores participan en el Consejo Estatal Agropecuario y en el Comité Técnico. Su participación se manifiesta en las propuestas presentadas en torno a los criterios para mejorar la eficiencia del Programa; criterios para la asignación de apoyos diferenciados y criterios para mejorar la transparencia del Programa. Esto concuerda con lo mencionado por los representantes de los productores, lo que ratifica la veracidad de estas aseveraciones, en lo único en que divergen es en la aceptación que se ha hecho a estas propuestas, ya que algunos funcionarios mencionaron que sí se han considerado las opiniones de los productores.

Respecto a la participación de los proveedores en el Programa, la mayoría de los funcionarios (6 de 7) considera que su desempeño fue bueno, sin embargo, este es un aspecto difícil de evaluar ya que no existen proveedores oficiales, por lo que tampoco existen mecanismos de selección de los mismos, de tal forma, que la calidad y los precios del ganado que adquieren los productores con los apoyos del Programa son los que rigen en el mercado, por consecuencia, derivado de las acciones propias del Programa no se han desarrollado nuevos proveedores. No obstante lo anterior, en forma global la operación de los programas de la APC sí ha mejorado la disponibilidad de bienes para la producción y de alguna manera han incentivado los mercados.

Los productores / distribuidores de pie de cría, sementales y vientres que fueron entrevistados como proveedores, participaron en la mencionada Feria ganadera y han estado vinculados con los programas de Alianza prácticamente desde su inicio. Los proveedores entrevistados y su área de mercado son los siguientes:

Rancho	Área de mercado
Rancho El Chaparral, San Juan del Río, Querétaro	Nacional
Granja Huerta Vieja, El Marqués, Querétaro	Nacional
Grupo Los Barrera, Soto La Marina, Tamaulipas	Internacional

Todos ellos consideran que participar en el Programa es muy fácil, ya que el único requisito que cubrieron fue la certificación de la calidad genética de sus animales, la cual de por sí ya existe dado el nivel de mercado en el que operan. La principal ventaja que les ha traído participar en los programas de la Alianza es la obtención de nuevos clientes, y en el caso contrario consideran como un problema el que hayan tenido que involucrarse en la gestión de las solicitudes. Por otra parte, un inconveniente de su participación en el Programa, son los tiempos de pago correspondientes al subsidio gubernamental, ya que para todos ellos son excesivamente largos, incluso uno de ellos mencionó que han transcurrido 16 meses desde que hizo la entrega de los animales y al momento en que se le realizó la entrevista (julio de 2002) todavía no recibía los pagos correspondientes.

Cuadro 4-5-1 Servicios recibidos de los proveedores

Servicio recibido	Beneficiarios	
	No.	%
Ninguno	122	90%
Asesoría y capacitación	9	7%
Elaboración y/o gestión de la solicitud	2	1%
Elaboración de proyecto productivo	3	2%
Otro	2	1%
Crédito	0	0%

Fuente: Cuestionario aplicado a beneficiarios, 2002.

Consecuentemente los servicios extras que han proporcionado son las facilidades de pago y en algunos casos algo de asistencia técnica mínima. Considerando la opinión de los beneficiarios, se deduce que las facilidades de pago se las han otorgado a las instancias gubernamentales y no a los productores, además la mayoría de ellos menciona que no recibió ningún servicio adicional de parte de

los proveedores (Cuadro 4-5-1). Finalmente, cabe mencionar que los proveedores consideran que se ha promovido el desarrollo de los mercados relacionados con las actividades productivas del sector agropecuario, mediante la operación del Programa.

4.6 Correspondencia entre los apoyos y las necesidades de los productores

La correspondencia entre los apoyos que otorga el Programa y las necesidades reales de los productores en cuanto a sus actividades económicas principales, es uno de los aspectos más importantes de la planeación y operación del mismo, ya que en gran medida, de ello depende el éxito de las acciones iniciadas. De esta forma, la mayor parte de los funcionarios expresaron que sí se han definido mecanismos para identificar las necesidades de los productores.

El nivel en que los apoyos pueden contribuir a cubrir los requerimientos de los ganaderos, varía mucho ya que esto es un aspecto prácticamente individual, tanto por los recursos con los que cuenta cada uno de ellos como de su disposición hacia el desarrollo. No obstante, en el 2001, sí se cubrió de una manera muy satisfactoria parte de las necesidades de introducir ganado de mejor calidad a parte de los hatos del estado. Así mismo, aparentemente se

atendieron aquellos productores que se encuentran en niveles económicos desfavorables en función de la importancia de la actividad ganadera que desarrollen (Cuadro 4-6-1).

Cuadro 4-6-1 Correspondencia de los apoyos

Aspecto	Opiniones	
	No.	%
Mecanismos para identificar las necesidades		
Sí	4	57%
No	2	29%
No sabe	1	14%
Total	7	100%
Correspondencia		
Sí, plenamente	5	71%
Sí, parcialmente	1	14%
No sabe	1	14%
Total	7	100%
Productores atendidos en 2001		
Con menores recursos económicos	3	43%
Con mayores recursos económicos	1	14%
De determinadas regiones o municipios	3	43%
Total	7	100%
Productores que se deberían atender		
Con menores recursos económicos	3	43%
De determinadas regiones o municipios	2	29%
Otros	2	29%
Total	7	100%

Fuente: Entrevistas a funcionarios, 2002.

4.7 Evaluación global de la operación del Programa

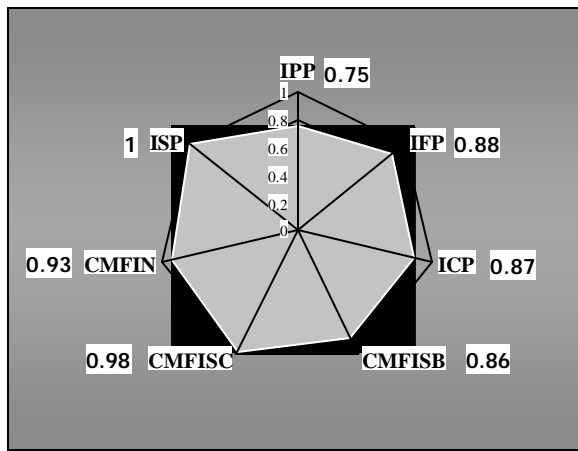
Los indicadores considerados para realizar la evaluación global de la operación son:

IPP	Indicador de Planeación del Programa	=	0.75
IFP	Indicador de Focalización del Programa	=	0.88
ICP	Indicador de Cobertura del Programa	=	0.87
CMFISB	Cumplimiento de Metas Físicas en Beneficiarios	=	0.86
CMFISC	Cumplimiento de Metas Físicas en Cabezas	=	0.98
CMFIN	Cumplimiento de Metas Financieras	=	0.93
ISP	Indicador de Seguimiento del Programa	=	1.0

Como se muestra en la Figura 4-7-1, el Programa muestra una buena planeación y operación, ya que la gráfica da una imagen muy clara y satisfactoria de la ejecución de

estos procesos. El IPP, el IFP y el ICP muestran valores inferiores a 1, sin embargo se observa que existe, en el primer caso, una buena planeación del Programa aunque el indicador se ve alterado por la falta de un calendario preciso de las actividades, lo que ya ha sido explicado anteriormente. En este sentido, es importante que se realice un calendario de actividades preciso, que permita a los operadores ir marcando sus ritmos para el logro de las metas y especialmente establecer fechas límite de cumplimiento.

Figura 4-7-1 Indicadores globales de la operación



Fuente: Información oficial del Programa y Base de datos, 2001.

El desempeño del Programa fue satisfactorio, ya que el cumplimiento de las metas físicas respecto al número de cabezas (CMFISC) casi llega a 100% por lo que muy probablemente este indicador se logre cumplir. Respecto al cumplimiento de las metas físicas con relación a los beneficiarios (CMFISB), el indicador muestra un valor inferior a uno, lo que indica que no se alcanzó lo programado; las metas financieras (CMFIN) muestran un nivel de cumplimiento muy cercano a 100%. Finalmente, el ISP es igual a uno, lo que marca que existe un muy adecuado seguimiento del Programa en todos sus procesos de operación.

Otra forma de evaluar globalmente la operación del Programa, es a través de la percepción de todos aquellos que participaron en ella. Los funcionarios detectan que el principal problema, es la aportación de los recursos de los productores y la asignación y radicación de los recursos federales, lo cual desafortunadamente escapa del poder de decisión de los operadores para que existiera una posibilidad de ser modificada, ya que responde más bien a la inercia nacional en este rubro (Cuadro 4-7-1).

Cuadro 4-7-1 Aspectos operativos que presentan problemas

Descripción	Funcionarios	
	Opiniones	Porcentaje
Aportación de recursos de los productores	4	57%
Asignación y radicación de recursos federales	2	29%
Asignación y radicación de recursos estatales	1	14%
Liberación de recursos por el Fideicomiso	1	14%
Recepción y trámite de solicitudes	1	14%
Supervisión y seguimiento del Programa	1	14%
Coordinación entre instancias federales y estatales	1	14%

Fuente: Entrevistas a funcionarios, 2002.

El sistema para la supervisión y seguimiento del Programa, ha servido para tomar

decisiones oportunas en función de los aspectos anteriores, sin embargo apenas poco más de la mitad de los funcionarios lo considera bueno, mientras que el resto piensa que es malo, por lo que este es uno de los procesos susceptible de mejorarse para facilitar las labores de los operadores en la medida de que les podría brindar información sistematizada. Una consecuencia muy afortunada para evaluar la operación es que los dos principales logros obtenidos, fueron mejoras en la calidad y el incremento en los rendimientos, adicionalmente a otros que de alguna forma se derivan de los anteriores (Cuadro 4-7-2).

Cuadro 4-7-2 Principales logros del Programa

Descripción	Opiniones	
	Número	Porcentaje
Incremento en rendimientos	6	60%
Mejoras en la calidad	6	60%
Reducción de costos	2	20%
Mejoras en la seguridad alimentaria de la familia	1	10%
Mejoras en las oportunidades de empleo	1	10%
Equidad en el acceso a servicios y apoyos	1	10%

Fuente: Entrevistas a funcionarios y proveedores, 2002.

Por otro lado, en términos generales, los proveedores consideran que la operación del Programa es de buena a regular, aunque en la parte correspondiente al desempeño de las instancias federales y estatales, así como en la parte administrativa, consideran que es mala, lo cual se relaciona directamente con los tiempos de pago.

En términos generales, las fortalezas observadas tienen que ver directamente con la capitalización de las explotaciones, la importancia del subsidio y los beneficios en términos de calidad genética de los hatos, los cuales se derivan en productividad y rentabilidad de las unidades de producción. Las principales según los funcionarios, las organizaciones de productores y los proveedores entrevistados son:

- ☞ Contribuye a la capitalización del sector, financiando parcialmente a los productores para la adquisición de cabezas con mejores indicadores genéticos; esto es de gran importancia ya que quizá algunos de ellos no podrían adquirirlos sin el subsidio.
- ☞ Propicia la eficiencia productiva en los ranchos, mejorando la calidad genética e incrementando la productividad y la calidad de carne y leche en los hatos.
- ☞ Apoya a todos los estratos de productores, a través de la facilidad que otorga para poder adquirir a bajo costo ganado de calidad.
- ☞ Oportunidad para el beneficiario ya que con el apoyo gubernamental puede lograr un negocio rentable.

Por otro lado, las principales debilidades se enfocan a la insuficiencia de los recursos tanto de las instancias gubernamentales como de los productores, y a los requisitos y la gestión para la obtención de los apoyos, ya que para todos los actores resultan excesivos. Las principales debilidades según los mismos actores son:

- ✘✘ Los recursos que se asignan al programa son insuficientes
- ✘✘ Falta de recursos de los productores para invertir.
- ✘✘ Burocratismo. Período largo entre la solicitud y el pago de la bonificación a proveedores
- ✘✘ Falta de seguimiento a los objetivos del programa y a los componentes en campo. No existe seguimiento para evaluar productivamente en los ranchos.
- ✘✘ No todos los productores, sobre todo los pequeños, puedan acceder al programa.
- ✘✘ Demasiadas normas y requisitos para el otorgamiento de los apoyos (candados).
- ✘✘ La planeación de los apoyos a destiempo
- ✘✘ Falta asesoría técnica
- ✘✘ Falta mayor difusión de los programas y componentes

Las sugerencias que fueron vertidas para mejorar la operación del Programa, son muy amplias y demuestran el nivel de involucramiento de los actores en la operación del mismo, ya que abarcan prácticamente todos los aspectos relativos a su instrumentación, éstas son:

- ✘✘ Simplificación administrativa. Oportunidad en el ejercicio del programa de acuerdo al bien demandado.
- ✘✘ Radicación de los recursos a tiempo para el desarrollo de los programas.
- ✘✘ Aportaciones mayores de los gobiernos federal y estatal.
- ✘✘ Realizar seguimiento para detectar que productores conservan el semental y quienes lo venden.
- ✘✘ Evaluación en campo para conocer los resultados del financiamiento.
- ✘✘ Alternativas de financiamiento para los productores.
- ✘✘ Cursos de capacitación continuos y permanentes en el manejo de ganado de mejor calidad para los beneficiarios.
- ✘✘ Introducir tecnología mas avanzada al campo a través de los apoyos.
- ✘✘ Cursos de capacitación de los técnicos.
- ✘✘ Mas apoyo al personal para la operación del programa (equipo de computo, vehículos, etc.).
- ✘✘ En los anexos técnicos a nivel estatal especificar que la apertura oficial de los programas sea antes del mes de mayo de cada año.
- ✘✘ Mejorar la calidad del ganado otorgado como apoyos
- ✘✘ Hacer más ágil la gestión de las solicitudes y las aprobaciones y que la documentación requisitada sea más sencilla
- ✘✘ Mayor difusión de los programas mediante reuniones con las organizaciones de productores y los actores mismos

Ciertamente, la opinión de los productores es en extremo valiosa dado que son los últimos beneficiados o perjudicados con las acciones del Programa. De tal forma, sobresale que para el 75% de los productores la principal virtud del Programa es que les ofrece recursos complementarios con los cuales pueden capitalizarse mediante la introducción de cabezas de buena calidad genética a sus unidades de producción. En segunda instancia se observa

que una de las intenciones, aparentemente logradas de los productores, fue mejorar las condiciones de producción.

Por otro lado, la gran mayoría de los productores considera que la principal debilidad es que no se otorgan servicios complementarios de asistencia técnica y capacitación, especialmente porque el manejo de los animales adquiridos debe ser diferente al que tradicionalmente realizan para que logren mejoras globales en su producción y productividad.

Finalmente, para los productores, al igual que para el resto de los actores, la sugerencia más frecuente para mejorar la operación del Programa, es la simplificación en los trámites. Esta recomendación debería ser tomada en cuenta en forma muy seria por las instancias normativas, ya que no es este el único año, y con seguridad no es el único programa, en el que se hace énfasis en modificar esta parte de la operación del Programa, pues aparentemente no se han hecho ajustes al respecto, pues sigue siendo mencionada en todos los casos (Cuadro 4-7-3).

Cuadro 4-7-3 Opinión de los beneficiarios encuestados

Descripción	Opiniones	
	Número	Porcentaje*
Fortalezas observadas		
Es un recurso complementario importante	101	75%
Permite producir en mejores condiciones	47	35%
Favorece nuevas prácticas productivas	31	23%
Ayudó a generar o mantener el empleo en la UF	30	22%
Otras	5	4%
Debilidades observadas		
Falta de asistencia técnica y capacitación complementaria	72	53%
Falta de difusión	52	39%
Los recursos del Programa son insuficientes	45	33%
Trámites complicados	26	19%
Entrega inoportuna	11	8%
Deficiente calidad de los bienes	10	7%
Otras	7	5%
Sugerencias		
Simplificación de los trámites	78	58%
Asesoría para la gestión del apoyo	42	31%
Otro tipo de apoyos	39	29%
Mayor difusión	38	28%
Asesoría para organización en grupos de beneficiarios	17	13%
Apoyos en efectivo	21	16%
Otras	8	6%

Fuente: Cuestionario aplicado a beneficiarios, 2002.

4.8 Conclusiones y recomendaciones

4.8.1 Conclusiones

- ☒☒ El cumplimiento en las metas financieras y físicas muestran un buen nivel de avance al mes de julio de 2002, sin embargo, aún no existe cierre definitivo del Programa, lo que refleja cierto incumplimiento en los tiempos de ejecución.
- ☒☒ El Programa muestra una buena cobertura geográfica ya que abarcó a los 13 DDR enfocando los apoyos en función de la principal actividad ganadera de cada región.
- ☒☒ La planeación y focalización del Programa en su ejercicio 2001 fueron adecuadas, ya que se orientaron adecuadamente las actividades a apoyar y las regiones por atender.
- ☒☒ Existen mecanismos de control y seguimiento para los diferentes procesos operativos, sin embargo, existe mucha divergencia en las opiniones de los actores en torno a su funcionamiento.
- ☒☒ Los recursos asignados al Programa resultan insuficientes para cubrir la totalidad de las solicitudes presentadas.
- ☒☒ Lo limitado de los recursos económicos con los que cuentan los productores se convierte en una limitante para ejercer las solicitudes presentadas, aunque éstas hayan sido autorizadas
- ☒☒ Existe una excelente capacidad de gestión de los productores además de una buena coordinación entre las instancias que directamente se involucran en la gestión de las solicitudes.
- ☒☒ La satisfacción de los productores con relación a los apoyos recibidos tanto en calidad como en la oportunidad de su recepción es buena.
- ☒☒ Las principales fortalezas observadas se relacionan directamente con la capitalización de las explotaciones, la importancia del subsidio y los beneficios en términos de calidad genética de los hatos, y las principales debilidades se enfocan a la insuficiencia de los recursos tanto de las instancias gubernamentales como de los productores.

4.8.2 Recomendaciones

- ☒☒ Homogeneizar los mecanismos de control para el seguimiento de los diferentes procesos operativos del Programa.
- ☒☒ Eficientar la gestión de las solicitudes y la aprobación de los apoyos, reduciendo los requisitos marcados para los productores en función de las condiciones y necesidades estatales y retomar las propuestas de las organizaciones de productores al respecto.
- ☒☒ Generar una cartera de proveedores, fortalecer la Feria Ganadera y promover e impulsar las subastas de ganado ya que han generado buenos resultados.

- ☒☒ Retomar las sugerencias de los productores en cuanto a la ejecución de cursos de capacitación permanentes ya que el manejo para el proceso de adaptación de material genético mejorado no es adecuado.
- ☒☒ Que las instancias responsables busquen la continuidad en las acciones ejecutadas por el Programa para lograr impactos verdaderos y a largo plazo.
- ☒☒ Buscar la integración y complementariedad de las acciones con las de otros programas, federales, estatales o municipales.

Capítulo 5

Evaluación de resultados e impactos del Programa

5.1 Principales resultados de las acciones del Programa

Entre los productores pecuarios que fueron entrevistados, apenas el 42% ha notado cambios en la calidad de sus hatos como consecuencia del apoyo, una proporción muy similar, 48%, aún no registra cambios pero sí espera obtenerlos. Una explicación para ambos casos, es que según lo expresado por los productores, en muchas ocasiones los sementales adquiridos eran jóvenes, por lo que todavía no empezaban a montar a las hembras; esto, aunado a que muchos de ellos recibieron los apoyos a finales del año 2001 o incluso durante los primeros meses de 2002, da por consecuencia que todavía no se registren cambios significativos en la calidad del ganado, además, los animales requieren de cierto período de adaptación y maduración, especialmente para aquellos que venían de otros estados del país (Cuadro 5-1-1). No obstante, las expectativas de los productores que esperan mejoras, es una referencia de la calidad observada y registrada en los animales recientemente introducidos a los hatos.

Por otro lado, aquellos que no esperan cambios representan el 10%, lo que aparentemente es una proporción menor, sin embargo sí resulta importante ya que debería de esperarse que fuera muchísimo menor o igual cero, por lo que esto es un indicio de que hay que vigilar tanto la calidad de los animales adquiridos como su madurez y la oportunidad en la entrega de los apoyos.

Cuadro 5-1-1 Resultados logrados con las acciones del Programa

Mejoras en la calidad del ganado como efecto del apoyo	Beneficiarios	
	Número	Porcentaje
No, pero espera mejoras	65	48%
Sí	57	42%
No y no espera mejoras	13	10%
Total	135	100%
Rubro	Antes del Apoyo	Después del Apoyo
Gestaciones con calidad genética mejorada gracias al apoyo		13
Crías producidas en el año de calidad genética mejorada	196	358
Total	196	358

Fuente: Cuestionario aplicado a beneficiarios, 2002.

Por otra parte, si se considera el número de gestaciones con calidad genética que fueron reportadas por los productores, resulta mínima o casi nula ante el número total de cabezas entregadas en 2001 (6,104), ya que aunque este valor surge de una muestra, debería ser

mayor. Con este valor se confirma lo expresado en cuanto a la edad de los animales, especialmente en los sementales y con la inoportunidad en la entrega de los apoyos.

La referencia en cuanto al número de crías producidas con calidad genética, sí presenta un incremento muy significativo, ya que con relación a las registradas antes del apoyo (196 cabezas en la muestra) después del apoyo esta cantidad casi se duplicó (82% más). Si esta referencia se extrapola tanto al número de beneficiarios como al número de cabezas otorgadas, se ve entonces que el impacto en número de crías con calidad genética es muy relevante para el inventario estatal.

5.2 Capitalización e inversión productiva

a) Presencia de inversión adicional

Este indicador de la evaluación, representa la inversión productiva realizada por los beneficiarios, como respuesta a los estímulos del Programa. De tal forma, ***el 23% de los beneficiarios del 2001, esto es, 31 productores, realizaron inversiones adicionales*** al apoyo recibido y a sus propias aportaciones (Anexo 4. Inciso c).

b) Respuesta del productor al estímulo para invertir

Este indicador permite conocer la cantidad de inversión total que realizaron los beneficiarios con sus propios recursos, que incluye sus aportaciones obligatorias más las inversiones adicionales que hayan realizado, por cada peso que hayan recibido de apoyos fiscales (federales más estatales).

La respuesta a la inversión observada en el Programa resultó en que ***por cada peso que recibieron los beneficiarios de la Alianza para el Campo, aportaron 1.88 pesos, lo que cubre sus aportaciones obligatorias más sus inversiones adicionales***. Como se puede observar, la inversión realizada por los beneficiarios casi duplicó la inversión realizada por el sector público (Anexo 4. Inciso c).

c) Inversión media adicional

Este indicador nos muestra la cantidad de inversión adicional que realizaron los beneficiarios por cada peso que recibieron de apoyos fiscales, lo cual, se deriva del valor anterior, esto es, se descuenta lo correspondiente a la aportación obligatoria. De esta forma, ***los beneficiarios hicieron inversiones adicionales de 0.36 pesos por cada peso que recibieron de apoyo de la Alianza*** (Anexo 4. Inciso c).

Hay que recordar que sólo 31 beneficiarios realizaron inversiones adicionales, por lo que en este caso su inversión, 1.88 pesos, se conforma de la siguiente manera: 1.52 pesos correspondieron a su aportación obligatoria para recibir los apoyos y 0.36 centavos fueron de inversiones adicionales.

d) Inversión media total

Este indicador representa la inversión total que se genera por cada peso que aportó la APC a través de los gobiernos federal y estatal. Esto significa, que considerando la totalidad de los productores que participaron en el programa en el 2001, y la totalidad de sus inversiones obligatorias y adicionales, *por cada peso que aportaron los gobiernos federal y estatal se invirtieron 2.88 pesos en total* (Anexo 4. Inciso c).

e) Respuesta a la inversión federal

Finalmente, este indicador muestra la inversión total que se generó por cada peso que aportó el gobierno federal, el cual también puede descontarse del indicador anterior. En este caso se incluyen a los productores que recibieron más de un apoyo dentro del mismo Programa. Para el 2001 caen en esta situación 8 productores que, a excepción de uno, los apoyos que se les entregaron fueron 1 semental y 10 vientres bovinos, con lo cual de alguna forma integran un pequeño hato para desarrollar esta actividad.

Por tanto, para determinar este indicador se incluyeron las inversiones, federal, estatal y de productores, correspondientes a los segundos apoyos otorgados en este año para los 8 productores mencionados. De esta forma, el indicador muestra que *por cada peso que aportó el gobierno federal se invirtieron 4.53 pesos en total, incluyendo las aportaciones de los productores y la del gobierno de Michoacán* para operar este programa (Anexo 4. Inciso c).

5.3 Cambio técnico e innovación de los procesos productivos

a) Cambios en las técnicas

Los cambios técnicos o innovaciones en los procesos productivos se generan en aquellos productores que manifestaron no tener experiencia en el manejo de los bienes con que fueron apoyados, en este caso, *los productores que caen en esta condición son apenas 15 (11%) del total de beneficiarios*. Ello significa que fueron muy pocos los productores (15) que solicitaron apoyos para incursionar en una nueva actividad, el resto, lo solicitó para reforzar las actividades de sus explotaciones (Anexo 4. Inciso d).

b) Cambios en producción

Después de recibidos los apoyos deberían de esperarse cambios positivos en los indicadores productivos, sin embargo, no siempre se manifiestan los cambios esperados y en algunos casos pueden llegarse a detectar cambios negativos. En este sentido cabe recordar que en muchos casos los animales entregados eran jóvenes y los apoyos llegaron tarde en función de los tiempos operativos del mismo. Es así, que sólo ***el 57% de los productores observó cambios en la producción después de haber introducido las cabezas recibidas en sus hatos.***

De los quince productores que manifestaron no tener experiencia en la actividad ganadera para la que solicitaron apoyo, sólo ocho, 6% del total, manifestó haber notado cambios en la producción (Anexo 4. Inciso d).

Entre los cambios positivos observables el más frecuente fue el manejo reproductivo, lo cual naturalmente responde a que el mayor número de apoyos otorgados corresponde a sementales, particularmente bovinos (Cuadro 5-3-1).

Cuadro 5-3-1 Cambios en la producción

Aspecto en que hubo cambio	Cambio favorable %	Cambio desfavorable %	Sin Cambio %	Número de beneficiarios (100%)
Manejo reproductivo	61%	5%	24%	135
Manejo de pradera / agostadero	7%	1%	72%	
Sistema de alimentación	7%	0%	61%	
presencia de plagas y enfermedades	7%	0%	57%	
Abasto de agua	2%	0%	52%	
Otros cambios	1%	1%	32%	
Inicio de una nueva actividad productiva	0%	0%	33%	

Fuente: Cuestionario aplicado a beneficiarios, 2002.

En el resto de los conceptos considerados para reflejar cambios, no se muestran todavía valores significativos ya que el tiempo de maduración requerida para reflejar cambios en las explotaciones aún no se completa. La proporción de beneficiarios que manifestaron cambios desfavorables no es representativa, ya que son muy pocos los que manifiestan esta condición, por ejemplo, en el caso del manejo reproductivo tan sólo 7 productores dicen observar cambios desfavorables.

Este indicador engloba varias percepciones de los productores, es decir, refleja la satisfacción con el apoyo y las expectativas de los productores, las que en términos generales son aceptables.

5.4 Permanencia de los apoyos y sostenibilidad de las inversiones

Se considera que el apoyo es permanente y la inversión sostenible, si los bienes recibidos permanecen en poder del beneficiario original, está siendo utilizado en la producción y si su funcionamiento es considerado satisfactorio.

5.4.1 Permanencia, funcionamiento y calidad del funcionamiento del apoyo

Las opiniones de los beneficiarios respecto a la permanencia de los apoyos son excelentes, ya que *el 93% mantiene en su poder al ganado adquirido y el 84% los mantiene en funcionamiento.*

Del grupo de productores que conservan a los animales y que están en funcionamiento, el *81% considera que la calidad de las cabezas es satisfactoria.* Este indicador es muy alentador en cuanto a introducir ganado que mejore paulatinamente los indicadores reproductivos y productivos de los hatos en el Estado, sin embargo también hay que considerar a los productores que ya no tienen las cabezas que adquirieron mediante el subsidio (Anexo 4. Inciso e).

Esta última situación se debe a que uno de ellos lo vendió porque necesitaba el dinero para cubrir alguna necesidad familiar (0.7%), dos más lo vendieron porque no funcionó bien (1.4%) y a seis de ellos se les murieron los animales (4%).

Realmente, el número de productores que vendieron las cabezas, resulta poco significativo, no obstante para los que lo hicieron por mal funcionamiento se debe directamente a la calidad. Entre estos últimos y los que reportaron muerte de los animales, muestran uno de los aspectos que hay que considerar para modificar en las acciones relativas a la operación del Programa, esto es, vigilar la calidad de los animales ofertados o bien realmente generar una lista de proveedores que certifiquen la calidad de los sementales y vientres, para que los productores tengan alternativas de elección.

5.4.2 Permanencia y sostenibilidad de los apoyos

A partir de los tres indicadores anteriores, se observa que el *81% de los productores tienen en su poder los animales con un nivel de funcionamiento muy satisfactorio.*

El indicador numérico que engloba a los tres conceptos anteriores debe ser igual a uno cuando todos los productores manifiestan tener a los animales en pleno funcionamiento y además la calidad es satisfactoria. El valor resultante en este caso es 0.862 lo que nos indica un buen nivel de satisfacción de los beneficiarios, pero que aún no es pleno por lo que hay que realizar acciones tendientes a mejorar estas condiciones (Anexo 4. Inciso f).

5.4.3 Aprovechamiento de la capacidad del apoyo

Casi tres cuartas partes de los productores (73%) usan sus sementales y / o vientres a toda o casi toda su capacidad, de tal forma que los animales adquiridos realmente eran una necesidad específica de las unidades de producción (Cuadro 5-4-1).

Cuadro 5-4-1 Grado de uso de la capacidad del apoyo

Descripción	Beneficiarios	
	Número	Porcentaje
Se usa a toda su capacidad	70	52%
Se usa casi a toda su capacidad	28	21%
Se usa a la mitad	13	10%
No se usa	17	13%
Su uso es mínimo	7	5%
Total	135	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a beneficiarios, 2002.

El índice de aprovechamiento que muestran los animales, según los usuarios, es bueno, aunque todavía podría mejorarse. Este adquiere un valor de 0.74, ratificando con ello que la mayor parte de las cabezas introducidas a los hatos se encuentran bien utilizadas (Cuadro 5-4-2). Cabe aclarar que el valor máximo de este indicador es uno, lo que precisaría que los apoyos recibidos por la totalidad de los productores se usan a toda su capacidad.

Cuadro 5-4-2 Índice de aprovechamiento de la capacidad del apoyo

Descripción	Número de Beneficiarios	Indicador	Índice global
Se usa a toda su capacidad	70	1.00	70.00
Se usa casi a toda su capacidad	28	0.75	21.00
Se usa a la mitad	13	0.50	6.50
Su uso es mínimo	7	0.25	1.75
No se usa	17	0.00	0.00
Total	135		99.25
Promedio			0.74

Fuente: Cuestionarios de beneficiarios, 2001

5.5 Cambios en producción, productividad o en calidad atribuibles al apoyo

A partir de los indicadores que se han venido obteniendo, era de esperarse que todos aquellos que hacen un uso pleno o casi pleno de sus animales y que además tenían experiencia en la actividad apoyada, observaran o esperaran cambios favorables como consecuencia de los apoyos recibidos. Del total de productores encuestados, *alrededor del 80% manifestó que los cambios se debieron al apoyo de la APC* y que ya se generaron o esperan obtenerlos.

Para el concepto de rendimiento el 82% de los productores pecuarios observan cambios o los esperan, en este mismo sentido el 81% los manifiesta con relación al volumen de producción y el 80% en torno a la calidad. Por la similitud en el número de productores que manifiestan estos cambios, se puede considerar que para los tres conceptos los cambios fueron simultáneos para ese grupo de productores (Anexo 4. Inciso g).

5.6 Cambio en el ingreso de la unidad de producción

Apenas una pequeña parte de los productores que mencionan cambios en los principales indicadores de productividad de sus explotaciones (rendimiento, volumen y calidad), esto es **el 14%, ya observó cambios positivos en su nivel de ingreso, o espera obtenerlos** provenientes de las actividades en las que utilizó el apoyo de la APC.

Para medir los cambios generados en el ingreso se obtiene el valor de la proporción en que éstos se incrementaron en función de la inversión realizada por los gobiernos federal y estatal, en este caso el cambio fue positivo, es decir, **se registra un aumento de 16% en el ingreso anual de los beneficiarios por cada peso de subsidio recibido.**

El incremento en los ingresos de los productores registrado únicamente para el año en que se recibió el apoyo asciende a 36%; este valor es general, es decir, considera a la totalidad de los productores y no sólo a aquellos que manifestaron cambios (Anexo 4. Inciso h).

El incremento porcentual anual extrapolado obtenido (16%), pareciera pequeño con relación al tipo de impactos que se pretenden lograr, sin embargo, este valor se encuentra influido por los aspectos antes señalados en torno al tiempo de maduración de los animales, así como a la edad de algunos de los animales entregados, por lo que todavía no es tiempo de que se registren cambios reales en el nivel de ingresos.

No obstante, hay que considerar que los índices productivos de los animales introducidos presentan mejor comportamiento a los que conformaban los hatos, por lo que se espera que una vez transcurrido cierto tiempo en que los animales se adapten y alcancen la madurez suficiente, el indicador del nivel de ingresos de los productores sea mayor, como consecuencia de los aumentos en el número de crías de mejor calidad genética reflejándose en el incremento general de rendimientos y volumen de la producción.

5.7 Contribución al empleo

Quizá el principal impacto que generó el ejercicio del Programa respecto al empleo, fue mantener al número de trabajadores que ya trabajaban en las unidades de producción

anteriormente a la participación de los productores en el Programa, lo que en sí mismo es un logro muy importante si se consideran las condiciones económicas actuales del campo mexicano y del país en su conjunto. De tal forma, *el incremento porcentual en el empleo debido al apoyo fue apenas del 2%*. Los productores que mostraron incremento en el número de empleos dentro de sus explotaciones son nueve, esto es, representan únicamente el 7% respecto del total de encuestados (anexo 4. Inciso i).

Los efectos reales sobre los empleos en la unidad de producción, así como el arraigo de la población gracias al apoyo, no resultan significativos, ya que en ambos casos sólo se detecta un productor que manifestó estas condiciones con un empleo en cada situación.

5.8 Protección y control sanitario

Ya ha sido mencionado que uno de los principales problemas que enfrentan los ganaderos en el Estado, es el control sanitario de sus hatos, por lo que las campañas sanitarias se convierten en un elemento más que puede contribuir a que los resultados logrados en las explotaciones sean mejores. En muchas ocasiones los productores no realizan un control estricto de las plagas y enfermedades debido a la falta de recursos económicos o simplemente por desconocimiento de los sistemas que pueden aplicar o de las campañas con las que pueden auxiliarse.

La campaña sanitaria más conocida entre los beneficiarios del 2001 fue la que se realiza en contra de la garrapata y también es en la que más han participado los productores; en segunda instancia se encuentran en proporciones prácticamente idénticas la tuberculosis, brucelosis y rabia parálitica bovina en niveles de conocimiento y participación muy similares (Cuadro 5-8-1). Realmente, al considerar los niveles de requerimientos en términos de acciones sanitarias, resulta muy bajo el nivel de conocimiento y participación que muestran los productores en las campañas mencionadas, a excepción de la referente a la garrapata. Por tanto, este es un aspecto a mejorarse en lo referente a la difusión y ejecución de las campañas sanitarias en el Estado.

Cuadro 5.8.1 Campañas de sanidad pecuaria

Campaña	Beneficiarios ⁽¹⁾	
	La conoce	Ha participado
Garrapata (Boophilus)	94	70%
Rabia parálitica bovina	59	44%
Brucelosis bovina	58	43%
Tuberculosis bovina	57	42%
Otras contingencias	4	3%
Brucelosis caprina	3	2%
Fiebre porcina clásica	1	1%
Otras pero no conoce el nombre	2	1%

Fuente: Cuestionario aplicado a beneficiarios, 2002.

(1) Estimación hecha sobre la base de 135 beneficiarios encuestados

5.9 Conclusiones y recomendaciones

5.9.1 Conclusiones

- ✂✂ No es posible medir los logros alcanzados respecto al incremento en los rendimientos y productividad, cuando apenas han transcurrido algunos meses después de recibidos los apoyos, ya que el período de maduración de los animales generalmente requiere de un tiempo mayor.
- ✂✂ Apenas la mitad de los productores manifiesta cambios en la calidad de sus hatos como consecuencia de los apoyos.
- ✂✂ Con la inversión realizada por la APC, se logró estimular la inversión de parte de los beneficiarios.
- ✂✂ Todavía no se observan cambios significativos en torno a los indicadores productivos.
- ✂✂ El 57% de los productores observó cambios en la producción después de haber introducido las cabezas recibidas en sus hatos.
- ✂✂ Se registró un excelente nivel de permanencia y funcionamiento de los apoyos.
- ✂✂ Una gran parte de los beneficiarios ya observó o espera mejoras en el rendimiento, el volumen de la producción y la calidad.
- ✂✂ El incremento en los ingresos de los productores como consecuencia de los apoyos, es muy insignificante todavía.

5.9.2 Recomendaciones

- ✂✂ Dirigir las acciones del Programa, en el caso del Estado de Michoacán, a incrementar la productividad de las explotaciones ganaderas, más que a incrementar el inventario ganadero.
- ✂✂ Establecer como parte del Programa un sistema de reemplazos.
- ✂✂ Generar mecanismos que permitan medir la productividad de las explotaciones apoyadas, desde la entrega de los apoyos hasta un período mediano de tiempo (por ejemplo 5 años).
- ✂✂ Orientar a los productores, a través de los DDR, sobre las características que deben reunir los sementales y vientres que pretenden adquirir, y que sea directamente el productor quien escoja al ganado. Con ello se evitaría la adquisición de animales jóvenes o que no cumple con los requisitos de calidad y se promovería la capacidad de gestión de los productores.

Capítulo 6

Conclusiones y recomendaciones

6.1 Conclusiones

6.1.1 Generales

- ✍✍ Los objetivos y metas que se plantearon en el Anexo Técnico y en su respectivo Addendum, no sólo se apegan a los lineamientos nacionales, sino que se observa que realmente se apegaron a tratar de subsanar algunas de las necesidades primordiales de los ganaderos en el Estado, especialmente en aquellas zonas donde las actividades ganaderas, en sus diferentes giros, son importantes para la economía de la entidad.
- ✍✍ La producción pecuaria en el Estado es una de las principales actividades dentro del sector primario y es de gran importancia en cuanto a su participación en el PIB estatal, esto justifica y ratifica la viabilidad inmediata y a futuro de las acciones instrumentadas por el Programa y la importancia de los impactos que genera en las unidades de producción.
- ✍✍ En términos generales y para la mayoría de los productores se vieron satisfechas sus expectativas en cuanto a las razones de haber participado en el Programa, pues lograron la adquisición, vía subsidio, de animales de mejor calidad genética a la que tienen en sus hatos.
- ✍✍ Las inversiones realizadas tanto por los gobiernos federal y estatal como por los productores, se reflejan más allá de la introducción de animales de mejor calidad genética, ya que esto se convierte en un impulso para mejorar las condiciones generales de producción y productividad en las explotaciones ganaderas, además de que promueve la inversión adicional.
- ✍✍ El Estado presenta déficit en la producción de forraje, especialmente a que la mayor superficie de pastoreo se encuentra establecida con pastos naturales y a que en la época de secas su rendimiento baja considerablemente. Esto trae por consecuencia que el ganado pierda el peso ganado durante la temporada de abundancia y tenga que salir del Estado para ser finalizado o que sea vendido con poco peso.
- ✍✍ Lo anterior trae por consecuencia que la carga animal en los agostaderos sea muy alta y que el número de cabezas en el Estado se vea reducido (disminución en el inventario).

6.1.2 Acerca de la operación del Programa

- ☞☞ A pesar de que se registraron transferencias importantes entre los componentes del Programa (addendum), el cumplimiento en las metas financieras y físicas muestran un buen nivel de avance al mes de julio de 2002, sin embargo, aún no existe cierre definitivo del Programa, lo que refleja cierto incumplimiento en los tiempos de ejecución.
- ☞☞ Estas modificaciones no son el reflejo de una mala programación sino más bien una respuesta a la demanda de los beneficiarios, lo que lleva a plantear la necesidad de contar con un registro más detallado de cual ha sido la demanda histórica.
- ☞☞ El cumplimiento de las metas financieras y el global de las metas físicas (beneficiarios y número de cabezas) se encuentran por encima del 90% lo que permite afirmar que el desempeño del Programa en este aspecto fue satisfactorio.
- ☞☞ El Programa muestra una buena cobertura geográfica ya que abarcó a los 13 DDR enfocando los apoyos en función de la principal actividad ganadera de cada región, además no se observa ninguna concentración especial de apoyos o beneficiarios en ninguno de ellos.
- ☞☞ Las acciones realizadas con el Programa desde que inició sus operaciones en el Estado han significado un avance muy importante en materia de repoblación del hato ganadero con animales de mejor calidad genética, ya que entre 1996 y 2001 se ha subsidiado la adquisición de 36,016 cabezas de ganado beneficiando a un total de 5,273 productores pecuarios.
- ☞☞ Existió una adecuada planeación del Programa, sin embargo, se nota una carencia respecto a la calendarización detallada de las actividades consideradas en la operación, lo que se reflejó en que las metas físicas no se hubieran alcanzado al 100% al momento de realizar esta evaluación.
- ☞☞ La focalización del Programa en su ejercicio 2001, fue muy acertada ya que se orientaron adecuadamente las actividades a apoyar y las regiones por atender; de igual forma los apoyos sí se dirigieron hacia la población objetivo especificada en las Reglas de operación.
- ☞☞ Sí se registran mecanismos de control y seguimiento para los diferentes procesos operativos del Programa, sin embargo, existe mucha divergencia en las opiniones de los actores en torno a su funcionamiento, lo que sugiere que tales mecanismos se aplican en algunas instancias operativas y en otras no.
- ☞☞ La principal razón por la que algunas solicitudes presentadas en las ventanillas no son aprobadas es porque los recursos asignados al Programa resultan insuficientes para

cubrir la totalidad de las solicitudes presentadas, lo cual es un indicador del éxito, y por ende de la demanda que registran las acciones realizadas.

- ☞☞ Lo limitado de los recursos económicos con los que cuentan los productores se convierte en una limitante para ejercer las solicitudes presentadas, aunque éstas hayan sido autorizadas o para participar en el Programa. Sin embargo, este aspecto resalta la importancia de las acciones ejecutadas, ya que si existen dificultades económicas de parte los productores para participar en el mismo, consecuentemente sería más difícil que logran sustituir su ganado por otro de mejor calidad genética con recursos propios.
- ☞☞ Existe una excelente capacidad de gestión de los productores además de una buena coordinación entre las instancias que directamente se involucran en la gestión de las solicitudes, pues más de la mitad de los beneficiarios manifestó que el trámite fue de fácil a muy fácil.
- ☞☞ Los beneficiarios del 2001 presentan un perfil muy homogéneo, esto es, son productores medios, en donde su tipo de explotación es poco tecnificada, conformada de hatos pequeños, principalmente integrado por animales criollos o criollos cruzados con raza y con indicadores productivos y reproductivos medios, susceptibles de ser mejorados. Así mismo su nivel socioeconómico es precario dada la configuración familiar que presentan y el nivel de ingreso medio expresado, ya que en términos generales aparenta ser insuficiente para el abasto familiar.
- ☞☞ La satisfacción de los productores con relación a los apoyos recibidos tanto en calidad como en la oportunidad de su recepción es buena.
- ☞☞ La participación de las organizaciones de productores, a través de las Asociaciones Ganaderas Locales y de la Unión Regional Ganadera de Michoacán, se observa muy activa, no sólo en su vinculación entre sus agremiados y los aspectos operativos del Programa, sino también en las propuestas que han realizado para mejorar su operación. No obstante, existe la apreciación de que no han sido suficientemente considerados de parte de las instancias ejecutoras.
- ☞☞ En apreciación de las organizaciones de ganaderos el Programa favorece a cierto tipo de productores. De igual forma opinan que la transparencia en el manejo del Programa es mala. Estos aspectos son muy relevantes y resulta obligatorio que sean considerados por los funcionarios responsables de la operación del Programa, debido a que la razón de su existencia son los posibles beneficiarios del mismo
- ☞☞ La participación de los proveedores en la operación del Programa es mínima, ya que sólo se concreta a la venta del ganado. Su apreciación respecto a como funciona es regular, lo que se matiza principalmente por la tardanza en los pagos que les corresponden y que son responsabilidad directa de las dependencias gubernamentales.

Las principales fortalezas observadas se relacionan directamente con la capitalización de las explotaciones, la importancia del subsidio y los beneficios en términos de calidad genética de los hatos, los cuales se derivan en productividad y rentabilidad de las unidades de producción.

Las principales debilidades se enfocan a la insuficiencia de los recursos tanto de las instancias gubernamentales como de los productores, y a los requisitos y su gestión para la obtención de los apoyos, que para todos los actores resultan excesivos.

6.1.3 Acerca de los resultados e impactos

No es posible medir los logros alcanzados por los productores respecto al incremento en los rendimientos y productividad, cuando apenas han transcurrido algunos meses después de recibidos los apoyos, ya que el período de maduración de los animales generalmente requiere de un tiempo mayor, lo cual también es necesario para que se alcance la plenitud productiva y reproductiva de éstos.

La holgura en los tiempos para realizar las acciones del Programa, hizo que en el momento de la evaluación algunos animales no se comportaran a toda su capacidad, por lo que apenas la mitad de los productores manifiesta cambios en la calidad de sus hatos como consecuencia de los apoyos.

Con la inversión realizada por la Alianza para el Campo, se logró estimular la inversión de parte de los beneficiarios, de tal forma que la inversión realizada por éstos casi duplicó la inversión del sector público.

Después de entregados los apoyos no se observan cambios significativos en torno a los indicadores productivos. Es así, que sólo el 57% de los productores observó cambios en la producción después de haber introducido las cabezas recibidas en sus hatos. No obstante, entre los cambios positivos observables el más frecuente fue el manejo reproductivo.

Se registró un excelente nivel de permanencia y funcionamiento de los apoyos, ya que casi la totalidad de los beneficiarios conservan a los animales y éstos se encuentran funcionando bien, esto indica que los apoyos otorgados por el Programa cubren algunas de las necesidades de las unidades de producción.

De igual forma, la apreciación de los beneficiarios respecto a los beneficios que les trajo el participar en el Programa, son muy alentadores, ya que una proporción muy importante de ellos ya observó o espera mejoras en el rendimiento, el volumen de la producción y la calidad, ratificándose así que se cumplen los objetivos perseguidos con su instrumentación.

El incremento en los ingresos de los productores como consecuencia de los apoyos, es muy insignificante todavía, sin embargo, hay que considerar que los índices productivos

de los animales introducidos presentan mejor comportamiento a los que conformaban anteriormente los hatos, por lo que se espera que una vez transcurrido cierto tiempo en que los animales se adapten y alcancen la madurez suficiente el indicador del nivel de ingresos de los productores sea mayor.

6.2 Recomendaciones

6.2.1 Generales

☞☞ **Focalizar las acciones.** Dirigir las acciones del Programa, en el caso del Estado de Michoacán, a incrementar la productividad de las explotaciones ganaderas, más que a incrementar el inventario ganadero, debido a la dificultad de los productores de sostener los hatos en buenas condiciones alimenticias (déficit de forraje).

☞☞ **Impulsar un plan de reemplazos.** Lo anterior podría lograrse, si se establece un plan de reemplazos que sustituya al otorgamiento directo de ganado. Este podría consistir en que se genere un mecanismo (por ejemplo carta-compromiso) para que los productores se comprometan a vender los vientres que poseen y en ese momento se les autorice la entrega de nuevas cabezas.

☞☞ **Acciones para el plan de reemplazos.** Este plan de reemplazos, debería considerar que se entregarán vientres F1 con certificados sanitarios y que la entrega de sementales se siga operando de la forma en que hasta ahora se ha venido realizando, para de esta forma ir mejorando paulatinamente la calidad genética de los hatos, sin sobrecargar los agostaderos.

☞☞ **Ofrecer alternativas a los ganaderos que requieren sustituir sementales.** Generar mecanismos para que los productores que adquirieron sementales en ejercicios anteriores, puedan intercambiarlos con otros ganaderos una vez que se cumple el plazo para ser reemplazados y no afecten la calidad genética de los hatos (monta de crías), ya que generalmente estos animales se encuentran en buenas condiciones reproductivas pero es necesario sacarlos del hato original; desafortunadamente, cuando esto sucede algunos productores destinan a los sementales al rastro, lo cual resulta alarmante.

☞☞ **Generar mecanismos accesibles a los ganaderos para el intercambio de sementales.** Un mecanismo posible para realizar lo anterior, es que en los centros operativos (DDR y CADER) se cuente con el listado de los productores beneficiados en años anteriores y esté disponible para que los productores puedan acceder a éstos y se organicen entre ellos para el intercambio de sementales.

☞☞ **Dar seguimiento productivo a las UP apoyadas.** Generar mecanismos que permitan medir la productividad de las explotaciones apoyadas, desde la entrega de los apoyos

hasta un período mediano de tiempo (por ejemplo 5 años). Para esto es necesario que se establezcan parámetros específicos para sistemas de explotación extensiva y que se ajusten a las condiciones del Estado, para lo cual es necesario involucrar tanto a productores como a las instancias operativas, esto es, DDR y CADER.

☞☞ **Brindar asesoría a los productores para la adquisición del ganado.** Orientar a los productores, a través de los DDR, sobre las características que deben reunir los sementales y vientres que pretenden adquirir, y que sea directamente el productor quien escoja al ganado. Con ello se evitaría la adquisición de animales jóvenes o que no cumple con los requisitos de calidad y se promovería la capacidad de gestión de los productores.

6.2.2 Operativas

☞☞ **Agilizar la redefinición de metas.** Con el fin de reducir los tiempos en las entregas de los apoyos, se sugiere que cuando sea necesario redefinir metas físicas y financieras, se realice un acta (o documento similar) en el que se establezcan las modificaciones requeridas y sea autorizado por el FOFAEM y validado por la COTEGAN. De esta forma se evitaría todo el proceso correspondiente al Addendum, por demás laborioso y largo. Esto también permitiría que únicamente se involucren aquellos funcionarios que directamente se relacionan con las acciones del Programa reduciéndose etapas en el proceso operativo.

☞☞ **Registrar sistematizadamente la demanda histórica.** Esto puede lograrse auxiliándose de sistemas como el SIALC, o algún otro mecanismo que se genere con este fin y programar considerando básicamente el comportamiento de esa demanda. Además, el marco para la programación podría apoyarse en lo contemplado en los diagnósticos estatales existentes en torno a las necesidades de los ganaderos, ya que se han realizado en varias ocasiones y por distintas instituciones gubernamentales y académicas.

☞☞ **Homogeneizar los mecanismos de control.** Esto se sugiere para todos los procesos del seguimiento operativo del Programa, enmarcándolos en un nivel de obligatoriedad para todos los operadores, con el fin de estandarizar las acciones y el registro de las solicitudes, los apoyos y los beneficiarios.

☞☞ **Gestionar ante las instancias normativas la agilización de los trámites.** Eficientar la gestión de las solicitudes y la aprobación de los apoyos, reduciendo los requisitos marcados para los productores y retomar las propuestas de las organizaciones de productores al respecto.

☞☞ **Generar una cartera de proveedores.** Esto debería realizarse previo al inicio de las operaciones del siguiente ejercicio, y deberá contar en su registro con ganaderos que además de cubrir los requisitos de calidad, estuvieran en posibilidades de agilizar las

entregas y que les permita a los productores tener alternativas de compra. Esto también permitiría ir eliminado paulatinamente a los introductores (intermediarios).

☞☞ **Fortalecer la Feria Ganadera.** Como mecanismo de abasto de sementales y vientres y promover e impulsar las subastas de ganado ya que han generado buenos resultados

☞☞ **Gestionar ante las instancias correspondientes la modificación de la normativa federal.** Respecto a que muestre la apertura necesaria para que los requisitos solicitados a los productores se puedan ajustar a las condiciones y necesidades estatales. De igual forma, los requisitos deberían ir apegados a las condiciones socioeconómicas de cada solicitante (estratificación a partir de bases de datos). Esto mismo podría contribuir a agilizar los trámites.

☞☞ **Ofrecer capacitación permanente a los ganaderos.** Retomar las sugerencias de los productores en cuanto a la ejecución de cursos de capacitación permanentes ya que el manejo para el proceso de adaptación de material genético mejorado no es adecuado.

☞☞ **Continuidad en las acciones del Programa.** Que las instancias responsables busquen la continuidad en las acciones ejecutadas por el Programa para lograr impactos verdaderos y a largo plazo, particularmente en aquellas zonas donde la actividad pecuaria es de mayor importancia económica y en donde se ha contribuido a fomentar cuencas con potencial productivo.

☞☞ **Impulsar decididamente la complementariedad del Programa.** Buscar la integración y complementariedad de las acciones con las de otros programas, federales, estatales o municipales, o bien de otras instituciones que participan en el sector como las instituciones de investigación o académicas, para que en forma conjunta se encaminen proyectos integrales y sostenibles.

Bibliografía

Gobierno del Estado de Michoacán, Plan Estatal de Desarrollo 1999-2001
Michoacán, 1999

INEGI, Censo Nacional de Población y Vivienda 2000
México, 2000.

INEGI, en SAGARPA, Diagnóstico Estatal,
Michoacán, 2000.

Presidencia de la República, Poder Ejecutivo Federal, Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006

SAGARPA, Programa Sectorial de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación 2001-2006,
México, 2001.

SAGARPA, Reglas de Operación de la Alianza para el Campo 2001 para los Programas de Fomento Agrícola, de Fomento Ganadero, de Desarrollo Rural, de Sanidad Agropecuaria, de Transferencia de Tecnología, de Promoción de Exportaciones y del Sistema de Información Agroalimentaria y Pesquera
México, 2001.

SAGARPA, SIACON, Centro de información estadística.
México, 2000.

SEDAGRO, Diagnóstico Agropecuario Estatal,
Michoacán, 2000.

Anexo 3 Aspectos técnicos del Programa

Anexo 3.1 Principales aspectos de las Reglas de Operación 2001

Objetivo: Incrementar la producción de carne, leche y lana por unidad animal, así como apoyar el crecimiento del inventario ganadero, haciendo accesible a todo tipo de productores la adquisición de sementales y vientres nacionales e importados con y sin registro, para su incorporación al hato ganadero comercial, fomentando con ello la producción de ganado de alta calidad genética por parte de los criadores.

a) Población Objetivo. Podrán participar de los beneficios del Programa de Mejoramiento Genético los ejidatarios, colonos, comuneros, pequeños propietarios, asociaciones de productores y sociedades civiles o mercantiles dedicadas a la producción pecuaria.

b) Componentes generales de apoyo. Se otorgan apoyos a los ganaderos para la adquisición de ganado nacional e importado, considerando sementales bovinos, ovinos, caprinos y porcinos, vientres bovinos, ovinos, caprinos y porcinos; así como el rescate de hembras caprinas y ovinas, las cuales, una vez gestantes estarán disponibles para su venta a otros productores; así mismo, se incluyen apoyos para la compra de semen y la transferencia de embriones, así como, para la adquisición de ternos criogénicos. Los apoyos se otorgan una sola vez por componente en el presente ejercicio fiscal.

Anexo 3.2 Documentos oficiales

A continuación se presentan en copias simples los documentos oficiales sobre los que se realizó la presente evaluación. Se muestra Anexo Técnico, Addendum y Minuta de trabajo de la conciliación del ejercicio de los recursos del FOFAEM, en su componente de Mejoramiento Genético del ejercicio 2001, ya que a la fecha de realización de ésta no existía Cierre definitivo de Programa.

Anexo 4 Información básica y cálculo de indicadores

Cuadro anexo 4-1 Modificaciones a los montos

Componente	Inversión (pesos)							
	Anexo Técnico				Addendum			
	Total	Federal	Estatad	Productor	Total	Federal	Estatad	Productor
Sementales								
Bovinos nacionales PC	18,130,000	4,629,625	2,624,965	10,875,410	16,159,000	4,039,750	2,335,560	9,783,690
Bovinos nacionales RG	1,518,000	222,750	126,300	1,168,950	0	0	0	0
Ovinos nacionales RG	180,000	40,500	22,980	116,520	33,000	7,425	6,257	19,318
Ovinos importados c/reg.	200,000	35,000	19,840	145,160	0	0	0	0
Caprinos nacionales	75,000	18,750	10,620	45,630	0	0	0	0
Porcinos nac/imp registro	1,050,000	250,000	141,750	658,250	0	0	0	0
Porcinos nacionales CF	66,000	14,740	8,360	42,900	6,000	1,340	760	3,900
Vientres								
Bovinos 320 kg nac.s	5,980,000	1,495,000	847,600	3,637,400	11,440,200	2,779,410	1,745,060	6,915,730
Bovinos gestantes nac.	900,000	225,000	127,500	547,500	600,000	150,000	111,650	338,350
Ovinos nacionales	188,100	47,520	26,928	113,652	26,600	6,720	3,808	16,072
Ovinos importados s/reg	1,680,000	360,000	204,000	1,116,000	1,524,000	360,000	204,000	960,000
Caprinos nacionales	29,440	7,360	4,160	17,920	0	0	0	0
Porcinos nacionales	146,200	34,400	19,522	92,278	153,000	36,000	20,430	96,570
Total	30,142,740	7,380,645	4,184,525	18,577,570	29,941,800	7,380,645	4,427,525	18,133,630

Fuente: Anexo Técnico de los Programas de Fomento Ganadero en su componente de Mejoramiento Genético y Addendum 2001.
PC = Prueba de comportamiento; RG = Registro genealógico; CF = Certificación fenotípica

Cuadro anexo 4-2 Modificaciones a los metas físicas

Componente	Metas					
	Anexo Técnico			Addendum		
	Cantidad	Unidad	Productores	Cantidad	Unidad	Productores
Sementales						
Bovinos nacionales PC	1,295	Cabeza	900	1,130	Cabeza	1,130
Bovinos nacionales RG	150	Cabeza	150	0	Cabeza	0
Ovinos nacionales RG	60	Cabeza	45	11	Cabeza	9
Ovinos importados con registro	40	Cabeza	20	0	Cabeza	0
Caprinos nacionales	30	Cabeza	10	0	Cabeza	0
Porcinos nac/imp registro	50	Cabeza	15	0	Cabeza	0
Porcinos nacionales CF	22	Cabeza	7	2	Cabeza	2
Vientres						
Bovinos 320 kg nacionales	1,300	Cabeza	180	2,487	Cabeza	415
Bovinos gestantes nacionales	150	Cabeza	60	100	Cabeza	35
Ovinos nacionales	198	Cabeza	40	28	Cabeza	2
Ovinos importados sin registro	2,400	Cabeza	180	2,400	Cabeza	68
Caprinos nacionales	32	Cabeza	10	0	Cabeza	0
Porcinos nacionales	86	Cabeza	30	90	Cabeza	7
Total	5,813		1,647	6,248		1,668

Fuente: Anexo Técnico de los Programas de Fomento Ganadero en su componente de Mejoramiento Genético y Addendum 2001.

Evaluación de Mejoramiento Genético 2001

PC = Prueba de comportamiento; RG = Registro genealógico; CF = Certificación fenotípica

Cuadro anexo 4-3 Metas financieras convenidas y realizadas

Componente	Inversión (pesos)						Avance
	Convenida (Addendum)			Ejercida (Base de datos)			%
	Federal	Estatal	Total Alianza	Federal	Estatal	Total Alianza	Total
Sementales							Alianza
Bovinos nacionales PC	4,039,750	2,335,560	6,375,310	3,511,189	1,958,160	5,469,349	86%
Bovinos nacionales RG	0	0	0	5,940	3,368	9,308	
Ovinos nacionales RG	7,425	6,257	13,682	3,375	3,375	6,750	49%
Ovinos importados c/ reg.	0	0	0				
Caprinos nacionales	0	0	0				
Porcinos nac/imp registro	0	0	0				
Porcinos nacionales CF	1,340	760	2,100				0%
Vientres							
Bovinos 320 kg nac.	2,779,410	1,745,060	4,524,470	2,787,623	1,818,501	4,606,124	102%
Bovinos gestantes nac.	150,000	111,650	261,650	150,000	111,650	261,650	100%
Ovinos nacionales	6,720	3,808	10,528				0%
Ovinos importados s/ reg.	360,000	204,000	564,000	360,000	204,000	564,000	100%
Caprinos nacionales	0	0	0				
Porcinos nacionales	36,000	20,430	56,430	31,525	17,900	49,425	88%
Total	7,380,645	4,427,525	11,808,170	6,849,652	4,116,954	10,966,606	93%

Fuente: Addendum de los Programas de Fomento Ganadero en su componente de Mejoramiento Genético y Base de datos 2001.

Cuadro anexo 4-4 Metas físicas convenidas y ejercidas

Componente	Metas físicas					
	Convenidas (Addendum)		Ejercidas (Base de datos)		Avance %	
	Cabezas	Productores	Cabezas	Productores	Cabezas	Productores
Sementales						
Bovinos nacionales PC	1,130	1,130	984	984	87%	87%
Bovinos nacionales RG	0	0	4	4		
Ovinos nacionales RG	11	9	5	5	45%	56%
Ovinos importados con registro	0	0				
Caprinos nacionales	0	0				
Porcinos nac/imp registro	0	0				
Porcinos nacionales CF	2	2			0%	0%
Vientres						
Bovinos 320 kg nacionales	2,487	415	2,526	340	102%	82%
Bovinos gestantes nacionales	100	35	100	35	100%	100%
Ovinos nacionales	28	2				
Ovinos importados sin registro	2,400	68	2,400	68	100%	100%
Caprinos nacionales	0	0				
Porcinos nacionales	90	7	85	5	94%	71%
Total	6,248	1,668	6,104	1,441	98%	86%

Fuente: Addendum de los Programas de Fomento Ganadero en su componente de Mejoramiento Genético y Base de datos 2001.

a) Cálculo de focalización del Programa

Datos para el cálculo de focalización del Programa

	Población objetivo: productores elegibles con capacidad de participar en el programa	Población no objetivo: productores no elegibles	Total
Beneficiarios	$B_c = Pr - B_i$ $B_c = 1,441 - 0 = 1,441$	$B_i = ? * Pr$ $B_i = 0 * 1,441 = 0$	Pr $Pr = 1,441$
No beneficiarios	$B_e = Po - B_c$ $B_e = 1,647 - 1,441 = 206$		
Total	Po $Po = 1,647$		

Po = No de beneficiarios objetivo de acuerdo al AT

Pr = No de beneficiarios reales de acuerdo al cierre

? = % de beneficiarios que en la muestra no eran elegibles

Fuente: Anexo Técnico 2001 y Base de datos 2001.

B_i = Beneficiarios que representan error de inclusión

B_e = Beneficiarios que representan error de exclusión

B_c = Beneficiarios que no presentan ninguno de los anteriores

Indicadores de focalización

Indicadores	Valor
Error de exclusión: $E_e = B_e / Po$	0.12
Error de inclusión: $E_i = B_i / Pr$	0.00
Focalización: $F = 1 - E_e - E_i$	0.88

Fuente: Anexo Técnico 2001 y Base de datos 2001.

b) Satisfacción con el apoyo

$$C = \frac{n_{CS}}{N} * 100$$

$$C = \frac{124}{135} * 100 = 91.8\%$$

C = % de beneficiarios que reconocieron el bien recibido de calidad satisfactoria

n_{CS} = No. de beneficiarios que reconocieron el bien recibido de calidad satisfactoria

N = Número de beneficiarios entrevistados (muestra)

$$S = \frac{BS}{N} * 100$$

$$S = \frac{111}{135} * 100 = 82.2\%$$

S = % de beneficiarios que reconocieron el bien recibido de calidad satisfactoria y a la vez reconocen que la entrega fue oportuna

BS = No. de beneficiarios que reconocieron el bien recibido de calidad satisfactoria y a la vez reconocen que la entrega fue oportuna

N = Número de beneficiarios entrevistados (muestra)

c) Capitalización e inversión productiva

? Presencia de inversión adicional

$$PIA = \frac{n}{N} * 100$$

$$PIA = \frac{31}{135} * 100 = 22.9\%$$

PIA = Porcentaje de beneficiarios que realizaron inversión adicional
 n = Número de productores que realizaron inversión además de la inversión proporcional obligatoria
 N = Número de beneficiarios entrevistados (muestra)

? ?Respuesta del productor al estímulo para invertir

$$RPI = \frac{AP + IA}{AF + AE} \quad RPI = \frac{1'695,396 + 407,500}{703,205 + 415,900} = \mathbf{1.88 \text{ pesos}}$$

RPI = Inversión total de los productores por cada peso invertido por APC (\$) AF = Aportación federal (\$)
 AP = Aportación total de los productores (\$) AE = Aportación estatal (\$)
 IA = Inversión adicional de los productores (\$)

? ?Inversión media adicional

$$IMA = \frac{IA}{AF + AE} \quad IMA = \frac{407,500}{703,205 + 415,900} = \mathbf{0.36 \text{ pesos}}$$

IMA = Inversión adicional de los productores por cada peso invertido por APC (\$) AF = Aportación federal (\$)
 IA = Inversión adicional de los productores (\$) AE = Aportación estatal (\$)

? ?Inversión media total

$$IMT = \frac{AF + AE + AP + IA}{AF + AE} \quad IMT = \frac{703,205 + 415,900 + 1'695,396 + 407,500}{703,205 + 415,900} = \mathbf{2.88 \text{ pesos}}$$

IMT = Inversión total por cada peso de inversión gubernamental (\$) AP = Aportación de los productores (\$)
 AF = Aportación federal (\$) IA = Inversión adicional de los productores (\$)
 AE = Aportación estatal (\$)

? ?Respuesta a la inversión federal

$$ITF = \frac{AF + AE + AP + IA}{AF} \quad ITF = \frac{765,680 + 452,976 + 1'845,785 + 407,500}{765,680} = \mathbf{4.53 \text{ pesos}}$$

ITF = Inversión total por cada peso de inversión federal (\$) AP = Aportación de los productores (\$)
 AF = Aportación federal (\$) AE = Aportación estatal (\$)
 IA = Inversión adicional de los productores (\$)

d) Cambio técnico e innovación de los procesos productivos

? ?Cambios en las técnicas

$$CT = \frac{BSE}{N} \times 100 \quad CT = \frac{15}{135} \times 100 = \mathbf{11.1\%}$$

CT = Porcentaje de beneficiarios que no tenían experiencia en el manejo de los bienes recibidos
 BSE = Número de beneficiarios que no tenían experiencia en el manejo de los bienes recibidos
 N = Número de beneficiarios entrevistados (muestra)

? ?Cambios en producción

$$CEP = \frac{BCEP}{N} \times 100 \qquad CEP = \frac{77}{135} \times 100 = 57.0\%$$

CEP = Porcentaje de beneficiarios que observaron cambios en la producción después del apoyo

BCEP = No. de beneficiarios que observaron cambios en la producción N = No de beneficiarios entrevistados (muestra)

$$CP = \frac{BSEOC}{N} \times 100 \qquad CP = \frac{8}{135} \times 100 = 5.9\%$$

CP = Porcentaje de beneficiarios que no tenían experiencia y que observaron cambios

BSEOC = Número de beneficiarios que no tenían experiencia y que observaron cambios

N = Número de beneficiarios entrevistados (muestra)

e) Permanencia, funcionamiento y calidad del funcionamiento del apoyo

? ?Permanencia del apoyo

$$PER = \frac{PP}{N} \times 100 \qquad PER = \frac{126}{135} \times 100 = 93.3\%$$

PER = Porcentaje de casos donde el apoyo permanece con el beneficiario original

PP = Número de casos donde el apoyo permanece con el beneficiario original

N = Número de beneficiarios entrevistados (muestra)

? ?Funcionamiento del apoyo

$$FUN = \frac{PESP}{N} \times 100 \qquad FUN = \frac{114}{135} \times 100 = 84.4\%$$

FUN = Porcentaje de beneficiarios donde el apoyo se encuentra funcionando

PESP = Número de beneficiarios donde el apoyo se encuentra funcionando

N = Número de beneficiarios entrevistados (muestra)

? ?Calidad de funcionamiento

$$CF = \frac{RCF}{N} \times 100 \qquad CF = \frac{110}{135} \times 100 = 81.4\%$$

CF = Porcentaje de casos donde el funcionamiento es satisfactorio

RCF = Número de casos donde el funcionamiento es satisfactorio

N = Número de beneficiarios entrevistados (muestra)

f) Permanencia y sostenibilidad de los apoyos

$$PPYS = \frac{PYS}{N} \times 100 \qquad PPYS = \frac{110}{135} \times 100 = 81.4\%$$

PPYS = % de casos donde el apoyo permanece con el beneficiario original y el funcionamiento es satisfactorio

PYS = No. de casos donde el apoyo permanece con el beneficiario original y el funcionamiento es satisfactorio

N = Número de beneficiarios entrevistados (muestra)

$$INPS = PER + FUN + C \quad INPS = 0.310 + 0.281 + 0.271 = \mathbf{0.862}$$

INPS = Valor del indicador de permanencia y sostenibilidad

PER = 0.333 si el apoyo permanece con el beneficiario

FUN = 0.333 si el apoyo permanece funcionando

C = 0.333 si la calidad es satisfactoria

g) Cambios en producción, productividad o en calidad atribuibles al apoyo

? ?Cambios en el rendimiento

$$CER = \frac{PCR}{N} \times 100 \quad CER = \frac{111}{135} \times 100 = \mathbf{82.2\%}$$

CER = Porcentaje de beneficiarios que observaron cambio favorable o espera obtenerlo en rendimiento

PCR = Número de beneficiarios que observaron cambio favorable o espera obtenerlo en rendimiento

N = Número de beneficiarios entrevistados (muestra)

? ?Cambios en el volumen de la producción

$$CEV = \frac{CFV}{N} \times 100 \quad CEV = \frac{110}{135} \times 100 = \mathbf{81.4\%}$$

CEV = Porcentaje de beneficiarios que observaron cambio favorable o espera obtenerlo en volumen

CFV = Número de beneficiarios que observaron cambio favorable o espera obtenerlo en volumen

N = Número de beneficiarios entrevistados (muestra)

? ?Cambios en la calidad

$$CEC = \frac{CFC}{N} \times 100 \quad CEC = \frac{109}{135} \times 100 = \mathbf{80.7\%}$$

CEC = Porcentaje de beneficiarios que observaron cambio favorable o espera obtenerlo en calidad

CFC = Número de beneficiarios que observaron cambio favorable o espera obtenerlo en calidad

N = Número de beneficiarios entrevistados (muestra)

h) Cambio en el ingreso de la unidad de producción

$$PCI = \frac{BCI}{N} \times 100 \quad PCI = \frac{19}{135} \times 100 = \mathbf{14.0\%}$$

PCI = Porcentaje de beneficiarios que observaron cambios positivos en su ingreso debido al apoyo

BCI = Número de beneficiarios que observaron cambios positivos en su ingreso debido al apoyo

N = Número de beneficiarios entrevistados (muestra)

$$CI = \frac{ICA - ISA}{A} \times 100 \quad CI = \frac{691,950 - 510,225}{1,119,105} \times 100 = \mathbf{16.2\%}$$

CI = Cambio porcentual en el ingreso anual de los beneficiarios por cada peso de subsidio

ICA = Ingreso obtenido con el apoyo

ISA = Ingreso obtenido sin el apoyo

A = Aportación gubernamental (federal y estatal)

$$IPG = \frac{\sum_{i=1}^n SAD_i - \sum_{i=1}^n SAA_i}{\sum_{i=1}^n SAA_i} \cdot 100$$

$$IPG = \frac{691,950 - 510,225}{510,225} \cdot 100 = 35.6\%$$

IPG = Incremento porcentual en el ingreso del total de beneficiarios
 SAD = Situación en el ingreso después del apoyo
 SAA = Situación en el ingreso antes del apoyo
 i=1,2... n = número de beneficiarios total

i) Contribución al empleo

$$TIE = \frac{ECA_1 - ESA}{ESA} \cdot 100$$

$$TIE = \frac{402 - 394}{394} \cdot 100 = 2.0\%$$

TIE = Incremento porcentual en el empleo debido al apoyo
 ECA₁ = Sumatoria de empleos contratados (permanentes y eventuales) y familiares (permanentes y eventuales) con el apoyo
 ESA = Sumatoria de empleos contratados (permanentes y eventuales) y familiares (permanentes y eventuales) antes del apoyo

$$FGE = \frac{BIE}{N} \cdot 100$$

$$FGE = \frac{9}{135} \cdot 100 = 6.7\%$$

FGE = Frecuencia con que se reportaron incrementos en el empleo
 BIE = Número de beneficiarios que reportan incremento en el empleo
 N = Número de beneficiarios entrevistados (muestra)