



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



EVALUACION DE LA ALIANZA PARA EL CAMPO 2001



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

Morelos

Octubre de 2002

EVALUACIÓN DE LA ALIANZA PARA EL CAMPO 2001

Programa Desarrollo de Proyectos Agropecuarios Integrales

Morelos

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

Directorio

GOBIERNO DEL ESTADO DE MORELOS

Lic. Sergio Estrada Cajigal
Gobernador Constitucional del Estado

Lic. Victor Trujillo Sánchez
Secretario de Desarrollo Agropecuario

MVZ. Héctor Sánchez Mejorada Porras
Subsecretario de Fomento Agropecuario

C. Jorge García Castella
Director General de Ganadería

SECRETARIA DE AGRICULTURA, GANADERIA, DESARROLLO RURAL, PESCA Y ALIMENTACION

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

Lic. Roberto Ruiz Silva
Presidente del CTEE y Delegado de la
SAGARPA en el Estado

COMITÉ TÉCNICO ESTATAL DE EVALUACIÓN CTEE

Lic. José Salvador Rivera Chávez.
Ing. Julián Rivera Flores.
Dr. Uriel Maldonado Amaya.
M.C. Alejo Palacios Álvarez.
Lic. Álvaro Urreta Fernández.
Prof. Pedro F. Flores Zúñiga.

Lic. Mauro Ariza Rosas.

Lic. Salvador Estrada Castañón.

Representante del Gobierno del Estado
Representante de la Delegación de la SAGARPA
Representante de profesionistas y académicos
Representante de profesionistas y académicos
Representante de los Productores
Presidente del Comité Estatal de Sanidad Vegetal y
Representante de los Productores
Presidente de la Comisión Estatal de Salud Animal
y Representante de los Productores
Coordinador del CTEE

Créditos

**Centro de Estudios, Asesoría y Evaluación
Universidad Autónoma Chapingo**

(CESAEVA, UACH)

Dr. Ramón Valdivia Alcalá
Director del CESAEVA-UACH

Dr. Juan Antonio Leos Rodríguez
Coordinador General

Dr. Ramón Valdivia Alcalá
Coordinador de la evaluación en el
Estado de Morelos

Dra. Myriam Sagarnaga Villegas
L.E.A. Jonathan Ruiz Barrón
Responsables de la evaluación del Programa

L.E.A. Jonathan Ruiz Barrón
LEA. Santos Santillanes Chacón
LEA. Adán Hernández Patiño
Consultores

Reydesel Martínez Barraza
Alfredo Sandoval Ceballos
Apoyo Técnico

Téc. Juan José García Álvarez
Captura y sistematización de la información

Chapingo, Estado de México, octubre de 2002

Tabla de Contenido

RESUMEN EJECUTIVO	1
CAPÍTULO 1 INTRODUCCIÓN	5
1.1. Fundamento de la evaluación	5
1.2. Objetivos de la evaluación	5
1.3. Alcances, utilidad e importancia de la evaluación	6
1.4. Temas sobre los que enfatiza la evaluación	7
1.5. Metodología de evaluación aplicada	7
1.6. Métodos de análisis de la información	8
1.7. Descripción del contenido del informe	8
CAPÍTULO 2 CONTEXTO PARA LA OPERACIÓN DEL PROGRAMA	10
2.1. Principales elementos de política sectorial, estatal y federal	10
2.1.1. Objetivos de la Alianza para el Campo	10
2.1.2. Objetivos de los Programas Ganaderos	11
2.1.3. Población objetivo y Componentes de Apoyo del DPAI	11
2.1.4. Disponibilidad y priorización de los recursos	12
2.2. Principales Planes de Política Agropecuaria en Morelos	12
2.3. Contexto institucional en el que se desarrolló el Programa	13
2.3.1. Contexto económico para la operación del Programa	14
2.3.2. Contexto económico nacional de la producción lechera	14
2.3.3. Contexto económico nacional de la ovinocultura	15
2.3.4. Contexto económico nacional de la apicultura	16
2.3.5. Organización de Productores	16
2.3.6. Contexto económico estatal en que operó en el programa	17
CAPÍTULO 3 CARACTERÍSTICAS DEL PROGRAMA	20
3.1. Descripción del Programa	20
3.2. Evolución del Programa en el Estado	20
3.3. Problemática que busca atender el Programa	22
3.3.1. El Papel de los Promotores Técnicos	23
3.3.2. Metas físicas y financieras programadas y realizadas	25
3.3.3. Cobertura geográfica del Programa	26
CAPÍTULO 4 EVALUACIÓN DE LA OPERACIÓN DEL PROGRAMA	27
4.1. Planeación del Programa	27
4.1.1. Uso de diagnósticos y evaluaciones previas	28
4.1.2. Focalización: actividades, regiones, beneficiarios	29
4.2. Procesos de operación del Programa	29
4.2.1. Difusión del Programa	30
4.2.2. Gestión de solicitudes y apoyos	31
4.2.3. Otorgamiento de apoyos	31
4.2.4. Seguimiento del Programa	32
4.3. Perfil de beneficiarios	33
4.4. Satisfacción con el apoyo	37

4.5. Participación de productores y técnicos del Programa	38
4.6. Correspondencia entre los apoyos del Programa y las necesidades de los productores	38
4.7. Evaluación global de la operación del Programa.....	39
CAPÍTULO 5 EVALUACIÓN DE RESULTADOS E IMPACTOS DEL PROGRAMA.....	41
5.1. Bienes y servicios otorgados por el Programa	41
5.2. Factores externos que afectaron la operación del Programa.....	41
5.2.1 Tiempo restringido para comprometer recursos	42
5.2.3 Arreglo institucional	42
5.2.4 Cursos de preparación para los técnicos	43
5.3 Resultados e Impactos del Programa	44
5.3.1 Aprendizaje Promovido por el Programa	44
5.3.2 Cambios en producción y productividad	45
5.3.3 Desarrollo de cadenas de valor	46
5.3.4 Cambios en el Ingreso.....	48
5.3.5 Conversión y Diversificación Productiva	49
5.3.6 Efectos sobre los recursos naturales	50
5.3.7 Organizaciones Económicas	51
5.3.8 Tipo de organización	51
5.3.9 Desarrollo Organizativo.....	52
5.3.10 Desarrollo de Capacidades de Gestión	52
5.3.11 Efectos del apoyo sobre el desarrollo de organizaciones económicas.....	53
5.3.12 Control y protección sanitaria.....	53
CAPÍTULO 6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	57
6.1 Conclusiones	57
6.1.1 Acerca de la operación del Programa	57
6.1.2. Acerca de los resultados e impactos del Programa.....	59
6.1.3. Fortalezas y debilidades del programa.....	60
6.2 Recomendaciones	61
BIBLIOGRAFÍA.....	64
ANEXO 1. METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN	1
1.1. Diseño de la muestra.....	1
1.2. Selección de reemplazos	2
1.2. Otras fuentes de información	3
ANEXO 2. ANEXO TÉCNICO DEL PROGRAMA	1
2.1. Avance físico y financiero el Programa con el que se realizó la operación.....	2

Índice de cuadros

Cuadro 1. Principales indicadores del Programa	2
Cuadro 2.3.6.2 Volumen de la producción pecuaria de Morelos en relación al nacional (Miles de ton).....	18
Cuadro 2.3.6.3 Participación de Morelos en las Existencia Pecuarias, 1991	18
Cuadro 3.2. Metas físicas y financieras del Programa en el Estado	21
Cuadro 3.3.2. Monto y metas programáticas del Programa en el Estado	25
Cuadro 4.3.3. Perfil socioeconómico de los beneficiarios del Programa	34
Cuadro 4.3.8. Perfil económico de la actividad realizada por los beneficiarios del Programa	35
Cuadro 4.3.3. Nivel de Tecnificación de la principal actividad productiva	36
Cuadro 4.3.4. Tipo de financiamiento empleado en la producción	37
Cuadro 5.3.13. Análisis de los principales indicadores por grupo	56
Cuadro A.1. Número de beneficiarios a encuestar	1
Cuadro 4.1.2.1 Ha recibido apoyos de otros Programas?	3
Cuadro 4.1.2.2. Programas de los que recibió apoyos	3
Cuadro 4.2.1.1. Motivo por el que los productores entraron a un grupo	3
Cuadro 4.2.1.2. Cual fue el principal medio por el que se enteró del programa	4
Cuadro 4.2.2.1. Dificultad de trámite para recibir el apoyo	4
Cuadro 4.2.2.2. Documentos con los que cuenta la organización	4
Cuadro 4.2.3.1. Beneficiarios encuestados	5
Cuadro 4.2.3.2. Razones por las que no recibió el apoyo	5
Cuadro 4.2.3.3. Principales razones para solicitar los apoyos	5
Para producir más o mejorar los rendimientos	5
Cuadro 4.3.1. Tipo de Beneficiario.....	6
Cuadro 4.3.2. Organizaciones de Productores	6
Cuadro 4.3.4. Principal actividad o fuente de ingresos para la que recibió el apoyo	6
Cuadro 4.3.5. Superficie y valor de la tierra	7
Cuadro 4.3.6. Inventario pecuario	7
Cuadro 4.3.9. Crédito Bancario Utilizado	8
Cuadro 4.4.1. Satisfacción con el apoyo.....	8
Cuadro 4.4.2. Servicios de asistencia técnica recibidos antes o durante el apoyo.....	8
Cuadro 4.4.3. Origen de la asistencia técnica	8
Cuadro 4.4.4. Evaluación de la asistencia técnica y capacidad del evaluador	9
Cuadro 4.4.5. Valoración de la asistencia recibida.....	9
Cuadro 4.6.1. Servicios de asistencia técnica y capacitación que el productor recibió o requiere para la actividad apoyada.....	9
Cuadro 5.2.4.1. Cambio o Innovación en técnicas y procesos productivos	9
Cuadro 5.2.4.2. Actividades Pecuarias	10
Cuadro 5.3.1.1. Capacidad técnica, productiva y de gestión adquirida por los beneficiarios	10

Cuadro 5.3.1.2. Cambios observados o esperados en rendimiento, cantidad o calidad Porcentaje.....	10
Cuadro 5.3.1.3. ¿Cuáles fueron las causas que originaron estos cambios?	11
Cuadro 5.3.3. Aspectos en los que se observaron cambios	11
Cuadro 5.3.4.1. Cambio en el ingreso.....	11
Cuadro 5.3.4.3. Ingresos generados por las actividades apoyadas. Promedio.....	12
Cuadro 5.3.5. Principales actividades económicas a las que se orienta la organización	12
Cuadro 5.3.6. Cambios que se obtuvieron o se espera obtener como consecuencia del apoyo	12
Cuadro 5.3.7.1. Organizaciones Económicas	13
Cuadro 5.3.7.2. Organizaciones, antigüedad y numero de integrantes.....	13
Cuadro 5.3.7.3. Clasificación y tipo de organizaciones.....	13
Cuadro 5.3.9.1. Documentos de las organizaciones	14
Cuadro 5.3.9.2. Participación de los beneficiarios en las organizaciones	14
Cuadro 5.3.10.1. ¿En qué apoyo el programa para el fortalecimiento de la organización y qué apoyos adicionales requiere?	15
Cuadro 5.3.10.2. Administración de la organización y sus cuentas	15
Cuadro 5.3.10.3. Desempeño en la organización	16
Cuadro 5.3.11.1. El apoyo de la Alianza para el Campo ha contribuido a su organización en alguno de los siguientes aspectos.....	16
Cuadro 5.3.12.1. Conocimiento y participación en las campañas de Sanidad Agropecuaria	17
Cuadro 5.3.12.2. Operación de los programas de Sanidad Agropecuaria en el Estado.....	17
Cuadro 3.3.2. Monto y metas programáticas del Programa en el Estado	2

Siglas

CADER	Centro de Apoyo al Desarrollo Rural
CEA	Consejo Estatal Agropecuario
COTEGAN	Comisión Técnica de Ganadería (hasta el 2001), Comité Técnico de Ganadería (2002)
DDR	Distrito de Desarrollo Rural
PAI	Desarrollo de Proyectos Agropecuarios Integrales
FACEM	Fideicomiso Alianza para el Campo del Estado de Morelos
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
GGAVATT	Grupo Ganadero de Validación y Transferencia de Tecnología
INEGI	Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática
PAC	Programa Alianza para el Campo
SAGARPA	Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación
SUBCOMAGRO	Subcomité Municipal Agropecuario
UPR	Unidad de Producción Rural

Presentación

El presente documento corresponde a la evaluación del Programa Desarrollo de Proyectos Agropecuarios Integrales en el Estado de Morelos en su operación 2001; fue realizado por el Centro de Estudios, Asesoría y Evaluación (CESAEVA), de la Universidad Autónoma Chapingo, el cual es el responsable de la calidad y contenido del presente documento. Para su elaboración se tomó como base la Guía Metodológica diseñada y propuesta por la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO).

El proceso de evaluación fue conducido por el Subcomité Estatal de Evaluación de Morelos, quien fue responsable de la contratación y supervisión del proceso de trabajo del CESAEVA, así como de la revisión, calificación y dictamen del presente informe. En esta evaluación se analizan aspectos relevantes del Programa en cuanto a instrumentación, operación y seguimiento; el impacto técnico y económico de su aplicación, obtenidos a través de la información recabada mediante encuestas y entrevistas realizadas a productores, funcionarios, promotores técnicos y organizaciones de productores que intervinieron en el Programa.

La evaluación permite determinar si se han logrado o se están alcanzando los objetivos del Programa y establecer si las acciones están contribuyendo al logro de los resultados esperados. El documento inicia con un resumen ejecutivo que contiene los indicadores más sobresalientes de la evaluación. En el primer capítulo se presentan los fundamentos, las bases teórico-metodológicas y los objetivos de la evaluación. El segundo ubica el contexto en el que se desarrolló el Programa. El tercero incluyen la estructura y dinámica que permiten conocer la evolución del Programa. El capítulo cuatro contiene un análisis sobre la operatividad del Programa en cuanto a su planeación y sus procesos de ejecución; en el cinco se describen los impactos atribuibles al Programa, así como la percepción de los diferentes actores. El trabajo finaliza con el capítulo seis de conclusiones y recomendaciones en el que se destacan los resultados obtenidos con los apoyos otorgados, se identifican aciertos y problemas en la operación del Programa y se emiten recomendaciones tendientes a facilitar la toma de decisiones de las instituciones y organizaciones que participan en el Programa.

Se agradece la asesoría y coordinación del Lic. Salvador Estrada Castañón; asimismo del MVZ. Jorge García Castella, Lic. Salvador Rivera Ch., Dr. Laurentino Luna y de la MVZ. Nelly Peña Haaz, de la SEDAGRO. De la Delegación de la SAGARPA, se agradece la colaboración del Ing. Jorge Julián, del MVZ. Alberto Molina y del Ing. Julián Praxedes.

Del INIFAP, especialmente al MVZ Rómulo Amaro Gutiérrez, quien proporcionó información y tiempo indispensables para detallar aspectos relevantes relacionados con la operación del Programa.

A los técnicos del Programa y a los productores beneficiados, por su valiosa colaboración, ya que sin ésta, no hubiese sido posible la elaboración del presente informe.

Resumen ejecutivo

El Programa Desarrollo de Proyectos Agropecuarios Integrales (DPAI) es parte de los Programas de Fomento Ganadero de la Alianza para el Campo y su objetivo es el de apoyar y fomentar Programas de desarrollo regional que impulsen la formación de cuencas de producción para la aplicación de tecnología, a través de Promotores del Desarrollo Agropecuario, integrados preferentemente a Despachos Técnicos Agropecuarios. Éste Programa es uno de los principales instrumentos de política a través del cual se ofrece asistencia técnica a los productores.

En este documento se exponen los resultados de la evaluación estatal de la operación 2001 del Programa DPAI en el estado de Morelos. La evaluación se realiza con los **objetivos** de apoyar el diseño y la formulación de una política agropecuaria de mediano plazo. La **metodología** empleada fue desarrollada por FAO-SAGARPA para la evaluación y seguimiento de los Programas de la APC. Dicha metodología se basó en la aplicación de cuestionarios a los beneficiarios y en la realización de entrevistas semi-estructuradas a funcionarios normativos y operativos, a técnicos del Programa y a representantes de productores. A partir de los cuestionarios y las entrevistas se conformó una **base de datos**. La cual contiene la información proporcionada por 107 beneficiarios, 15 prestadores de asistencia técnica o Promotores DPAI, 4 líderes de productores y 10 funcionarios estatales.

La ganadería ocupa el 39.5% de la superficie del Estado: 25% área de agostadero y 14.5% área de pastizal; las principales especies de cría son: bovino, porcino, caprino y ovino. Entre los problemas que se identifican, se encuentra que los productores desconocen en buena medida, aspectos productivos básicos de manejo nutricional; de sanidad; además de los procesos de agregación de valor a sus productos generados, siendo estas las principales causas del subdesarrollo en el cual se encuentran varios grupos de productores organizados. En los aspectos de manejo se encuentra el sobrepastoreo de los agostaderos y el uso ineficiente de los recursos forrajeros; además del escaso uso de subproductos agropecuarios e industriales para la alimentación animal. Lo cual **justifica la operación del Programa DPAI** en el Estado.

El Programa inició su operación en el Estado a partir de 1998. Asumiendo la dirección de tres grupos GGAVATT que ya existían. A finales de ese año ya existían 36 GGAVATT. Para inicios del 2001 se contaba con 45 de esos grupos; sin embargo, para fines del mismo año sufrió una reducción a 34 grupos, concentrando un total de 353 productores, fraccionados en grupos de 11 productores en promedio, cumpliendo así una cobertura del 74% de lo planeado para el 2001.

Para el 2001, se programó ejercer un monto de 1,619,900 pesos, con una participación federal de 748,394 pesos y estatal de 871,506 pesos, para la operación de 16 proyectos; que incluyeron la contratación de 16 técnicos y la realización de 13 cursos. En cuanto al **cumplimiento de metas** se observó que a la fecha de la evaluación se había ejercido 1,520,341 pesos, 93% de lo programado. El monto promedio de apoyo por beneficiario fue

de 4,197 pesos y de 101,244 pesos por técnico. El Programa operó en un total de 20 municipios, que representaron el 65% del total en el Estado, atendiendo a 14,220 cabezas de ganado.

Cuadro 1. Principales indicadores del Programa

Criterios		Metas	Avances
Presupuesto	Total	1,619,900.00	1,520,341.0000
	Aportación federal	748,394.00	-
	Aportación Estatal	871,506.00	-
	Aportación de los Productores	0.00	0.00
Beneficiarios	Productores	520	386
Proyectos	Contratación de Promotores	16	16
	Cursos de capacitación	13	13
Indicadores			%
Operación	Satisfacción con el apoyo		77
	Valoración del servicio recibido		90
Impacto	Presencia de cambio en técnicas		47
	Frecuencia de cambios en producción debido a cambio en técnicas		71
	Desarrollo mínimo de capacidades técnicas y productivas		81
	Frecuencia de cambios en producción		49
	Frecuencia de cambios en el nivel de ingreso		23
	Conversión productiva		7
	Índice general de desarrollo de cadena de valor		.183
	Efecto favorable sobre los recursos naturales		18

Fuente: elaboración propia con base en información oficial del Programa y el análisis de los cuestionarios a beneficiarios.

El Programa se vincula con las acciones promovidas por el Plan Estatal de Desarrollo 2001-2006 y con el Programa Morelos, en virtud de que en ambos documentos se reconocen las necesidades de organización entre los productores ganaderos para crear economías de escala y compartir insumos tales como la asistencia técnica que ofrece el DPAI.

Para la **distribución estatal de recursos**, la SDA se ve en la necesidad de comprometer los recursos de otros programas en un lapso muy corto de tiempo, para que éstos no sean devueltos o para que no sufra reducciones en los presupuestos en años siguientes. Esto impide hacer los análisis pertinentes para enfocar óptimamente los componentes de la Alianza; en ocasiones, a través de los técnicos DPAI, se promueva entre sus grupos el acceso a otros programas, mediante la compra de componentes, como semovientes apoyados por el Programa Mejoramiento Genético, aún cuando los productores no tienen las condiciones para darles un adecuado manejo.

El Programa fue operado por el Gobierno del Estado a través de la Secretaría de Desarrollo Agropecuario (SDA). En el **arreglo institucional** se observó que tres dependencias tienen injerencia determinante en las acciones que realizan los Promotores técnicos: la SDA, la SAGARPA y el INIFAP. Cada una de ellas con una visión diferente del Programa lo que afectó en cierta forma su operación.

La **recepción y gestión de solicitudes** fue llevada a cabo por los Subcomités Municipales Agropecuarios (SUBCOMAGROS). Una debilidad fuerte de los SUBCOMAGROS fue su estructura de decisión ya que no contaron con información suficiente para distribuir de manera eficiente los recursos de la Alianza.

La **difusión** del Programa se realizó mediante los municipios y los técnicos principalmente. Sin embargo la satisfacción de la demanda generada, depende de los recursos que se le asignen al Programa. La cantidad óptima de productores y de grupos por técnico es 12 y uno, respectivamente; sin embargo, dada la cantidad demandada, la *mayoría de los técnicos* (73%), atendió de 31 a 40 productores y la totalidad atiende tres grupos GGAVATT.

El análisis de la base de datos revela que 7% de los beneficiarios del programa fueron apicultores, 23% se dedicó a la ganadería bovina de carne, 61% a la producción de leche, 6% a la ovinocultura y 3% a la porcicultura. En general los beneficiarios entrevistados son ejidatarios de bajos ingresos, que se dedican a la producción pecuaria, sin acceso al crédito, que generan productos para el mercado local. La actividad productiva se realiza en pequeñas superficies de temporal, con hatos pequeños, con una baja inversión en infraestructura y un bajo nivel tecnológico; aunque la mayor parte del ganado es mejorado y se realiza un control sanitario parcial.

El Programa operó básicamente dando seguimiento a los grupos organizados que se formaron en años anteriores; la limitante principal para que los beneficiarios accedieran a otros apoyos de la Alianza fue que los grupos GGAVATT, en general no fueron considerados para recibir beneficios de otros componentes de la Alianza.

La existencia de organizaciones de productores ganaderos con diferencias entre ellas, impidió la fluidez de la información para negociar con el gobierno, gestionar los apoyos y atender con ellos la problemática existente en los procesos productivos de sus agremiados.

En promedio los técnicos realizaron 17 diagnósticos de unidades de producción, establecieron 2 módulos de validación de tecnología, elaboraron 4 proyectos de desarrollo de unidades de producción y 2 programas integrales de desarrollo de grupos de productores.

Debido a que los problemas brucelosis y tuberculosis que enfrenta el Estado, se está buscado el apoyo de los técnicos DPAI, lo cual los desvía de la atención a los grupos beneficiarios.

Los técnicos son la parte fundamental del Programa por trabajar en estrecha *relación y confianza* con los productores; sin embargo, este vínculo se puede perder si no son consultados por las dependencias para saber si es prudente y viable técnica y económicamente, el aterrizar apoyos de otros programas en sus grupos asesorados.

Para lograr las metas programadas los técnicos no contaron con los recursos y los medios suficientes para alcanzarlas de manera normal, por lo que muchos de ellos contribuyeron con parte del dinero de su gasto familiar.

No se considera la especie-producto que los técnicos atienden para planear sus cursos de capacitación en tiempo y forma; lo que trae consigo incumplimiento con los productores. Los técnicos requieren profundizar sus conocimientos en materia de comercialización, evaluación de proyectos, en gestión de financiamiento.

En general se concluye que el Programa enfrentó algunas dificultades que si bien no obstaculizaron su operación, éstas tienen que ser resueltas en el corto plazo para mejorar la agilidad de dicho proceso.

En cuanto a los indicadores del programa se observó que el impacto fue **alto** en cambio en técnicas, desarrollo de capacidad técnicas, cambios en producción y cambios en el nivel de ingreso. El impacto fue **medio** en reconversión productiva, desarrollo de cadenas de valor y medio ambiente. El Programa no tuvo impacto en capitalización e inversión productiva y el empleo. Los beneficiarios muestran una **alta** satisfacción con el apoyo. El **análisis entre grupos** reveló que el impacto del Programa es mayor en los productores de leche.

Para mejorar la operación del programa se recomienda hacer la planeación del Programa de abajo hacia arriba, es decir, se debe considerar a los Promotores técnicos como una de las partes más estratégicas de la Planeación del Programa. Es recomendable que los técnicos sean consultados en las decisiones para definir la prudencia en los destinos de otros apoyos de la Alianza a los grupos asesorados, con el fin de evitar posibles fracasos de dichas acciones.

Para **incrementar el impacto** se recomienda aplicar criterios de selección de los grupos atendidos, la asistencia técnica no deber ser vista como un apoyo más que ofrece el Gobierno, sino como una estrategia para promover el desarrollo de las unidades de producción, por lo cual esta deberá ser ofrecida a los productores que se muestren mas receptivos y participativos.

Capítulo 1

Introducción

La evaluación del Programa DPAI es parte de la serie de evaluaciones a que están siendo sometidos los diferentes programas de desarrollo agropecuario. Con este trabajo se busca contar con la información confiable para conocer la forma en que están siendo utilizados los recursos de la sociedad y el impacto que están generando en la población beneficiada. En el presente capítulo se presentan las bases teórico metodológicas que sustentan los resultados. Se definen los mecanismos y las fuentes de información que fueron utilizadas y se describe la forma en que dicha información fue integrada para la elaboración del presente trabajo.

1.1. Fundamento de la evaluación

El Presupuesto de Egresos de la Federación para el ejercicio fiscal del año 2001, en su Capítulo V, Art. 64, Fracción IV publicado en el diario Oficial de la Federación establece la obligatoriedad de realizar la evaluación de los programas de la Alianza para el Campo. En cumplimiento de ese mandato, las Reglas de Operación de la Alianza para el Campo 2001 en su Capítulo 2, Apartado 2.3 establecen que su evaluación *"... prestará especial atención a la cobertura y operación de los programas; a la participación de los productores y sus organizaciones; a la identificación y cuantificación de los beneficios y costos asociados al programa, mediante la medición, entre otros, de los impactos en la productividad, en el desarrollo tecnológico y ambiental; la contribución al empleo; y el mejoramiento del ingreso por estrato de productor y ahorro familiar; información que permitirá una retroalimentación de los programas para una mejor toma de decisión sobre los mismos."* Para llevar a cabo la evaluación, la SAGARPA definió un "Esquema Organizativo para la Evaluación de la Alianza para el Campo 2001", de carácter obligatorio que complementa a las Reglas de Operación y formuló términos de referencia para la contratación de EEE, con el fin de que la evaluación se realice con un mismo marco metodológico.

1.2 Objetivos de la evaluación

El objetivo general que se pretende con la evaluación de los programas de la Alianza es la formulación de propuestas que contribuyan a la reorientación de la política sectorial. Para ello se sugieren cambios en la operación de cada programa si es necesario y así brindar elementos de juicio para definir prioridades en la asignación de recursos públicos destinados a fortalecer la producción agropecuaria.

El objetivo de la evaluación, en el caso particular del Programa DPAI, es obtener su desempeño global mediante el análisis de la información obtenida a través de las opiniones

de los investigadores, funcionarios, directivos, técnicos y productores, así como por medio de investigación documental y observación directa a algunas tareas y agentes participantes en el proceso de operación del Programa. Otra parte importante tiene que ver con la evaluación del grado de complementariedad del DPAI con otros programas.

Además, se pretende conocer de manera específica la oportunidad de ejecución del DPAI, su cobertura en cuanto al número y perfil de sus beneficiarios; calidad e impacto del servicio de asesoría y capacitación; su adaptabilidad a las necesidades de capacitación y a las exigencias del sector pecuario del Estado; apreciar el interés de los productores en mantener y conseguir los beneficios del Programa; evaluar el papel de las instancias involucradas directa e indirectamente en el desarrollo y seguimiento; revelar los factores externos que facilitan, dificultan o impiden el desempeño íntegro y conocer la labor del Programa en su entorno global.

1.3. Alcances, utilidad e importancia de la evaluación

La evaluación permitirá conocer el desempeño del Programa DPAI y el grado de cumplimiento de sus objetivos y metas, así como la eficacia de la operación y los impactos generados dadas las condiciones en que operó. Lo anterior es con el objeto de apoyar la adopción de medidas correctivas o de mejoramiento en su planeación y ejecución.

Al conocer el desempeño del programa en todo su entorno de operación, se pretende reunir los elementos suficientemente confiables para tomar decisiones sobre la permanencia o readecuación del Programa, con el propósito de proporcionar con mejor calidad la capacitación y la asistencia técnica a los beneficiarios.

Una vez documentados los resultados e impactos del Programa, de haber identificado sus fortalezas y debilidades; el siguiente paso es trabajar de forma coordinada, estratégica y planeada para mejorar la dirección, la efectividad y la calidad de los servicios de capacitación y asistencia técnica, y finalmente servir de referencia para la adecuada ejecución de otros programas de la Alianza para el Campo entre los beneficiarios del DPAI.

Debido a lo anterior, la evaluación busca investigar aquellos aspectos que contribuyen a dar respuesta las siguientes interrogantes:

¿Cuál fue el contexto en que operó el Programa, desde una perspectiva ganadera y otra institucional?.

¿Cómo fue la operación y resultados del Programa incluyendo el análisis de las diversas instituciones, productores, organizaciones, funcionarios y técnicos, considerando en su entorno externo, el proceso de federalización y municipalización en el Estado?.

¿Cuál ha sido la evolución del Programa y las perspectivas que tiene en el Estado ahora que el DPAI se está considerando como integrador del resto de los programas de la Alianza?

¿Cuál es el perfil de los beneficiarios en relación con la población objetivo y cómo se correlaciona el Programa con resto de los programas de la Alianza?

¿Cómo han sido los impactos productivos, tecnológicos y socioeconómicos generados al nivel de los productores beneficiados, dadas las características de la asistencia técnica ofrecida?

En la evaluación se involucra la participación y la opinión de las instituciones, de las organizaciones y sus beneficiarios para así contar con la información más fidedigna y confiable y al mismo tiempo, crear en la evaluación un entorno participativo en donde cada dependencia pueda hacer *válido el presente estudio* y así considerarlo como punto básico de referencia par definir acciones conducentes a la mejora del Programa en el Estado.

1.4. Temas sobre los que enfatiza la evaluación

Esta evaluación hace énfasis en el la operación y el impacto del Programa durante el 2001; para la evaluación de la operación se analiza todo el proceso mediante el cual se operó; desde la asignación de recursos federales hasta el cierre del mismo. Dadas las características del apoyo ofrecido, la evaluación de su impacto es difícil de cuantificar y separar del impacto de otros programas, principalmente del de Mejoramiento Genético. Sin embargo se realiza un esfuerzo por evaluar el impacto desde la óptica del productor.

También se trata de destacar el papel de las dependencias involucradas directamente en la operación del DPAI, el entorno externo que afectó la operación y sus impactos; la relación que reestableció con los programas de desarrollo del Gobierno del Estado; haciendo énfasis en la contribución del programa a la satisfacción de las necesidades de organización de los productores, de asistencia técnica y de transferencia de tecnología.

1.5. Metodología de evaluación aplicada

La metodología empleada en esta evaluación fue desarrollada por FAO-SAGARPA¹ para la evaluación y seguimiento de los Programas de Alianza para el Campo². Dicha metodología

¹ Atendiendo lo dispuesto en el Decreto del Presupuesto de Egresos de la Federación, la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), como organismo internacional experto en la materia, diseño la metodología para llevar a cabo la evaluación de los Programas de la Alianza para el Campo.

² Descripción detallada de esta metodología se encuentra en la “Guía para la elaboración de informes estatales de evaluación de los Programas de fomento agrícola, ganadero y desarrollo rural.

se basó en la aplicación de cuestionarios a los productores beneficiarios del Programa y en la realización de entrevistas semi-estructuradas a funcionarios normativos y operativos, así como a técnicos DEPAI y representantes de organizaciones de productores.

A partir de los cuestionarios aplicados a los beneficiarios del Programa se conformó una base de datos estatal. La cual contienen la información proporcionada por 107 beneficiarios, 15 prestadores de asistencia técnica o técnicos DPAI, 4 líderes de productores y 10 funcionarios estatales.

Para la realización de este documento se utilizaron documentos e información oficial relacionados con la instrumentación del DPAI, tales como las Reglas de Operación 2001 y 2002, los anexos técnicos de los programas ganaderos, cierres o avances físico-financieros. Tratando de hacer fructífera la participación en el Programa de los distintos agentes, se realizaron entrevistas y visitas informales a los agentes que participaron directa e indirectamente en la operación del Programa, con el fin de detallar con ellos aspectos que son importantes y que no estaban siendo alcanzados por los cuestionarios y al mismo tiempo correlacionar distintas percepciones para delinear propuestas y recomendaciones más factibles y operativas.

Este análisis fue complementado con la revisión de información oficial y secundaria, como es: Plan Nacional de Desarrollo, el Plan Estatal de Desarrollo 2001-2006 y el Plan Morelos” del Sector Agropecuario y Rural 2001-2006. Además de las encuestas a beneficiarios, entrevistas semi-estructuradas con miembros del Consejo Estatal Agropecuario, Comité Técnico del Fideicomiso Estatal, Comité Técnico de Ganadería, responsables operativos del Gobierno del Estado y de la SAGARPA, así como del Agente Técnico, organizaciones de productores y Promotores técnicos.

1.6. Métodos de análisis de la información

Para el análisis de la información se aplicaron indicadores de evaluación convenidos con SAGARPA y desarrollados ex profeso por FAO, que cuantifican el desempeño del Programa en resultados e impacto.

1.7. Descripción del contenido del informe

El presente informe de evaluación se divide en seis capítulos. En el capítulo **dos** se presenta el contexto estatal en que operó el DPAI destacando la problemática del sector ganadero, especificando aquellos subsectores donde tiene ingerencia directa. Se analizan los principales elementos de política pecuaria en donde el Programa tiene cierta participación y el contexto institucional en que se desarrolló.

Alianza para el campo 2001”. Mayo 2002.

En el capítulo **tres** se describen los objetivos que pretende el Programa, y los componentes que ofrece para alcanzar dicho objetivo. También se analiza el proceso mediante el cual se hace llegar el apoyo a los beneficiarios y la manera en que éstos fueron elegidos. Finalmente se describe la evolución del Programa desde 1998 hasta el 2001 y la forma en que se instrumentó.

En el **cuarto** capítulo se evalúa la operación del Programa; se analiza la cadena de decisiones, el funcionamiento administrativo y operativo; la participación de los productores en la definición de prioridades y la operación del DPAI; y su apego a la normatividad.

En el capítulo **cinco** se presenta un análisis general de varios factores que afectan directa e indirectamente el proceso y los resultados del DPAI; entre los resultados se destacan los cambios en las formas de producir, de organizarse y de aprovechar la capacitación y adopción de tecnología por parte de los grupos beneficiados.

Finalmente, en el capítulo **seis**, se obtienen conclusiones en cuanto a procesos e impactos del Programa y se plantean recomendaciones en cuanto a la viabilidad, orientación y pertinencia del Programa, así como de las acciones inducidas. El documento también cuenta con dos Anexos. En el primero de ellos se profundiza sobre la metodología empleada y en el segundo se resume la información oficial sobre el mismo.

Capítulo 2

Contexto para la operación del Programa

En el presente capítulo se desarrolla el contexto en que operó el DPAI, destacando el papel que desempeñaron las instituciones; la relación de las principales estrategias estatales de desarrollo rural con los objetivos del Programa; y la situación técnico-económica bajo la cual se desarrollan la explotación de la ganadería de bovinos de leche, ovinos y miel, puesto que son las principales vertientes productivas en que se centra el Programa.

2.1. Principales elementos de política sectorial, estatal y federal

El Gobierno del estado de Morelos, reconoce como parte de su problemática sectorial, cierta desarticulación de los sectores industrial y de servicios, respecto del agropecuario. Mientras los dos primeros presentan una dinámica favorable que responde a las necesidades del Estado en el ámbito del mercado, en el sector agropecuario se observa una alta dependencia y un enorme grado de vulnerabilidad ante las políticas de desarrollo agropecuario nacional e internacional.

Sin embargo, mediante una serie de iniciativas propias del Gobierno Estatal, donde sobresalen los Programas de Inversión Pública Estatal (PIPES)³ complementando de una forma muy importante las acciones de la Alianza, en coordinación con otros programas agropecuarios de interés nacional, se están realizando esfuerzos en los cuales se considera la productividad y eficiencia como puntos de partida, para garantizar la subsistencia de los productores del campo.

En este sentido, entre otros programas de desarrollo agrícola y rural, la Alianza para el Campo (APC) constituye uno de los principales ejes de política que está a cargo tanto del Gobierno Federal como de los Gobiernos Estatales; se ejecuta de manera conjunta entre productores, gobiernos federal, estatal y municipal, además de diversas entidades que participan en la estructura de organización para la ejecución de políticas de desarrollo rural.

2.1.1 Objetivos de la Alianza para el Campo

La Alianza para el Campo es un instrumento de política pública que busca un cambio estructural en el sector agropecuario nacional, con el propósito de apoyar la capitalización en los productores e incrementar su productividad con la finalidad de contribuir a satisfacer en mayor medida las necesidades sociales de alimentación, producción de materias primas para la industria y aportación

³ Dentro de las estrategias a seguirse orientadas a la reactivación del sector agropecuario en el estado de Morelos, se encuentra la de privilegiar el trabajo de grupos organizados en torno a la planeación integral de acciones productivas que encadenen todas las fases críticas debido a su baja productividad y rentabilidad.

de satisfactores ambientales, en la perspectiva de un sector agropecuario y forestal más rentable y competitivo en los mercados nacional e internacional.

2.1.2. Objetivos de los Programas Ganaderos

En el 2001 los programas de apoyo al sector se dividieron en ocho grandes grupos, a saber: Fomento Agrícola, Fomento Ganadero, Desarrollo Rural, Sanidad Agropecuaria, Desarrollo Rural, Investigación y Transferencia de Tecnología, Promoción de Exportaciones y Sistema de Información Agroalimentaria y Pesquera.

El objetivo de estos programas se orienta a apoyar la capitalización de los ganaderos, acelerar la adopción de tecnología a nivel de productor en lo relativo a alimentación, mejoramiento genético y sanidad, complementados con la asistencia técnica a través de despachos de profesionistas; todo ello, con la finalidad de elevar la productividad tanto por unidad de superficie como por unidad animal.

En el estado de Morelos, en el 2001, operaron cuatro programas de este grupo: Recuperación de Tierras de Pastoreo, Mejoramiento Genético, Programa Lechero y Desarrollo de Proyectos Agropecuarios Integrales. Con el DPAI, se promueve la integración y desarrollo de cuencas de producción, la organización en áreas compactas constituidas por grupos de productores en condiciones similares de clima, nivel tecnológico y sistema especie-producto; así como el fortalecimiento de la cadena de producción-proceso-comercialización.

2.1.3. Población objetivo y Componentes de Apoyo del DPAI

Las Reglas de Operación 2001 establecen que en los programas ganaderos pueden participar todos aquellos ejidatarios, colonos, comuneros, pequeños propietarios, asociaciones de productores y sociedades civiles o mercantiles, dedicadas a la producción pecuaria o con proyecto de reconversión.

En correspondencia con ello, la población objetivo del DPAI son los grupos de productores organizados en cuencas de producción; y se favorecen de las siguientes acciones: organización de los productores en GGAVATT o similares; elaboración del diagnóstico y de los proyectos de desarrollo de los predios ganaderos; orientación en la gestión de apoyos provenientes de la Alianza para el Campo y de instrumentos financieros; asesoría técnica en todas las etapas del proceso productivo del predio, con preferencia a los Programas de Fomento Ganadero en su conjunto; así como al seguimiento y evaluación de los Programas de la Alianza y de las actividades realizadas en cada predio.

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

2.1.4. Disponibilidad y priorización de los recursos

Los apoyos que otorga el Gobierno Federal, a través de los Programas Ganaderos, no deben ser mayores a 50% del costo total que determine cada programa en sus componentes individuales y hasta por una cantidad máxima de \$500,000 por unidad de producción, considerando la totalidad de los apoyos de la Alianza para el Campo. Las entidades federativas, con los recursos que asignen a cada programa, podrán otorgar subsidios diferenciados, complementarios a los que otorga el Gobierno Federal, conforme a la estratificación de productores que apruebe el Consejo Estatal Agropecuario (CEA).

2.2. Principales Planes de Política Agropecuaria en Morelos

El Programa “Morelos para el Cambio en el Sector Agropecuario 2001-2006”, constituye una de las bases del desarrollo agropecuario en el Estado, debido a que concentra los principales lineamientos de política sectorial con un enfoque a largo plazo, que se vislumbra hacia el 2025.

Uno de los planes del Gobierno del Estado que se desenvuelve en estrecha correspondencia con las metas y los objetivos del DPAI, es la integración de los padrones de productores y organismos productivos rurales por sistema/producto y especie/producto de los beneficiarios de la Alianza para el Campo. Una limitante que enfrentan los productores de subsistencia y los que cuentan con potencial productivo, es su falta de organización como un elemento estratégico que permita obtener economías de escala y la adquisición conjunta de insumos para la producción. Por esa razón, uno de los objetivos es fomentar la organización de los productores para incrementar la eficiencia de las Unidades de Producción Pecuarias (UPR), mediante la capacitación y el apoyo con proyectos a grupos de ganaderos organizados.

El fin es generar una transformación de las formas tradicionales de producción mediante la capacitación y la promoción de técnicas más adecuadas a los productores para que generen y analicen datos de su producción y disminuyan sus costos, además de complementar estos esfuerzos mediante la asesoría para la gestión de apoyos de la Alianza para el Campo con base en un proyecto productivo.

Otro de los objetivos importantes que involucran la operación del DPAI, es la necesidad de impulsar planes y proyectos de desarrollo integral de carácter microempresarial, que promuevan el aprovechamiento adecuado de los recursos naturales y fomenten la organización rural y la diversificación de las actividades económicas, mediante el desarrollo de los sistemas de producción y sus cadenas productivas.

2.3. Contexto institucional en el que se desarrolló el Programa

La operación del Programa requirió de la intervención de diversas instancias, entre las que se mencionan: la **Secretaría de Agricultura, ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA)**, como agente normativo de los programas de la Alianza en el Estado; el **Instituto Nacional de Investigaciones Forestales, Agrícolas y Pesqueras (INIFAP)**, como agente técnico y promotor del Modelo GGAVATT; El Gobierno del Estado, mediante la **Secretaría de Desarrollo Agropecuario (SDA)**, como agente operativo y responsable de la operación de las políticas de desarrollo rural; el **Distrito de Desarrollo Rural (DDR)**, que en el 2001 sólo figuró una parte del año ya que fueron relegados debido a que se detectó una serie de anomalías en la recepción y manejo de las solicitudes; el **Consejo Estatal Agropecuario (CEA)**; el **Fideicomiso Alianza Para el Campo Morelos (FACEM)**; y la **Comisión Técnica de Ganadería (COTEGAN)**.

La **Delegación de la SAGARPA** en el Estado es la encargada de establecer la normatividad, revisar y agilizar la distribución de los recursos por programa, asesorar la firma de los Anexos Técnicos y Addenda a los Anexos Técnicos. Así como de los Programas de la APC y utilizarlos como retroalimentación para el diseño de estrategias de desarrollo; recibe, revisa e integra los expedientes de solicitud de los beneficiarios. También trabaja en coordinación con las instituciones de investigación y con la propia SDA, para adecuar la aplicación de otros programas de desarrollo agropecuario de interés nacional.

El **CEA** es la autoridad máxima del sector agropecuario y rural, en el cual participan los productores y sus asociaciones. Entre sus funciones sobresale la de determinar y coordinar políticas, estrategias y programas del desarrollo y definir prioridades en la asignación de recursos presupuestales para los programas de APC. Uno de los problemas que enfrenta este consejo en el Estado, es la existencia de organizaciones ganaderas con diferentes formas de percibir la problemática de la ganadería en el Estado, por lo que las prioridades de cada una difiere de las otras, limitando de esa manera la definición de acciones condensadas.

El **FACEM** es el encargado de ejercer los recursos del Presupuesto de egresos aprobados por la Secretaría para la promoción de la APC en el Estado. Entre sus funciones destaca el autorizar las solicitudes de apoyo validadas por la COTEGAN. Entre los principales problemas que enfrenta para operar, se encuentra el atraso en la firma de los anexos técnicos, ligado este problema con el retraso en la publicación de las Reglas de Operación; la radicación de los recursos y el lapso muy corto de tiempo para comprometerlos.

La **COTEGAN** es el máximo organismo de carácter técnico-productivo para la ganadería en la entidad, y es el auxiliar técnico del Consejo Estatal Agropecuario y del Comité Técnico del Fideicomiso. Entre sus funciones principales se encuentran; la de proponer al CEA las prioridades para la asignación de apoyos de los conceptos de gasto de los Programas de Fomento Ganadero y la de validar las solicitudes de apoyo de los beneficiarios. Como entidad técnica, una de las limitantes en la operación de la Alianza, es

que este comité no es consultado para definir el destino de los componentes ganaderos que otorgan otros programas de la Alianza, por ejemplo Desarrollo Rural.

Además de los órganos institucionales antes mencionados, los **productores participan** en la planeación del Programa, mediante su integración al CEA, al Comité Técnico, a la Comisión de Desarrollo Rural y a el Consejo Regional de Desarrollo Sustentable.

2.3.1 Contexto económico para la operación del Programa

El Programa DEPAI ofrece asistencia técnica a los productores de los sistemas de producción de leche de bovino, carne de ovino y miel. En el estado de Morelos, éstos sistemas muestran una serie de problemas tanto de manejo en la **actividad productiva**, que van desde abortos en ganado lechero, probable presencia de enfermedades que limitan su potencial productivo; así como una sucesión de dificultades **técnico-económicas** en las que sobresalen: los niveles bajos de productividad y rentabilidad, bajos índices productivos, desconocimiento de aspectos de manejo nutricional y de sanidad.

Los productores ganaderos en el estado, en su mayoría son tradicionalista, por lo que también se aprecia una falta de control de los eventos productivos y económicos en las unidades de producción.

2.3.2. Contexto económico nacional de la producción lechera

La característica principal del sistema productivo lácteo es la magnitud de las importaciones de leche en polvo y la cantidad de divisas requeridas para ello. Para el 2001 de cada dólar requerido en la importación de productos pecuarios, treinta centavos fueron para la adquisición de productos lácteos.

México es un importador neto de ese tipo de productos. De hecho es el principal país importador de leche en el ámbito mundial. En el periodo 1990-2001, las importaciones de productos lácteos mostraron un comportamiento creciente pasando de 3,296 millones de litros equivalente a 4,722 millones; lo que refleja un crecimiento del orden del 3% anualmente (tmca).

Para el 2001 las importaciones demandaron 940,223 mil dólares, cantidad superada únicamente por la demanda de divisas para las importaciones de productos bovinos (cárnicos). Dado que ese año las divisas generadas en la exportación de estos productos representan apenas un 6% de las requeridas para la importación (6,042 mil dólares contra 940,223), la balanza comercial de este producto es negativa. En ese mismo año, el déficit de la balanza comercial de estos productos, en términos monetarios, ascendió a \$934,181 mil dólares y a 4,700 millones de litros equivalente.

El principal producto importado es la leche en polvo, cuya importación representó el 43% de las importaciones totales de productos lácteos. De hecho México es el principal país importador de leche en polvo a nivel mundial.

La producción de leche muestra un ritmo de crecimiento superior al observado en el consumo. En el periodo 1990-2001, la producción de leche en México mostró una tmca de 4%, pasando de 6,142.0 a 9,500.7 millones de litros equivalente, mientras que el consumo nacional aparente creció 3.8%, pasando de 9,438.0 a 14,200.5 millones de litros equivalente. Por que la proporción del abasto nacional satisfecha con importaciones fue en promedio de 31.6%, para el mismo periodo.

Aunque, la producción nacional muestra un comportamiento favorable, ésta sigue adoleciendo el problema de mala calidad. Una gran proporción de la producción es vendida a precios castigados, por no reunir los parámetros de calidad requeridos por la industria procesadora. El manejo sanitario deficiente durante la ordeña repercute negativamente sobre la calidad de la leche obtenida y en consecuencia sobre el precio obtenido en la venta del producto. La calidad de la leche puede mejorarse considerablemente aplicando sencillas prácticas que pueden ser aprendidas fácilmente por el productor. Es aquí donde se justifica la capacitación y asistencia técnica a productores de leche en nuestro país y por lo tanto la existencia del Programa DPAI.

2.3.3. Contexto económico nacional de la ovinocultura

En el caso del sector ovino, las características que lo distinguen del resto de los sectores ganaderos, son en primer lugar la alta dependencia de las importaciones para satisfacer el consumo nacional y en segundo que es prácticamente el único sector cuya estabilidad depende de las importaciones. Para el 2001, de cada kilo consumido de carne de borrego 612 gramos fueron de importación.

En el periodo 1993-2001, el consumo nacional aparente de carne de borrego mostró un crecimiento del orden del 3.6.3% anualmente, pasando de 43.7 a 92.9 mil toneladas. En ese mismo periodo, el crecimiento observado en producción fue del orden de 2.3% anualmente, pasando de 28.7 a 36.0 mil toneladas. La diferencia de crecimiento entre producción y consumo fue un detonante para las importaciones las cuales crecieron anualmente 4.5%, pasando de 37.0 a 56.5 mil toneladas en ese mismo periodo. Con lo cual la dependencia de las importaciones para satisfacer el abasto nacional pasó de 56.3 a 61%.

El crecimiento observado en la producción no fue constante, ya que este sector se vio muy afectado por la devaluación que vivió nuestro el país en el año 1995. El impacto directo que tuvo la devaluación sobre la carne de borrego de importación contrajo las importaciones del sector ovino a 20.1 mil toneladas en 1995 y a 19.3 mil en 1996. La menor disponibilidad de importaciones para abastecer el consumo y el consecuente incremento de precios en el mercado nacional ocasionó que parte de los animales de pie de cría se sacrificaran para satisfacer la demanda insatisfecha. El sacrificio de animales productivos tuvo un impacto adverso en la producción, ya que esta se mantuvo contraída durante los años subsecuentes. Fue hasta el año 2000, cuando la producción recuperó los niveles observados hasta antes de la devaluación.

2.3.4. Contexto económico nacional de la apicultura

En el caso del sector apícola, las características distintivas de este sistema son el papel que juega nuestro país en el mercado mundial de la miel. En 1999 de cada kilo de miel que ingresó al mercado mundial 250 gramos fueron producidos en México.

En 1999 México ocupó el sexto lugar en la producción mundial de miel. En ese año la producción nacional de miel ascendió a 55,523 toneladas, mismas que representaron aproximadamente el 5% de la producción mundial generada en ese año. La importancia en las exportaciones mundiales de miel es aún más significativa, ya que en 1998 México ocupó el tercer lugar como exportador de este producto, aportando al mercado mundial 19,838 toneladas, mismas que representan 25% del volumen total comercializado.

El sector apícola es el único subsector pecuario que registra una balanza comercial positiva. En el 2001, las exportaciones de miel natural generaron \$ 23,891 mil dólares. Dado que las importaciones de este sistema demandan únicamente \$1,090 mil. El comercio exterior de este producto genera un excedente de divisa norteamericana de \$22,801.

Durante la década de los noventa, la apicultura se ha visto afectada por dos factores principales, la varroasis y la abeja africana, los cuales depuraron la planta productiva. Actualmente se mantienen en operación solamente aquellos productores cuya visión les permitió hacer las adopciones tecnológicas necesarias para enfrentar estos factores.

En 1993 la producción de miel alcanzó el nivel más alto observado en nuestro país 63,886 toneladas. A partir de ese año los factores mencionados previamente comenzaron a impactar negativamente la producción, de tal modo que ésta se fue contrayendo año con año hasta llegar a 49,180 toneladas en 1996.

El esfuerzo conjunto de productores y autoridades permitió la sustitución de colmenas rústicas por tecnificadas, que permitieron un mejor manejo sanitario y mayores niveles de producción. Por lo que después de tocar fondo en 1996, la producción comenzó a recuperarse año con año hasta llegar al nivel de 55,783 toneladas para el 2001. Dicho volumen de producción es aún 10% inferior al observado en 1993. La asistencia técnica juega un papel determinante en el manejo sanitario y la tecnificación que se requieren para la reactivación de este sector.

Contexto Estatal

2.3.5 Organización de Productores

Uno de los objetivos que se mencionan con especial importancia en el Programa Morelos del Sector Agropecuario, es el fomento a la organización y la consolidación de grupos de productores ya organizados en unidades de producción con condiciones técnico-productivas similares y por especie-producto.

Para responder a esto, se plantea el intercambio tecnológico entre productores mediante Grupos de Intercambio Técnico (GIT) y los Grupos Ganaderos de Validación y Transferencia de Tecnología (GGAVATT), principalmente, con el fin de establecer módulos demostrativos de producción pecuaria con tecnología alternativa.

2.3.6. Contexto económico estatal en que operó en el programa

Morelos es un estado agrícola por excelencia, ocupa una superficie de 495,822 hectáreas, que representan el 0.3% del territorio nacional. Las tierras de labor ocupan el 57.6% del total de la superficie (48.5% de temporal y 9.1% de riego). Sus principales cultivos son: caña de azúcar, arroz sorgo, maíz, jitomate, algodón, cacahuete, frijol, papa, alfalfa, cebolla y flores. Entre los frutales están el melón, aguacate, mango y limón agrio.

En las áreas agropecuarias del Estado se identifica una seria pulverización de la tenencia de la tierra en las Unidades de Producción, debido a que el promedio del tamaño es de 3.6 has, mientras el promedio nacional asciende a 24.6 has (Cuadro 2.3.6.1). En parte por esta razón, la mayoría de sus productores son agricultores tradicionalistas de pequeña escala.

Cuadro 2.3.6.1 Principales características de las Unidades de Producción de Morelos

Concepto	Número	Superficie (ha)	Promedio (ha)	
			Nacional	Morelos
UPR	57,124	204,441.20	24.6	3.6
Con actividad agropecuaria y forestal	44,795	171,758.00	23.9	3.8
Sin actividad agropecuaria y forestal	12,329	32,683.20	29	2.7

FUENTE: INEGI. Sector Agropecuario. Resultados Definitivos. Censo Agrícola, Ganadero y Ejidal, 1991. México, 1994.

La ganadería ocupa el 39.5% de la superficie del Estado: 25% área de agostadero y 14.5% área de pastizal⁴; las principales especies de cría son: bovino, porcino, caprino, ovino y la avicultura. Durante la última década, la ganadería ha recibido un fuerte impulso gracias al cultivo de plantas forrajeras con alto valor alimenticio y al establecimiento de centros de fomento ganadero.

Sin embargo, entre los problemas que se identifican en las áreas ganaderas de Morelos, se encuentra el sobrepastoreo de los agostaderos y el uso ineficiente de los recursos forrajeros, debido a que los ganaderos no cuentan con la cultura para el establecimiento y manejo de praderas, así como de las prácticas de conservación de forraje. Otro problema, derivado de los anteriores, está el escaso uso de subproductos agropecuarios e industriales para la alimentación animal.

⁴ Diagnóstico de los Agostaderos del estado de Morelos, COTECOCA, Unidad Morelos, 2002.

Para el 2000, el valor total de la producción pecuaria⁵ generada en el Estado de Morelos, ascendió a \$1,983,459. La principal actividad en cuanto al valor generado fue la avicultura, el valor de las aves en pie generadas en el Estado ascendió a \$684,466.00. Le sigue en orden de importancia la ganadería de carne. Destaca el hecho de que, para el 2002, de las vertientes que apoya el Programa, ninguna llega a contribuir ni con el 1% respecto a los volúmenes de producción pecuaria nacional (Cuadro 2.3.6.2).

Cuadro 2.3.6.2 Volumen de la producción pecuaria de Morelos en relación al nacional (Miles de ton)

Productos	Toneladas	% total	Lugar Nacional
Carne en canal			
Bovino	4,179	0.3	30°
Porcino	2,377	0.2	30°
Ovino	320	0.9	22°
Caprino	347	0.9	20°
Otros Productos			
Leche (bovino)*	16,961	0.2	29°
Miel	419	0.8	22°

Fuente. SAGARPA. Servicio de Información Estadística Agroalimentaria y Pesquera.

* Miles de Litros.

En cuanto a las actividades de interés para este análisis, se observa que la ganadería lechera se ubicó en el tercer lugar de importancia. En el 2000, la producción de leche tuvo un valor de \$65,994. Mientras que la producción de ovinos en pie se cotizó en \$11,111. La apicultura fue la actividad ganadera de menor importancia en el Estado, ya que el valor de su producción aportó únicamente \$4,335 al producto interno bruto del sector ganadero estatal.

Morelos se considera un Estado no ganadero. Su contribución a las existencias pecuarias en el País, no son sobresalientes (Cuadro 2.3.6.3).

Cuadro 2.3.6.3 Participación de Morelos en las Existencia Pecuarias, 1991

	Bovinos	Porcinos	Caprinos	Ovinos	Colmenas*
Nacional	23,865,899	9,090,437	6,145,691	3,664,982	1,069,493
Morelos %	120,954	61,988	23,353	14,658	35,859
	0.5%	0.7%	0.4%	0.4%	3.4%

INEGI. VII Censo Agrícola-ganadero 1991. Resultados Definitivos

⁵ Considerando el valor de la producción de bovinos, porcinos, ovinos, caprinos y aves en pie ,más el valor de la producción de leche y miel

*Cajones.

En el periodo 1990-2001, la producción de leche mostró un comportamiento contractivo del orden del 0.4% anualmente, pasando de 17,751 a 16,961 mil litros. De tal modo que el Estado ocupó el treintavo lugar en la producción, únicamente el Distrito Federal, Yucatán y Quintana Roo generan una menor cantidad de leche que el Estado de Morelos. La información disponible indica que desde 1994 el precio que se obtiene por la leche en el mercado local es superior al promedio nacional.

En el periodo 1990-2001, la producción de carne de ovino mostró un crecimiento favorable, 6.4% anualmente, muy superior al 1.4% anualmente observado en el ámbito nacional. En ese periodo la producción pasó de 312 a 615 toneladas. La contracción observada en la producción nacional, provocada por la disminución de las importaciones y el sacrificio de los animales productivos para abastecer el mercado nacional, también fue evidente en el Estado ya que la producción de carne generada por este sector se contrajo durante 1995 y 1996. Superado el impacto de la devaluación, la producción se recuperó constantemente de tal modo que en el 2001 se observaron niveles similares a los del inicio de la década.

En el periodo 1990-2001, la producción de miel en el Estado mostró un comportamiento francamente decreciente del orden de 9.5% anualmente, pasando de 1,262 a 419 toneladas. La producción estatal mostró un comportamiento similar al observado a nivel nacional, ya que después de alcanzar su máximo nivel en 1990, a partir de 1991 comenzó a decrecer hasta llegar al mínimo de la década, 181 toneladas en 1996. A partir de entonces la producción ha mostrado un comportamiento inestable. Pero aún no se alcanzan los niveles de producción que se observaban antes de la crisis sanitaria. La producción del 2001, 419 toneladas representa 33% de la obtenida en 1990.

Capítulo 3

Características del Programa

3.1. Descripción del Programa

El propósito general de los programas de Fomento Ganadero de la Alianza para el Campo es contribuir con el aumento de la producción y productividad de la ganadería, mejorando los procesos productivos con la incorporación de mejores tecnologías y el otorgamiento de la asistencia técnica brindada por profesionistas que aporten estrategias de desarrollo tecnológico, económico, social y consecuentemente, una mayor calidad de vida de la población rural.

Para cumplir con este objetivo, en 1998 se creó el Programa de DPAI. En el Estado de Morelos, el DPAI inició su operación bajo la modalidad de grupos GGAVATT, asumiendo la dirección de 3 grupos que para entonces se habían formado. A finales de ese año ya existían 36 GGAVATT. Con el apoyo del Programa se han venido constituyendo varios grupos, de tal suerte que para inicios del 2001 se contaba con 45 grupos de las siguientes especie/producto: 9 de bovinos/leche; 26 de doble propósito; 4 de ovinos/carne; 3 de abejas/miel y 3 cerdos/carne⁶.

Para el 2001, varios productores que se habían integrado en grupos GGAVATT con el fin de recibir apoyos de otros programas de la Alianza, al no recibir los apoyos que esperaban se desintegraron. Esto ocurrió a raíz de que comenzaron a funcionar los SUBCOMAGROS, como parte de la estructura operativa de los programas de la Alianza, ya que éstos priorizaron los recursos a productores que no habían recibido el apoyo en años anteriores. El retiro de productores de los grupos ocasionó que los GGAVATT se redujeran a 34, concentrando para el transcurso del año 2001, un total de 353 productores fraccionados en grupos de 11 productores en promedio.

3.2. Evolución del Programa en el Estado

Para el 2001 el Programa benefició a un total de 353 productores, que recibieron asistencia técnica de 16 Promotores del Desarrollo, logrando así cubrir un 74% de la meta de 520 productores programados a beneficiar. El monto total del apoyo monetario dividido por el total de beneficiarios resulta en \$4,197.00 por productor. Este mismo monto dividido por el total de Promotores resulta en \$101,244.00 pesos por técnico.

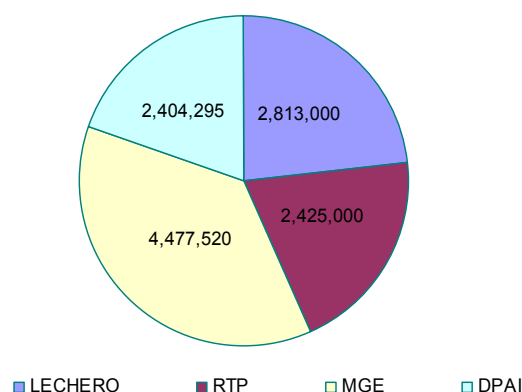
⁶ Proyecto: Validación y Transferencia de Tecnología Pecuaria en el estado de Morelos. Campo Experimental Zacatepec. Avance de resultados 2000.

Cuadro 3.2. Metas físicas y financieras del Programa en el Estado

	Metas Físicas		Metas financieras		
	Técnicos	Beneficiarios	Total	Federal	Estatal
2001	16	386	1,619,900	784,394	871,506
2000	16	520	1,300,000	600,000	700,000
1999	15	571	1,300,000	550,000	750,000
1998	15	420	966,240	544,720	421,000

FUENTE: Anexo Técnico de los Programas de Fomento Ganadero

Del total de recursos presupuestados para los programas ganaderos en el Estado para el 2001, el DPAI participó con el 19.8% (Figura 3.2.1) y reflejó una tcm del 18.8% con respecto a 1998.

Figura 3.2.1 Participación de los programas ganaderos en el presupuesto

Fuente: elaboración propia con base en el anexo técnico de los programas ganaderos

Durante el ejercicio 2001, el Programa apoyó la contratación de 16 Promotores y la realización de acciones de capacitación especializada y giras de intercambio técnico, lo cual ocasionó una derrama de recursos del orden de 1,619,900 pesos, de los cuales el 54% corresponde a recursos Estatales y el 46% a recursos Federales⁷.

⁷ Datos calculados con base en el Anexo Técnico de los programas de Fomento Ganadero, 2001.

3.3. Problemática que busca atender el Programa

Morelos se caracteriza por ser un Estado muy fragmentado en la tenencia de la tierra, por lo que la mayoría de sus productores son agricultores tradicionalistas de pequeña escala; en el caso de su ganadería se reconocen **varios problemas**, algunos de los cuales se deben a que los productores desconocen aspectos productivos básicos, de manejo nutricional, de sanidad; además de los procesos de agregación de valor a sus productos generados.

Esta falta de conocimiento se refleja en la ausencia de un control de los eventos productivos y económicos en la mayoría de las UPR, por lo que en varios casos los productores aún organizados, subutilizan los recursos productivos que poseen; adquieren insumos a precios muy elevados; los apliquen incorrectamente; adoptan tecnologías inadecuadamente; obtienen productos de mala calidad, con bajos rendimientos y altos costos unitarios; y aunque en forma organizada, los vendan sin incorporar valor, y al primer eslabón de una larga cadena de intermediación.

Estas distorsiones internas son las principales causas del subdesarrollo en el cual se encuentran varios grupos de productores organizados. Los bajos índices de productividad y rentabilidad, profundizan su problemática técnico-productiva y como consecuencia de ello, difícilmente pueden generar los ingresos suficientes para financiar su desarrollo organizativo.

En cuanto a la incorporación de valor a sus productos terminados y la comercialización de los mismos, resulta evidente que los productores primarios se deslinda de una mayor utilidad debido a que difícilmente participan en la transformación y comercialización de sus productos. Por ello, uno de los objetivos sobresalientes en los programas ganaderos, es la **integración de las cadenas producción-consumo**.

3.3.1 Instrumentación del DPAI para la solución de la problemática

Mediante la asistencia técnica se busca promover la participación de los grupos para operar en cada uno de los eslabones de la cadena, generando mayor valor a los productos. Sin embargo, como se mencionó en el capítulo dos, la organización de los productores es parte de los problemas que impiden su desarrollo y para superarlo, se requiere programas de capacitación suficientes y por especie-producto.

A su vez, uno de los retos para las organizaciones de productores, es avanzar hacia la formación y consolidación de mecanismos de recepción y concentración del producto generado, con el propósito de instalar pequeñas unidades agroindustriales de nivel comunitario que sean propiedad de la organización y no necesariamente de los grandes grupos empresariales privados.

Por ello, el desarrollo de capacidades en la comercialización dentro del DPAI, se va convirtiendo en una parte fundamental de su éxito, toda vez que entre los problemas más

fuertes que enfrentan los beneficiarios de la Alianza en el ámbito nacional, destaca el de la comercialización como el más importante.

El ejercicio eficiente del DPAI, dado su diseño y su componente de apoyo, el cual permite transferir tecnología y conocimientos a los productores, tiene así la virtud de enfrentar factores externos como las políticas de comercialización que limitan el éxito del Programa Alianza para el Campo.

Los productores beneficiados con el Programa, tienen la ventaja, en relación con los demás programas de la Alianza, de que en sus unidades de producción se coordina la investigación, capacitación y asistencia técnica de manera simultánea, mediante la tarea que desempeña el promotor técnico acelerando el uso adecuado de la tecnología pecuaria disponible.

Por esta razón la asistencia técnica se hace necesaria y tendiente a ser el pilar de operación eficiente de los programas ganaderos y agrícolas de la Alianza para el Campo. Aunque en el estado se están realizando esfuerzos en este sentido, los trabajos realizados hasta hoy en los grupos, no han sido suficientes para satisfacer las necesidades de transferencia de tecnología y de organización para la producción, toda vez que existe una serie de factores que han afectado la operación del Programa y los impactos que pudieran ser alcanzados, dados los recursos involucrados.

3.3.1. El Papel de los Promotores Técnicos

Los técnicos cuentan con la información más confiable sobre la situación agropecuaria del Estado, en virtud de que poseen los registros más aproximados sobre los inventarios, movimiento de cabezas de ganado, tasas de extracción y demás parámetros técnico-productivos necesarios para tomar decisiones puntuales sobre los beneficiarios del DPAI.

Por lo anterior, el Promotor Técnico es el principal agente en la operación del Programa debido a que en él recae directamente la responsabilidad de los resultados derivados por los conocimientos y las tecnologías transferidas a los productores; su principal reto es crear la confianza entre los grupos organizados para mejorar sus sistemas de producción y manejo de los animales.

De acuerdo a la información generada en el censo realizado a los 16 técnicos del Programa, 73% de los prestadores de asistencia técnica del Programa cuenta con estudios de licenciatura y 27% de posgrado; el 60% de ellos son médicos veterinarios y el 33% zootecnistas; 47% cuenta con más de tres años en la dependencia, 40% de ellos tiene entre 1 y tres años vinculado al Programa, 60% presta asistencia técnica desde el 2000 y 60% opera en el ámbito estatal.

Por lo anterior, se considera que los técnicos teóricamente reúnen las condiciones para brindar los servicios de asistencia técnica que los productores ganaderos pudieran requerir para resolver la problemática técnico-productiva en las unidades de producción. Además,

varios de ellos presentan más de tres años de experiencia en el Programa, por lo que los impactos que pueden generar son cada vez mayores, dada su experiencia de trabajo en los grupos organizados.

Para la selección de estos técnicos, se llevó un proceso de selección; el 93% de ellos respondió que fue seleccionado mediante un proceso de convocatoria pública según lo establecido en las Reglas de Operación. 8% se incorporó mediante un procedimiento establecido por la COTEGAN y 12% acreditó un programa de capacitación establecido por esa misma instancia. Lo cual muestra que los técnicos deben reunir las condiciones mínimas necesarias para responder a las necesidades de asesoría y transferencia de tecnología que los productores y sus UPR requieren.

Para operar el Programa, la mayoría de los técnicos (73%), en el 2001, atendió de 31 a 40 productores, 20% atendió de 21 a 30 y solamente 7% atendió entre 41 y 50 productores. Las acciones que realizaron los técnicos DPAI fueron: 17 diagnósticos de unidades de producción, establecieron 2 módulos de validación de tecnología, elaboraron 4 proyectos de desarrollo de unidades de producción, 2 programas integrales de desarrollo de grupos de productores.

El 100% de los prestadores de servicios de asistencia técnica estableció y siguió un plan de trabajo bajo acuerdo del productor. Dicho plan contaba con objetivos y metas en el 100% de los casos, y en el 80% de los casos se establecieron plazos para alcanzar las metas. En el 100% de los casos las visitas estuvieron programadas con el productor. Sin embargo, varios técnicos mencionaron que para lograr esas metas, no contaron con los recursos y los medios suficientes para alcanzarlas de manera normal, por lo que muchos de ellos contribuyeron con parte del dinero de su gasto familiar.

Los técnicos recibieron un sueldo promedio mensual de \$7,100, pero sólo el 60 % de ellos fue contratado por los doce meses del año. En el análisis de las entrevistas, el 93% de los técnicos respondió que no recibió algún pago adicional por parte de los productores. Sin embargo, hubo casos en que los productores se organizaron también para crear un pequeño fondo para los gastos de pasaje y material didáctico para las exposiciones de los técnicos. Sin embargo, esto no ocurre en la mayoría de los grupos.

A raíz de la experiencia obtenida el 80% de los técnicos considera que debe profundizar sus conocimientos sobre comercialización, 40% formulación y evaluación de proyectos, y 40% gestión de financiamiento. Esto muestra que uno de los aspectos más importantes en los grupos, aún contando con asistencia técnica, sigue siendo la falta de orientación para la comercialización.

Por otra parte, la calidad en elaboración de proyectos es de los aspectos más importantes que determinan el éxito de una UPR. Sin embargo; se detectaron problemas en este aspecto ya que varios técnicos no cuentan con los conocimientos para la elaboración de los proyectos con base en los diagnósticos y las necesidades de las UPR, además de que no se

sienten con la capacidad suficiente para gestionar los créditos ante las instancias crediticias pertinentes, si así lo requieren para llevar a cabo los proyectos.

En opinión de los técnicos, los principales problemas que tuvieron que resolver para desempeñar mejor su función fueron el excesivo tiempo requerido para el llenado de cédulas e informes, los bajos salarios, y la falta de apoyos para gastos de transporte de técnicos y productores.

Los técnicos consideran que estos problemas se podrían resolver si se contara con apoyos adicionales para movilización de técnicos y productores, se aumentan los salarios, si se da un mayor apego a la normatividad y si se aumenta el tiempo de contratación.

3.3.2. Metas físicas y financieras programadas y realizadas

En el análisis del Anexo Técnico del convenio firmado el 01 de Mayo del 2001, por la SAGARPA y el Gobierno del Estado, se estableció que en el 2001, el Programa operaría un monto total de \$1,619,900. De los cuales \$748,394.00 serían aportados por el Gobierno Federal y 871,506 por el Gobierno Estatal. Los cuales se destinarían a la operación de 16 proyectos; que incluyen la contratación de 16 técnicos y 13 cursos (Cuadro 3.3.5) .

Cuadro 3.3.2. Monto y metas programáticas del Programa en el Estado

Componente	Inversión (pesos)			Metas		
	Total	Federal	Estatal	Cantidad	Unidad	Productores Beneficiados
Contratación Promotores	1,363,200	629,728	733,402	16	Técnico	520
Capacitación y giras	167,605	77,434	90,171	13	Curso	
Gastos evaluación (2%)	40,498	18,710	21,788			
Gastos de operación (3%)	48,597	22,452	26,145			
Total	1,619,900	748,394	871,506	16	Proyecto	520

FUENTE: Anexo Técnico de los Programas de Fomento Ganadero

En el avance físico del ejercicio al 25 de Mayo del 2002 se reportó que con los recursos del Programa se contrataron 16 técnicos (cobertura de 100% respecto a lo programado), se atendieron 353 productores y se realizaron 16 proyectos (74% y 100% de lo programado, respectivamente).

En el 2001, se programó ejercer un monto de \$1,619,900.00 pesos, con una participación federal de \$748,394.00 y estatal de \$871,506.00, para la operación de 16 proyectos; que incluyen la contratación de 16 técnicos y la realización de 13 cursos. A la fecha de la evaluación se tenía un presupuesto ejercido de \$1,520,341.00, que representa un 93% de lo disponible.

Durante el 2001 se redujo la cantidad de GGAVATT que se habían integrado anteriormente. Esto se debió a que algunos productores se habían incorporado a los grupos con el objetivo de acceder a apoyos de otros programas de la Alianza. Sin embargo, se les negaron bajo la justificación de que por ser GGAVATT los apoyos les llegaban por otras fuentes. Al no recibir los apoyos esperados, los productores salieron de algunos grupos; por lo anterior, para la operación 2001, el Programa trabajo con 34 GGAVATT, concentrando un total de 353 productores, fraccionados en grupos de 11 productores en promedio.

Por lo anterior, en el año 2001 se apoyó a un total de 353 productores con los servicios de asistencia técnica de 16 Promotores del Desarrollo, en tanto que la meta eran 520 beneficiarios, lo que implicó una cobertura del 67% respecto a lo planeado. El monto total del apoyo monetario dividido por el total de beneficiarios apoyados resulta en \$4,197.00. Este mismo monto dividido por el total de Promotores resulta en \$101,244.00 al año.

3.3.3. Cobertura geográfica del Programa

El Programa operó en de 20 Municipios, que representa una cobertura del 65% del total en el Estado.

Cuadro 3.3.3.1. Principales Municipios y sistemas de producción atendidos por el DPAI

Municipio	ESPECIE	ANIMALES	%
Amacuzac	Abejas Miel	427	15.3%
	Bovinos D. Propósito	2115	
Coatlan del Río	Bovinos D. Propósito	771	6.1%
	Porcinos	242	
Jojutla	Bovinos Lecheros	794	4.8%
Tepalcingo	Bovinos lecheros	927	5.6%
Tetecala	Bovinos D. Propósito	958	5.8%
Tlaquiltenango	Bovinos D. Propósito	1381	11.4%
	No definida	519	

Fuente: elaboración propia con datos de la SDA.

Capítulo 4

Evaluación de la operación del Programa

En este capítulo se establecen las características de la operación del Programa de Desarrollo de Proyectos Agropecuarios Integrales y se presenta una serie de indicadores que muestran el desempeño de los procesos del mismo. Las fuentes de información utilizadas en éste análisis fueron los cuestionarios aplicados a beneficiarios, técnicos DEAPI, funcionarios, líderes de productores, así como la información oficial del programa.

4.1. Planeación del Programa

4.1.1. Complementariedad entre el Programa y la política sectorial estatal

En el Plan Estatal de Desarrollo se hace una breve referencia a la producción pecuaria, sin profundizar sobre objetivos generales o específicos, ni regiones o tipos de productores prioritarios para el desarrollo de esta actividad en el Estado.

Al cuestionar a los funcionarios normativos y operativos del Programa en el Estado, la mayoría de ellos consideró que la APC y sus programas se vinculan de algún modo con el plan de desarrollo estatal o su equivalente. El 50% de ellos considera que la vinculación es estrecha y 40% considera que se vinculan poco. Este tipo de vinculación está directamente relacionada con las necesidades de organización entre los productores ganaderos para crear economías de escala y compartir insumos tales como la asistencia técnica que ofrece el DPAI.

Específicamente, los aspectos en que se advierte esa vinculación son principalmente en la identificación de actividades productivas prioritarias y en la coincidencia de objetivos y metas.

En opinión de los funcionarios del Programa, los criterios más importantes que se aplicaron para la distribución de los recursos públicos entre los distintos programas de la APC fueron la necesidad de fortalecer alguna actividad considerada estratégica o prioritaria; la importancia relativa de la actividad económica para el Estado y decisión política.

La **participación de los productores en la planeación del Programa** se da principalmente a través de su participación en los órganos de planeación del Programa. En las entrevistas realizadas a los representantes de las organizaciones se encontró que el 50% de ellos participó en el CEA, 75% en el Comité Técnico, 50% en la Comisión de Desarrollo Rural y 75% en el Consejo Regional de Desarrollo Sustentable.

La totalidad de los representantes de las organizaciones señaló que presentaron propuestas para mejorar la normatividad u operación del programa en el Estado. Las propuestas más importantes, señaladas por los líderes de los productores se relacionaron con los mecanismos alternativos para financiar las aportaciones de los productores; mecanismos para la selección/adquisición de insumos, productos, y servicios; criterios para mejorar la eficiencia del programa; determinación de áreas geográficas de atención y criterios para la selección de beneficiarios; definición de mecanismos de selección de proveedores, criterios para la asignación de apoyos diferenciados y criterios para mejorar la transparencia del programa.

La **participación de los funcionarios entrevistados en la planeación del Programa** es adecuada, 57% de los entrevistados respondió que sí participó en su diseño y planeación. En las actividades en las que se observó mayor participación fueron en la definición de regiones y actividades productivas a apoyar y en la definición de la población a beneficiar (57% respectivamente), también se realizó una adecuada participación en la definición del presupuesto así como en la definición de mecanismo de seguimiento, evaluación y difusión (43% respectivamente). La participación de los funcionarios fue menor en la definición de objetivos y metas, y en la definición de los componentes a apoyar (14% respectivamente).

En términos de planeación para la operación del Programa, se detectó la necesidad de hacerla de abajo hacia arriba, es decir, se debe considerar a los Promotores técnicos como una de las partes más estratégicas debido a que son los que se encuentran en estrecha relación con los productores, por lo que tienen una visión más objetiva y confiable de las necesidades del Programa para llevar a los productores acciones más precisas y generar así mejores impactos.

4.1.2. Complementariedad con otros programas de la Alianza para el Campo

En lo referente a la **participación en otros Programas de la APC** durante la operación 2001, 63% de los beneficiarios respondió que participó en otros Programas. De estos, el 68% recibió apoyo del PROCAMPO, 30% de otros programas de Fomento Ganadero, 26% de los Programas de Fomento Agrícola de la APC, 19% de los Programas de Salud Animal, y 11% del PROGRESA. No obstante, como se mencionó anteriormente, de los grupos GGAVATT, salieron varios productores por que no recibieron apoyos que solicitaron a la Alianza.

4.1.1. Uso de diagnósticos y evaluaciones previas

No se dispone de diagnósticos o evaluaciones previas que faciliten el proceso de planeación del Programa. Al preguntarle a los representantes de las organizaciones, si se han diseñado mecanismos para identificar las necesidades de apoyos o componentes que requieren, éstos respondieron que sí en un 50% y el 50% restante que no se han diseñado mecanismos.

4.1.2. Focalización: actividades, regiones, beneficiarios

En cuanto a la focalización del Programa, en opinión de los funcionarios del Programa es adecuada. Estos actores consideran que el Programa se orientó a la atención de productores de menores recursos (40%), de determinadas regiones o municipios (30%), a productores con mayores ingresos y de otro tipo, 10% respectivamente; el 10% de ellos desconoce qué productores fueron atendidos por el Programa.

En cuanto a los productores que se considera debieron ser atendidos, una gran proporción de los funcionarios (50%) respondió que no sabe, 30% consideró que el Programa debió haber tendido a los de menores recursos y 20% a otro tipo de productores.

En este aspecto la opinión de los funcionarios difiere significativamente de la expresada por los representantes de los productores, ya que 50% de éstos últimos considera que el programa atendió mayoritariamente a productos con mayores recursos, el resto desconoce a qué tipo de productores se apoyó. En cuanto a los productores que debieron ser atendidos, 50% de los líderes respondieron que a productores de determinadas regiones o municipios; mientras que el resto reconoció que no lo sabe.

Para la **priorización de los apoyos**, en opinión de la mayor parte de los funcionarios entrevistados (50%), el criterio más importante fueron las prioridades regionales, sanitarias, productivas o sociales. El orden de llegada de las solicitudes y la participación histórica del productor en la APC, fueron los siguientes aspectos considerados en opinión del 10%, respectivamente, de los entrevistados. El 20% de los funcionarios respondió que desconoce los criterios de priorización de solicitudes.

En cuanto a la existencia de **apoyos diferenciados**, 60% de los funcionarios coincidió en que si se otorgaron apoyos diferenciados, 30% dijo que no, mientras que 10% manifestó que lo desconoce.

4.2. Procesos de operación del Programa

Aún cuando el Programa fomenta la organización de los productores, en el 2001 éstas metas se vieron afectadas por la municipalización. Esto se debió a que a los municipios se les otorgó la facultad de seleccionar a los productores que debían ser beneficiados con los recursos de la Alianza para el Campo. Sin embargo, no le dieron importancia al hecho de que el DPAI es un Programa complementario que permite hacer uso eficiente de los recursos y de los apoyos entregados a los grupos organizados; por lo que los GGAVATT no se vieron beneficiados con otros apoyos de la Alianza.

Ante este hecho, varios productores abandonaron sus grupos por no haber recibido los componentes solicitados⁸. Los SUBCOMAGROS consideraron que el fomento a la organización de productores beneficiados con el DPAI, es un apoyo derivado de la Alianza, por lo que no era prudente entregarles algún otro apoyo.

El Programa a nivel nacional está bien estructurado y en la COTEGAN del Estado se reconoce; sin embargo, esta no incidió para reorientar los apoyos de la Alianza, ya que se daba por hecho que los SUBCOMAGROS estaban realizando un buen trabajo. Sin embargo, finalmente se percataron de que los apoyos se entregaron favoreciendo a otros sectores con intereses particulares, desviando de esta manera, en gran parte de los casos, los objetivos que se pretenden con la Alianza. La comisión no estuvo de acuerdo en la forma en que se procedió para otorgar los apoyos en los municipios y la forma en que se afectó a los grupos organizados del Programa.

La desvinculación de productores de sus grupos de trabajo, permitió identificar a aquellos que, aunque no recibieron apoyos solicitados a la Alianza, continuaron en su organización convencidos de los beneficios del trabajo grupal. Sin embargo, este hecho revela que el DPAI no ha logrado crear la conciencia suficiente en buena parte de los productores para permanecer organizados. Este hecho puede ser una de las limitantes principales para la integración de las cadenas productivas, ya que para hacerlo se requiere un alto grado de convencimiento y de conciencia sobre el trabajo que se demanda para cada productor.

Por lo tanto el proceso de operación del Programa se vio interrumpido por el trabajo que desempeñaron los SUBCOMAGROS, afectando la consolidación de grupos y limitando el trabajo del Programa por que no hubo necesidad de brindar asesoría a los beneficiarios que pudieron haber recibido otros componentes de la Alianza.

4.2.1. Difusión del Programa

El proceso de difusión del Programa corrió a cargo del Gobierno del Estado, quien mediante los mismos técnicos del Programa se encargó de informar personalmente a los productores de la existencia, objetivos y apoyos brindados por el Programa. Los técnicos del Programa participaron activamente en este proceso; convirtiéndose en los principales portavoces, no solamente del Programa DPAI, sino de todos los Programas de la APC.

Durante sus visitas los técnicos ofrecieron al productor información relacionada con los objetivos, del trámite necesario y de la documentación que se requirió para conformar el expediente. Sin embargo, los recursos para cubrir las necesidades de organización en grupos GGAVATT en el Estado, no es suficiente, debido a que los grupos solicitantes

⁸ Un alto porcentaje (71%) de productores encuestados manifestó haber entrado en la organización, principalmente para acceder a los apoyos de la Alianza; por las ventajas que representa ser miembro (68%) y por las relaciones que se establecen con otros miembros (39%).

apoyados, requieren de la asignación de un técnico para comenzar a operar con los beneficios del Programa.

El Programa también se difundió por otros medios. Los funcionarios entrevistados mencionaron que las acciones mas importantes para difundir el programa fueron las reuniones públicas de información con los potenciales beneficiarios (90% de los funcionarios), la publicación de convocatorias en medios escritos también fue considerada como un importante medio de difusión por el 70% de los entrevistados. La invitación restringida, a la población que debería atenderse fue señalada por el 30% de los funcionarios y los spots en el radio o televisión por el 10%.

De acuerdo a las respuestas de los productores, los principales medios por los cuales se enteraron del Programa, en orden de importancia, fueron: por autoridades municipales (23%), por compañeros (22%) y por visita de los técnicos (18%). Otros medios que mencionaron los productores con menor frecuencia fueron las reuniones con funcionarios, carteles o folletos y por medio de autoridades gubernamentales. El 13% mencionó que se enteró por medios no especificados en el cuestionario. También 25% de los productores consideró que la falta de difusión es una debilidad de Programa y que se requiere que éste se de a conocer mejor.

4.2.2. Gestión de solicitudes y apoyos

Durante el 2001, adelantándose al proceso de federalización, las solicitudes se gestionaron a través de las ventanillas establecidas en los SUBCOMAGROS. El contacto frecuente con los productores fue un factor decisivo para que los técnicos DPAI se convirtieran en pieza clave en el proceso de conformación de solicitudes. El apoyo que ellos otorgaron al productor influyó en el grado de dificultad del trámite. De tal forma que 60% de los productores lo consideraron fácil y 13% muy fácil. Solamente 16% de los productores consideró que este proceso tiene algún grado de dificultad. El cual radica principalmente en contar con el acta de nacimiento, la clave única de registro poblacional o la credencial de elector.

4.2.3. Otorgamiento de apoyos

De las principales **razones por las que las solicitudes no son aprobadas**, los funcionarios del programa y los representantes de productores coinciden al señalar como la principal razón a la falta de recursos del programa para apoyar a todas las solicitudes (60% y 75% respectivamente). Los expedientes incompletos fue seleccionada por los funcionarios (40%) como la segunda razón en orden de importancia, para los productores ésta no es una causa de rechazo. Solicitantes no elegible y solicitud extemporánea aparecen en tercer orden de importancia.

El 68% de los productores entrevistados respondió que si recibió el apoyo, 32% que no lo recibió y solo 1% que recibió un apoyo diferente al que había solicitado. Entre las razones por las que no se recibió el apoyo destacan que en el 33% de los casos el productor

presentó solicitud, recibió aviso de asignación, pero aún no recibe el apoyo; en 27% de los casos el productor presentó solicitud pero no recibió respuesta. También 13% de los productores manifestó que no lo han recibido, por que no han realizado la aportación complementaria, lo cual revela desconocimiento del productor, por que para recibir la asistencia técnica que ofrece el Programa no se requiere que el productor realice aportación alguna. El 27% de los productores respondió que no presentó solicitud.

En cuanto a las razones por las que los apoyos no son ejercidos, los funcionarios y representantes de productores ubicaron en primer lugar la falta de recursos de los productores para hacer su aportación. Los funcionarios (50%) consideraron que la segunda razón en orden de importancia fue que el productor decidió no ejercer el apoyo.

De las principales razones para solicitar el apoyo, el 74% de los beneficiarios mencionó que para producir más o mejorar los rendimientos, 39% para aumentar sus ingresos, 24% para mejorar la calidad de la producción. El mejorar las condiciones sanitarias y probar nuevas tecnologías fueron razones mencionadas por los entrevistados con menor frecuencia.

En cuanto a los **principales problemas de los beneficiarios para aprovechar de mejor forma el apoyo recibido**, los funcionarios mencionaron en 60% de los casos la oportunidad y disponibilidad de financiamiento, 50% indicaron que problemas de comercialización y 40% la falta de infraestructura complementaria. Los técnicos del Programa dijeron que estos son: la disponibilidad y oportunidad del financiamiento (60%), problemas de comercialización (50%) y falta de infraestructura complementaria (40%). En opinión de los representantes de productores éstos fueron el acceso al crédito (75%), la falta de infraestructura (50%) y la comercialización (25%).

4.2.4. Seguimiento del Programa

Con respecto al sistema de control y seguimiento del programa, el 71% de los funcionarios mencionó que cuentan con el **Sistema Integral de Información Oportuna (SIALC)**. El 14% de los funcionarios restantes mencionó que se cuenta con un sistema informático alternativo que cumple con dicha función.

Respecto al seguimiento y control que se ejerce a través del **acta de entrega-recepción** de los apoyos, la mitad de los funcionarios respondió que si se levantó. Del resto, 20% respondió que no se levantó y 30% respondió que no procede para este Programa. El responsable operativo comentó que el Acta de Entrega-recepción se levanta simbólicamente, una vez al año, para dar cumplimiento a este requisito establecido en las reglas de operación

La mayoría de los funcionarios 70% contestó que si se realiza **verificación del funcionamiento del componente** en el campo. En realidad lo que se hace es que existe un coordinador de los técnicos el cual es responsable de realizar visitas aleatorias y sin previo aviso, para constatar con el productor, que efectivamente el técnico lo esté visitando y cumpliendo con su plan de trabajo.

Desde el punto de vista de los funcionarios del Programa las principales **razones por las que los grupos no presentan solicitudes** son la falta de interés, la falta de recursos económicos para hacer su aportación y por las dificultades del trámite (60% de frecuencia de respuesta en cada caso); la falta de conocimiento del Programa fue señalada por el 30% de los funcionarios.

Los representantes de las organizaciones consideraron que las principales razones por las que algunos productores no presentan solicitudes para participar en el programa son, en primer lugar por la falta de recursos para hacer su aportación económica y las dificultades del trámite (50% en cada caso), en segundo lugar por la falta de interés y el desconocimiento del programa (25%, respectivamente).

Cabe aclarar que en este Programa la aportación económica del productor es la necesaria para seguir las indicaciones del técnico DPAI, que bien puede ser requerida para la compra de medicamentos o material de tipo veterinario y en algunos casos algún equipo.

En general, aquellas solicitudes que no cumplen con los requisitos o la documentación requerida no son recibidas en la ventanilla. De esta forma todas las solicitudes que se reciben son atendidas, y no se rechaza ninguna.

4.3. Perfil de beneficiarios

En este apartado se describe el perfil de los beneficiarios del Programa, este análisis se sustenta en la información generada por las encuestas aplicadas a beneficiarios.

Respecto a la organización para la producción se observa que 53% de los beneficiarios utilizó el apoyo de forma individual y 43% lo utilizó en forma colectiva; 91% de los beneficiarios pertenece a alguna organización de productores. Respecto a los beneficios que recibe por pertenecer a esa organización, 71% de los beneficiarios contestó que recibe asistencia técnica, 13% que adquirió los insumos a mejores precios, y 14% mencionó otros beneficios.

El 48% de los beneficiarios del Programa tiene un ingreso promedio mensual⁹ inferior a los \$4,000.00 mensuales, el 42% de \$4,000.00 a \$11,000.00 y el 4% de \$11,000.00 a \$30,000.00 mensuales (Cuadro 4.3.1.). El 92% de los beneficiarios del Programa es de sexo masculino y 7% femenino. El 45% de los beneficiarios se encuentra entre los 40 y 55 años de edad, el 32% tiene menos de 40 años y 22% es mayor de 55 años. En cuanto a escolaridad se observa que 45% concluyó los estudios de primaria, 24% cursó de 1 a 3 año de secundaria, 16% concluyó la preparatoria o equivalente, 8% concluyó la universidad y 1% cuenta con estudios de posgrado. Mientras que 6% no cuenta con ningún estudio.

El tamaño promedio de la familia es de 7.4 miembros, de los cuales 26% son mayores de 12 años que trabajan, 26% mayores de 12 años que **no** trabajan, 25% menores de 12 años

⁹ Suma de los ingresos del jefe del hogar y de otros miembros que aportan y viven bajo el mismo techo y comen de la misma olla

que trabajan y 23% menores de 12 años que **no** trabajan.

Aún cuando de pequeñas dimensiones (2.52 habitaciones usadas para dormir), los hogares de la gran mayoría de los productores cuentan con servicios básicos; 93% dispone de agua potable y 99% de energía eléctrica. La mayoría de los hogares cuenta con comodidades modernas, 94% tiene refrigerador, 98% televisión, 96% estufa y 93% piso que no es de tierra. Dentro del grupo de beneficiarios entrevistados se encontró 1% que habla alguna lengua indígena.

En cuanto a la principal actividad económico-productiva de los beneficiarios, el 80% de los productores señaló a la producción pecuaria como la principal actividad para la cual recibió el apoyo, 11% a la producción agrícola y 7% otras actividades (Cuadro 4.3.3.).

Cuadro 4.3.3. Perfil socioeconómico de los beneficiarios del Programa

Aspecto	Indicador	%
Ingreso promedio mensual	Menos de \$4,000 mensuales	47.66
	De \$4,000 a \$11,000 mensuales	42.06
	Más de \$11,000 a \$30,000 mensuales	3.74
	Más de \$30,000 a \$60,000 mensuales	0.00
	Más de \$60,000 mensuales	0.93
	No sabe / no respondió	5.61
Sexo	Masculino	92.52
	Femenino	7.48
Edad	Menos de 40	32.71
	Entre 40 y 55	44.86
	Mayores de 55	22.43
Escolaridad	Ninguno	5.61
	De 1 hasta Primaria Terminada	44.86
	De 1 a 3 de Secundaria	24.3
	Preparatoria o Equivalente	15.89
	Universidad	8.41
	Posgrado	0.93
Miembros del hogar	Promedio (personas)	7.44
	De 12 años o mayores que trabajan	26.12
	De 12 años o mayores que no trabajan	25.69
	Menores de 12 años que trabajan	25.38
	Menores de 12 años que No trabajan	22.81
Habitaciones	Usadas para dormir (No.)	2.52
Servicios disponibles	Agua potable	93.46
	Energía eléctrica	99.07
	Piso de tierra	7.48
	Refrigerador	94.39
	Televisión	98.13
	Estufa	96.26

Fuente: elaboración propia con base en los cuestionarios aplicados a beneficiarios; preguntas 6-11 y 20

El 87% de los beneficiarios considera a la ganadería bovina como su principal fuente de ingreso; 59% de los beneficiarios coincidió en que la producción de granos ocupa el segundo lugar de importancia y en tercer lugar se mencionó el comercio (21% de los productores).

En cuanto a la **superficie ejidal** en explotación, se observa que 49% de los beneficiarios posee tierras de temporal de uso agrícola (6.4 ha en promedio); 23% cuenta con tierras ejidales de riego (2.95 ha en promedio); 6% trabaja en terrenos de agostadero de buena calidad (12 ha en promedio) y el resto otro tipo de terrenos. La superficie promedio de terrenos ejidales es de 8.61 hectáreas. Únicamente 1% de los beneficiarios cuenta con terrenos de **propiedad privada**. De los cuales 53% cuenta con de temporal de uso agrícola (15 ha promedio) y 40% explota tierras de riego.

La explotación de terrenos ejidales de terceras personas, bajo cualquiera de sus modalidades, es una práctica realizada por el 30% de los beneficiarios. El 59% de éstos renta tierras de temporal de uso agrícola (9.37 ha promedio), 25% renta agostadero de buena calidad. La renta de terrenos de propiedad privada es aún menos común. Sólo el 7% de los beneficiarios renta este tipo de tierras, principalmente de riego y temporal de uso agrícola.

El tamaño promedio del hato ganadero de los beneficiarios del Programa es: en el caso de bovinos 32 cabezas, en ovinos 20, caprinos 8, porcinos 13, aves 42, colmenas 47, animales de trabajo 14 y 2 cabezas en el caso de animales de otras especies. Transformado el hato ganadero en un parámetro comparable, se observa que 86% de los beneficiarios cuenta con menos de 50 bovinos equivalentes y 13% con mas de 50 pero menos de 150. Solamente uno de los productores entrevistados cuenta con un hato superior a los 300 bovinos equivalentes.

La inversión estimada en construcciones, maquinaria y equipo para la producción muestra un rango de variación de \$0.0 a \$800,000.00, con una inversión promedio de \$115,000.00 (Cuadro 4.3.8.).

Cuadro 4.3.8. Perfil económico de la actividad realizada por los beneficiarios del Programa

Aspecto	Indicador del perfil de beneficiario persona física	%
Principal fuente de ingresos para la que recibió el apoyo	Ganadería bovina	86.00
	Producción de granos	12.00
	Comercio	8.00
Capital pecuario	< 50 bovinos	85.98
	Entre 51 y 150	13.08

equivalente	De 151 a 300	00.00
	> 300 bovinos	00.93
Inversión para la producción	Total (pesos)	121,715.52
	Construcciones	63,398.26
	Instalaciones	20,628.03
	Maquinaria y Equipo	49,664.83
	Vehículos	51,051.72
	Herramientas	9,716.94
	Otros	1,420.0
Destino de la producción	Autoconsumo familiar	5.00
	Autoconsumo para la producción	6.00
	Venta en el mercado local	74.0
	Venta en mercado nacional	14.0
	Exportación	0.00

Fuente: elaboración propia con base en los cuestionarios aplicados a beneficiarios; preguntas 13-18

El 74% de la producción generada por los beneficiarios entrevistados se destinó al abasto del mercado local, 14% al abasto del mercado nacional, 6% para autoconsumo para la producción y en menor medida 5% para el autoconsumo familiar.

En general, el nivel de tecnificación de las actividades realizadas por los beneficiarios es bajo. El 36% de los entrevistados respondió que su sistema de producción no cuenta con mecanización, 36% que sus sistema está parcialmente mecanizado, y solamente 8% respondió que la actividad está mecanizada (Cuadro 4.3.3.).

Cuadro 4.3.3. Nivel de Tecnificación de la principal actividad productiva

Mecanización	%	Calidad genética de los animales	%	Control de Plagas y enfermedades	%
Sin mecanizar	36.44	Criollo	10.28	Sin control	0.00
Parcialmente mecanizado	35.51	Mejorado y criollo	32.71	Parcial	50.46
Mecanizado	8.41	Mejorado	52.33	Riguroso	43.92
No aplica	19.63	No aplica	4.67	No aplica	4.67

Fuente: elaboración propia con base en los cuestionarios aplicados a beneficiarios; pregunta 19

En cuanto a la calidad genética de los animales empleados en la producción, 52% de los beneficiarios utiliza animales mejorados, 33% mejorados y criollos y 10% exclusivamente criollos.

Respecto al manejo y control sanitario de plagas y enfermedades se observa un nivel medio, ya que la mayor parte de los productores (50%) realiza solamente un control parcial, 44% lleva un riguroso sistema de control acorde a las normas sanitarias establecidas para la

zona.

En lo referente al tipo de financiamiento empleado en la producción, 83% de los beneficiarios respondió que no utilizó crédito bancario. Una pequeña proporción (17%) de los beneficiarios manifestó que sí lo utiliza (Cuadro 4.3.4.).

Cuadro 4.3.4. Tipo de financiamiento empleado en la producción

Tipo de crédito utilizado	%	¿Por qué no ha hecho uso?	%
Crédito bancario de avío (capital de trabajo a pagar en menos de un año).	33.33	Altos intereses	31.46
Crédito bancario refaccionario (a pagar en un año o más)	11.11	Falta de garantías	13.48
Crédito de otra fuente	55.56	No hay crédito bancario disponible	10.11
		No sabe como tramitarlo o los tramites son muy difíciles	6.74
		No le interesa	32.58
		Otra razón	5.62

Fuente: elaboración propia con base en los cuestionarios aplicados a beneficiarios; pregunta 21-23

De los beneficiarios que si utilizan financiamiento bancario, 11% respondió que el tipo de crédito que utilizan es el refaccionario (a pagar en un año o más), el 33% utilizó crédito de avío (capital de trabajo a pagar en menos de un año) y 56% utiliza otro tipo de crédito (Cuadro 4.3.4.), lo cual confirma una vez más que los productores agrícolas no tienen acceso al crédito tradicional. Entre las razones por las cuales los beneficiarios no recurren al crédito bancario, resaltan que no les interesa (33%), los intereses son muy altos (32%), 13% mencionó que no tiene las garantías que se requieren, 7% que no sabe como tramitarlo o que los trámites les parecen difíciles y 6% otras razones.

4.4. Satisfacción con el apoyo

El 77% de los beneficiarios entrevistados mencionó que la calidad del bien o servicio recibido fue buena y 78% opinó que la entrega del apoyo o del servicio fue oportuna. El 54% de los beneficiarios no contaba con asistencia técnica antes de recibir el apoyo del Programa. El indicador frecuencia de reconocimiento de satisfacción y oportunidad del apoyo se estima en 95%. Lo cual indica que la satisfacción de los beneficiarios con la asistencia técnica recibida del Programa es alta. El 64% de los beneficiarios respondió que recibe asistencia técnica de parte de los técnicos del Programa, 25% de técnicos del gobierno y 6% no supo de donde viene el técnico.

El 95% de los beneficiarios respondió que si sigue aplicando las recomendaciones o sugerencias que le hizo el técnico por que considera que tiene la capacidad suficiente para darle asesoría (90%), 10% de ellos consideran que la capacidad del técnico no es la adecuada.

En cuanto a **la valoración de la asistencia técnica recibida**, 90% de los entrevistados mencionó que la asistencia técnica que recibió del Programa fue satisfactoria, 59% dijo que esta está disponible cuando la requiere. La gran mayoría de los productores (94%) no ha pagado por la asistencia pero 54% está dispuesto a pagar por ella.

En opinión de la totalidad de los funcionarios del Programa, el 80% de los prestadores de asistencia técnica y de la totalidad de los representantes de los productores, los beneficiarios no hubieran recibido asistencia técnica sin el apoyo del Programa.

En opinión de 47% de los técnicos DPAI, se percibe disposición de los beneficiarios para pagar la asistencia técnica y 40% de ellos considera que no existe disposición de los productores para pagar por este servicio. La falta de disposición se debe principalmente a la falta de recursos de los productores (100%), y a deficiencias de carácter operativo del Programa (33%)

4.5. Participación de productores y técnicos del Programa

En opinión de todos los representantes de productores entrevistados, la participación de los técnicos en el Programa ha sido buena, 70% de ellos consideran que la disponibilidad de asistencia técnica se ha mejorado en el Estado, 75% considera que la calidad de la asistencia técnica ofrecida por el programa es la misma que ofrecen los técnicos particulares, aunque 25% considera que la calidad es inferior a la del mercado.

En opinión de 60% de los funcionarios, la participación de los técnicos en el Programa ha sido buena, 20% muy buena y 20% la considera mala; el 40% de ellos desconoce si el mercado de asistencia técnica se ha desarrollado como consecuencia del Programa y 30% considera que si; el 80% considera que con la operación de los programas de la APC se ha mejorado la disponibilidad de bienes y servicios para la producción localmente; 50% considera que los precios de los bienes y servicios que recibieron los beneficiarios son más altos que los del mercado, 20% que son iguales, 20% que son más bajos y 10% no supo responder. En cuanto a la calidad de los servicios que ofrece el Programa 60% de los funcionarios consideró que es de igual calidad y 20% consideró que es más alta.

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

El 41% de los beneficiarios entrevistados recibió asistencia técnica orientada al control de plagas y enfermedades y 22% para acceder a los apoyos o financiamientos gubernamentales. En opinión de los productores la asistencia técnica que requieren debe ser orientada a mejorar las condiciones de compra y venta (100%), para acceder a los apoyos o financiamiento gubernamental (94%), para mejorar las técnicas de producción o de producto (92%) y para el control de plagas y enfermedades.

4.7. Evaluación global de la operación del Programa

Respecto al **sistema de supervisión y seguimiento del Programa** en función de su utilidad para la toma de decisiones oportunas, la mayoría de los funcionarios (57%) consideró que es bueno y el resto lo calificó de muy bueno.

Los **criterios que los funcionarios utilizaron para evaluar internamente la operación** del programa, en orden de importancia, fueron: el logro de metas físicas, apego a la normatividad y satisfacción de los beneficiarios (86% cada criterio), la pertinencia y calidad de los apoyos (71%), la oportunidad en la entrega (57%), y el logro de metas financieras (145) . También se mencionó que no se utilizaron criterios de evaluación interna (29%).

En cuanto a la **evaluación externa**, la mayoría de los funcionarios (43%) considera que es poco útil. Pero el 57% de ellos considera que la evaluación es muy útil o útil.

En cuanto al **desempeño de las diferentes estancias federales y estatales** responsables de la operación del Programa, 80% de los funcionarios lo calificó como bueno; el 60% de los técnicos del Programa como bueno y 13% como muy malo; el 50% de los líderes de productores como bueno y 25% como muy bueno.

La **infraestructura y equipo** que se emplea en la operación del Programa fue calificada por el 80% de los funcionarios como buena y por el 20% como mala; el 47% de los prestadores de asistencia técnica la calificó como muy mala y 40% como buena; los productores la calificaron como buena en el 75% de los casos.

Respecto a la **capacidad de los recursos humanos** que participan en la administración del Programa, los funcionarios respondieron que en cuanto a cantidad, en 30% de los casos que muy buena, 30% que buena y 30% mala; en cuanto a calidad ésta se calificó en 40% de los casos como muy buena, 40% buena y 20% como mala. El 70% de los técnicos calificó la cantidad de recursos humanos como buena y el 53% calificó la cantidad como buena. Los portavoces de los productores calificaron, en un 75% de las entrevistas, a la cantidad de recursos humanos como mala y a la calidad como buena en el 50% de los casos y muy buena en el 25%.

La **capacidad administrativa para operar el Programa** de acuerdo a los requerimientos y demandas de los beneficiarios, en opinión de los funcionarios, fue catalogada como buena en 60% de los casos, muy buena en 20% y mala en 20%. La opinión de los técnicos fue que dicha capacidad es buena, 47% de las respuestas, mala en 47% de las respuestas y muy mala en 7%. Los líderes de los productores calificaron esta habilidad como buena en 75% de las entrevistas.

La **relación entre los beneficiarios potenciales y los funcionarios** responsables de la operación del programa fue calificada como buena por el 70% de los funcionarios y como regular por el 30%.

En opinión de los funcionarios los **aspectos operativos del programa donde se considera que se presentan los problemas más importantes** son la asignación y radicación de recursos federales y la liberación de recursos por el Fideicomiso (40% cada uno). Para los representantes de los productores el aspecto más problemático es en la supervisión y seguimiento del programa (50%). Otros aspectos en los cuales ambos actores coinciden en que existen problemas es en la asignación y radicación de recursos federales y estatales, y en la recepción y trámite de solicitudes. Los funcionarios señalan como problemática la coordinación entre instancias federales y estatales y los productores a la selección de técnicos.

En cuanto a los **principales logros del Programa**, en opinión de los funcionarios, éstos fueron en orden de importancia; mejoras en la calidad 60%, reducción de costos 40%, ahorro de insumos, y mejoras en las oportunidades de empleo 20%. Los técnicos del Programa consideran que fueron reducción de costos (53%), incremento de rendimientos (47%), ahorro de insumos y mejoras en la seguridad alimentaria de la familia (27%, respectivamente. En opinión de los representantes de productores fueron: reducción de costos (75%), mejoras en la calidad (50%) y ahorro de insumos e incremento en rendimientos, mejoras en la seguridad alimentaria de la familia (25%), respectivamente).

Los tres **aspectos más importantes del Programa que deberían fortalecerse para mejorar los resultados**, de acuerdo a la opinión de los funcionarios son: la operación del Programa (50%), el diseño y la coordinación institucional (30% en cada caso). En opinión de los prestadores de asistencia técnica, la operación del Programa (60%), la coordinación institucional (40%) y el seguimiento (27%). En opinión de los representantes de productores, la coordinación interinstitucional (100%), el seguimiento (75%) y la capacitación de los beneficiarios (25%)

Considerando la opinión agregada de los funcionarios, los prestadores de asistencia técnica y los representantes de productores, los aspectos que pueden influir positivamente sobre la continuidad del Programa son el compromiso de los beneficiarios con respecto a las acciones iniciadas con el Programa (86%), la capacidad de gestión y administración del beneficiario para continuar con las actividades productivas beneficiadas con el Programa (77%). La viabilidad técnica de las acciones llevadas a cabo con el Programa (66%), la viabilidad ecológica-ambiental de las acciones llevadas a cabo con el Programa (55%).

Capítulo 5

Evaluación de resultados e impactos del Programa

5.1. Bienes y servicios otorgados por el Programa

En el estado de Morelos el Programa ofreció dos componentes: la contratación del Promotor del desarrollo y la capacitación, actualización y giras de intercambio técnico para el mismo Promotor.

Los grupos de productores organizados que solicitaron el apoyo del DPAI, se están beneficiando de las siguientes acciones: organización de los productores en GGAVATT; la elaboración del diagnóstico técnico-productivo, además de los proyectos de desarrollo para cada predio de los ganaderos beneficiados; la orientación en la gestión de apoyos provenientes de la APC y de instrumentos financieros; y la asesoría técnica en todas las etapas del proceso productivo de los predios.

5.2. Factores externos que afectaron la operación del Programa

Los impactos que genera este Programa no son fácilmente cuantificables; uno de los principales retos es motivar y convencer a los productores para trabajar en grupo y compartir insumos, tales como la asistencia técnica. Una vez logrado lo anterior, en un mediano plazo, es posible visualizar los resultados de la utilización eficiente de los recursos, con un reflejo en la mejora de la productividad en la Unidad de Producción y por ende en el nivel de ingresos del productor. Para cuantificar el impacto económico asociado a los apoyos del Programa se requiere de seguimiento por lo menos de dos a tres años.

Entre los factores externos que han limitado los impactos del Programa, se encuentran los bajos precios de mercado a que se han enfrentaron productores de las especies ovinos y porcinos, debido a que además de la problemática existente en la comercialización, el hecho de no focalizar bien los apoyos de otros programas como el PADER, ha ocasionado que buena parte de los beneficiarios de estos componentes los vendan poco después de haberlos recibido, por abajo de los precios de mercado¹⁰.

Esto sucedió en algunos municipios en que se entregaron los apoyos a una población que no reunía las condiciones para mantenerlos adecuadamente, por lo que finalmente los vendió a precios bajos, afectando así el mercado regional para productores que trabajaron

¹⁰ Considerando que el subsidio en los programas de desarrollo rural llega a ser de hasta el 60%, a los beneficiarios un animal les viene costando 200 ó 300 pesos; si no lo pueden sostener lo venden en 600, por ejemplo, alcanzando así una ganancia de hasta 300 pesos, cuando en el mercado se venden a 900 pesos sin el subsidios.

adecuadamente con la asistencia técnica y aplicaron medicamentos, desparasitaron, dieron buena alimentación y llevaron registros.

5.2.1 Tiempo restringido para comprometer recursos

Por otra parte, ante el periodo restringido con que cuenta la SDA para comprometer los recursos, influye para que en ocasiones, a través de los técnicos DPAI, se promueva entre sus grupos el acceso a otros programas, mediante la compra de componentes, como semovientes apoyados por el Programa Mejoramiento Genético, aún cuando los productores no tienen las condiciones para darles un adecuado manejo.

Esto trae consigo un incremento implícito en costos para las unidades de producción, toda vez que los productores requieren de la compra de nuevos instrumentos y la instalación de infraestructura para el manejo de estos animales, además de una alta probabilidad del fracaso en los objetivos que se pretenden con dichos componentes, generando a su vez, una pérdida de confianza de los productores hacia el técnico y hacia las instituciones del Gobierno que promueven la organización.

Las acciones que se realizan y que no corresponden con lo que el Programa busca, en parte se deben a que la SDA se ve en la necesidad de comprometer los recursos en un lapso muy corto de tiempo para que éstos no sean devueltos o para que no haya reducciones en los presupuestos para el Programa de la Alianza en años siguientes y a su vez, la SAGARPA debe comprometer los recursos para cumplir con el ejercicio fiscal estipulado en el Presupuesto de Egresos de la Federación.

Por esa razón, ambas instancias ven en los grupos la oportunidad de comprometer esos recursos, aun cuando no es recomendable hacerlo en muchos de los casos, debido a que las condiciones aún no son aptas para alcanzar los objetivos que se pretenden con otros componentes de apoyo de la Alianza¹¹.

5.2.3 Arreglo institucional

En el Programa intervienen tres dependencias que tienen injerencia determinante en las acciones que realizan los Promotores técnicos: la SDA, participando en la dirección operativa del Programa por parte del Gobierno Estatal, la SAGARPA como agente normativo y El INIFAP participando como agente técnico y promotor del modelo GGAVATT.

Entre la visión, los objetivos y las metas de cada dependencia, se da la operación del Programa. Participan de manera estrecha para llevar el Programa de la mejor manera. Sin embargo, los formatos de control que debe llevar cada una de éstas, son un tanto diferentes por lo que para cumplir con ellos, requiere del tiempo de los técnicos.

¹¹ Por ejemplo, existen grupos de productores que aún no están preparados para recibir la tecnología de transferencia de embriones, debido a que aún sus sistemas de producción son rústicos para este componente, por lo que el grado de éxito de esta tecnología es muy reducido.

Si bien se han coordinado para dirigir el Programa de la mejor manera posible, aún hay ligeras diferencias entre ellas sobre su percepción de lo que se busca con el Programa, reflejándose esta situación en el trabajo que realizan los Promotores. De acuerdo con la visión de siete técnicos del Programa, falta definición de acciones entre las dos primeras instancias y sus autoridades, en lo correspondiente a lo que se debe realizar con la asistencia técnica mediante el apoyo del modelo GGAVATT.

Las acciones que se realizan sin una coordinación adecuada entre las dependencias limitan el impacto y el éxito del DPAI ya que los productores no están adoptando la tecnología adecuadamente. Las instancias no conocen los grupos apoyados por el DPAI tanto como los técnicos, por lo que si no son considerados en las decisiones, habrá posibles fracasos de dichas acciones¹².

Los Promotores son la parte fundamental del Programa por trabajar en estrecha relación y confianza con los productores; sin embargo, este vínculo se puede perder si no son consultados por las dependencias para saber si es prudente aterrizar apoyos de otros programas en los grupos apoyados.

Sobre el llenado de diferentes formatos, el problema puede ser mayor debido a que los CADER participaran en la operación de la Alianza en este año, lo cual implica el cumplir con un formato de control más para el DDR. Esta situación precisa la necesidad de un consenso para unificar criterios de información y así hacer más eficiente la operación de los técnicos en los grupos apoyados.

El tiempo de trabajo que los técnicos dedican a sus productores beneficiados se considera de las acciones más importantes del DPAI. Sin embargo, dadas las necesidades de la elaboración de formatos de control con criterios diferentes para la SDA, para el INIFAP y para la SAGARPA, el tiempo de trabajo con sus organizaciones se ve reducido. Por lo que se hace necesaria la comunicación entre las dependencias para la elaboración de un formato de control único.

5.2.4 Cursos de preparación para los técnicos

En este apartado, se pueden percibir dos problemas principales: uno es relacionado con la falta de preparación de los técnicos para elaborar los proyectos y la falta de una preparación integral entre técnicas veterinarias y zootécnicas básicas para ofrecer servicios y resultados oportunos y satisfactorios, en tiempo y forma a los productores asesorados.

¹² Algunos técnicos mencionaron que una proporción importante de apoyos entregados a productores no aptos para su manejo, han fracasado, especialmente en lo correspondiente al Programa de transferencia de embriones, debido a que esta es una tecnología muy avanzada y para su éxito, se requiere de las mejores condiciones para los animales.

El otro problema, es relacionado con la forma en que se planean los cursos de capacitación en que participan los técnicos, se percibe una falta de planeación en tiempo, forma y por especie-producto, ya que se registraron casos en los cuales se promueve la asistencia a eventos no planeados con anterioridad suficiente para evitar incumplimiento con los productores y donde se promueve la asistencia a todos los técnicos, aún cuando a varios de ellos no les corresponden por la especie-producto que atienden.

Otro de los problemas relacionados con la operación de los técnicos, tiene que ver con la necesidad de afectar el ingreso familiar, por la necesidad de solventar con ellos algunos gastos para la compra de material didáctico para las exposiciones que realizan en los grupos de productores; además del pago de sus pasajes, según lo requieren para brindar la atención a productores que se encuentran en municipios distanciados.

5.3 Cambios en aspectos de la producción como consecuencia del apoyo

Los productores que se desintegraron de sus grupos fue básicamente porque no recibieron el apoyos de otros programas de la Alianza o porque no recibieron el crédito que esperaban obtener con más facilidad por estar organizados. Sin embargo, existen grupos que han trabajado desde antes de 1998 y están convencidos del trabajo en grupo. De hecho, la mayoría de los productores que recibieron los apoyos en el 2001 son grupos que han venido trabajando en GGAVATT (53%), por lo que han recibido el servicio de asistencia técnica en años anteriores y han obtenido cambios favorables en sus sistemas de producción.

Como consecuencia de este apoyo, la mayoría de ellos (71%) reportaron cambios en aspectos de la producción, entre los que sobresalen el manejo técnico en: reproducción mediante la inseminación artificial, reducción de mortandad e incrementos en las tasas de parición. Sobre el control de plagas y enfermedades, gracias a la asistencia técnica, los productores han acondicionado sus unidades de producción estableciendo así mejores lugares para el manejo de los animales.

También han mejorado el manejo de la pradera-agostadero, las condiciones de sus sistema de alimentación y han adquirido nuevas técnicas de extracción de productos; aún cuando cerca de la mitad de los beneficiarios (47%) no tenía experiencia de trabajo con un servicio de asistencia técnica antes de recibir el apoyo.

5.3 Resultados e Impactos del Programa

5.3.1 Aprendizaje Promovido por el Programa

Existe un creciente consenso de que el sector rural en general, sólo conseguirá enfrentar sus nuevos desafíos, si los productores adquieren nuevos conocimientos, habilidades y destrezas, e incluso si adoptan actitudes diferentes. Si lo hacen, podrán ser eficientes y tendrán la rentabilidad y competitividad suficiente para permanecer en el sector.

Por lo anterior, el DPAI como parte de los programas ganaderos, tiene como **objetivo** contribuir con el aumento de la producción y la productividad de la ganadería, mejorando los procesos productivos a través de la enseñanza y la capacitación de los productores y la transferencia de tecnologías a sus unidades de producción, por medio de la asistencia técnica.

El Programa ha logrado que los productores beneficiarios estén aprendiendo que ellos mismos pueden solucionar muchos de sus problemas productivos y económicos. Muchos productores ahora beneficiados, antes no estaban conscientes de que en sus propias unidades de producción están disponibles los recursos mínimos necesarios para empezar su autodesarrollo.

Gracias a los beneficios de la asistencia técnica, el 81% de los productores han aprendido nuevas técnicas de producción y cerca de 50% registra cambios en sus rendimientos, en la cantidad producida y en la calidad de sus productos; alrededor del 30% mencionó que aún no registra cambios en estos tres aspectos pero espera obtenerlos.

Los beneficiarios atribuyeron estos cambios al apoyo recibido de la Alianza (67%) y a otros factores no atribuibles a ella (11%), por ejemplo a las condiciones climáticas (6%), y a las condiciones de mercado (2%) principalmente.

Los productores también están aprendiendo que la organización les permite acceder a la asistencia técnica, a la compra de insumos y a otros factores de producción con costos adecuados; incluso se registraron casos en que algunos GGAVATT están accediendo a la comercialización de sus excedentes de producción con precios favorables, por ejemplo, mediante la incorporación del valor agregado a productos como la leche, con la elaboración de quesos y de yogurth, han vendido a precios con márgenes de utilidad mayores.

En el modelo GGAVATT se reconoce que el mal uso de los recursos disponibles y la aplicación -hecha muchas veces en forma equivocada- de tecnologías inadecuadas son causas importantes de los bajos rendimientos y los altos costos de producción que se generan en las unidades de producción ganaderas.

Por lo anterior el Programa está generando las condiciones para que los productores se capaciten para administrar mejor sus unidades de producción con la utilización plena y racional de los recursos y aplicando correctamente tecnologías de bajo costo sugeridas por los técnicos del Programa.

5.3.2 Cambios en producción y productividad

En el caso de Morelos, con el modelo GGAVATT se proporcionan los medios para la realización de un diagnóstico inicial por parte de los técnicos del DPAI para cada productor, la programación de actividades a realizar con los productores en grupo y de forma particular, la elaboración de registros productivos y económicos y la validación de tecnología en los módulos demostrativos. Respetando estos lineamientos de operación, se

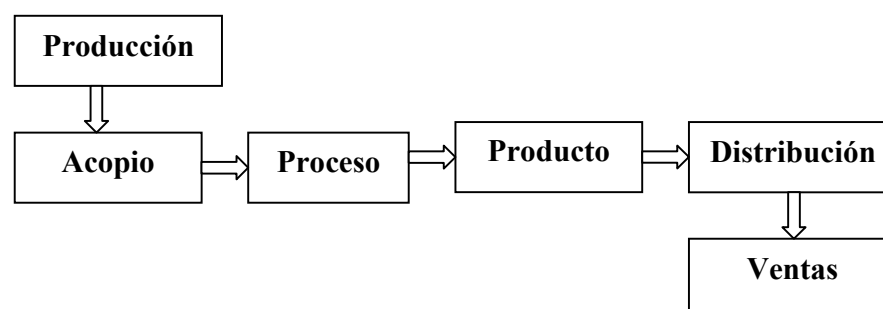
podría medir el impacto económico real generado por lo menos en el 53% de los productores que han estado vinculados al Programa desde 1998.

5.3.3 Desarrollo de cadenas de valor

En el estado de Morelos, los impactos en el desarrollo de las cadenas de valor han sido relativamente pocos debido a que no existen planes de capacitación especializada en términos de comercialización. De hecho, parece no haber programas de capacitación diferenciada por especie-producto, toda vez que, sin considerar diferencias entre éstas, los técnicos son convocados a asistir a eventos de capacitación dirigidos a especies que no atienden y por lo tanto los conocimientos adquiridos por varios de ellos, no corresponden con las necesidades de los grupos asesorados.

Por parte de los productores, se percibe la necesidad de incrementar demostraciones tecnológicas aplicables y acordes con sus posibilidades, relacionadas con los procesos de agregación de valor a los productos generados, con el fin de avanzar hacia el último eslabón de la cadena (Figura 5.3.3.1).

Figura 5.3.3.1 Etapas que componen una producción-consumo



En el ámbito internacional se reconoce que la mejor manera de impulsar el desarrollo rural, es mediante la organización de productores y la consolidación de empresas. Para contribuir a este objetivo, en el modelo GGAVATT, se parte de la necesidad de incrementar la producción, la productividad y la incorporación de valor a los productos ganaderos, con fines de comercialización.

El DPAI es uno de los programas de la Alianza más estratégicos en términos de diseño, para el impulso y desarrollo de las cadenas de valor ya que permite darle el seguimiento con la asistencia técnica a todo el proceso de un producto a través de las actividades de producción, transformación y manejo, hasta lograr llegar al consumidor final. Sin embargo, a su vez, uno de los principales retos del DPAI es la preparación de los técnicos en materia de comercialización para promover este tipo de proyectos con mayor eficiencia.

Como se mencionó anteriormente, en el estado de Morelos, los avances logrados en sus grupos apoyados dentro de la esfera de las cadenas de valor, han sido relativamente pocos. No obstante, destacan los cambios favorables generados en aspectos de la **producción** entre los que sobresale la sanidad de los productos (26%); esto se ha logrado por el manejo que se le ha dado a los animales, los trabajos de limpieza que se le sugiere a los grupos para contribuir con este objetivo.

La mejora en las condiciones de producción está ligada con la obtención de un mayor producto y con mejor calidad, por lo que los beneficiarios han obtenido impactos positivos en **comercialización**, destacando los volúmenes y el valor por ventas de la producción (19%).

Parte importante de la asesoría a grupos ya más consolidados, va dirigida precisamente a la **transformación** del producto, por lo que también se registraron logros en el suministro de insumos y servicios (16%) para la venta, entre estos avances se encuentra la incorporación de valor a la leche, generando productos que han tenido cabida en el mercado con muy buenas expectativas.

Aunque en menor medida, también se registran logros en el **precio** de insumos o servicios empleados (11%); en el acceso a **nuevos insumos o servicios** (10%); en el trato con proveedores (6%); en lo correspondiente a las condiciones de almacenamiento (4%), al manejo después de la cosecha o después de la producción (4%) y a la seguridad de los compradores (3%).

El índice de acceso a insumos y servicios se estimó en 0.07 y el acceso a insumos y servicios fue de 0.19; mientras que el *Índice de postproducción y transformación* se ubica en 0.07, e indica la proporción de productores que mostró cambio en actividades postcosecha, transformación del producto, sanidad y condiciones de almacenamiento como consecuencia del apoyo.

De los productores entrevistados, el 20% mostró cambio favorable en al menos una de las actividades de manejo después de la cosecha o después de la producción, transformación de los productos, sanidad de los productos, y condiciones de almacenamiento, por lo que el indicador de *Postproducción y Transformación* se estimó en 0.197 .

Una baja proporción de los entrevistados (15%) reportó cambio favorable en la comercialización como consecuencia el apoyo, por lo que el *Índice de comercialización*, fue de 0.04. y la parámetro definido para la *comercialización* se cuantificó en 0.15, en tanto que el *Índice de información de mercados* se estimó en 0.003, lo que indica la disponibilidad y acceso a información de mercado como producto del apoyo.

A las preguntas de si mejoró su disponibilidad de información de mercados, y si mejoró Sólo un beneficiarios respondió positivamente sobre su acceso a mercados, por lo que el indicador relacionado con la *Información de mercados*, se cuantificó en 0.007 y el ***Índice general de desarrollo de las cadenas de valor fue de 0.183.***

5.3.4 Cambios en el Ingreso

Para evaluar de manera precisa los cambios en los ingresos generados por los apoyos derivados del Programa, es preciso llevar registros productivos y contables dentro de las actividades apoyadas, aspecto que aún no se logra del todo bien.

El cambio en el ingreso de los beneficiarios se relacionan directamente con la disponibilidad de **tecnologías apropiadas** y con las **capacidades para aplicarlas** correctamente. Si a los productores se les proporcionan estos dos factores - tecnología y capacitación- de bajo costo y adecuados a sus circunstancias, éstos podrían protagonizar su propio desarrollo y viabilizarse, técnica y económicamente.

Ante las preguntas relacionadas con **los cambios en el ingreso**, sólo cerca de la tercera parte de los productores (31%) registró cambios positivos, este porcentaje es relativamente bajo y se torna preocupante, toda vez que otro 30% no obtuvo cambios ni espera obtenerlos, sólo el 39% espera obtener cambios positivos.

Este hecho remite a analizar algunas otras variables relacionadas con el grado de **satisfacción del productor** con el Programa, debido a que el impacto en el ingreso, está estrechamente ligado con las acciones que se están realizando en la operación del Programa y es una de las variables que permite conocer si en el Estado el Programa está teniendo éxito o no.

En este sentido, se encontró que 36% no identificó como técnico del DPAI de quien recibió la asistencia técnica; 41% mencionó que la asistencia técnica no está disponible cuando la requiere; 10% percibe que el técnico no tiene la capacidad suficiente para darle asesoría; 10% no recibió asistencia técnica para la actividad apoyada.

De lo anterior se desprende una serie de conjeturas relacionadas con lo que ha sido el Programa en el 2001 y en años anteriores; en primer término, en buena medida el programa no está siendo bien recibido por los productores. Los técnicos no están recibiendo la capacitación que requieren para brindar un mejor servicio a los productores; no cuentan con los conocimientos técnicos y productivos suficientes para solucionar oportunamente los problemas en la Unidades de Producción; no han logrado posicionarse satisfactoriamente en la mente de los productores, por lo que éstos no son aún concientes de dónde provienen los apoyos. Esta situación origina que los productores no le den seriedad al Programa, por lo que cerca de la tercera parte de los productores no ha observado cambios en algunos aspectos de la producción.

Como se mencionó anteriormente, no se tienen registros precisos sobre los efectos en el ingreso atribuibles al Programa; sin embargo, de acuerdo a estimaciones hechas por los productores que registraron cambios positivos, la actividad les generaba \$29,800 en promedio sin el apoyo; con el apoyo de la asistencia técnica, este ingreso se elevó a \$41,056 en promedio, lo que equivale a un incremento de 38%.

Este parámetro *Sensibilidad del ingreso con respecto al apoyo* se estimó en 0.156 y es el cambio porcentual en el ingreso de los beneficiarios por cada uno por ciento de incremento en el apoyo del Programa.

5.3.5 Conversión y Diversificación Productiva

Una de las principales estrategias de planeación para fomenten la organización rural y la diversificación de las actividades económicas, es el impulso al **desarrollo de los sistemas de producción y sus cadenas productivas**, mediante la conversión y la agregación al valor.

Aunque los impactos del Programa no han sido tan importantes en este sentido después de cuatro años de operación, la participación de los técnicos del DPAI sigue siendo un factor fundamental para este fin, ya que el éxito de una estrategia regional de diversificación productiva, se debe fundamentar en la animación de la organización de los productores, para que desde el inicio del proceso, vayan creando las condiciones y los nexos necesarios, que permitan una realización total de sus procesos productivos y de comercialización a diferentes niveles y escalas.

De acuerdo con los productores, las principales actividades económicas a las que se orienta la organización, es a la actividad pecuaria: de bovinos (80%); de ovinos (13%); de producción de granos en la actividad agrícola (13%); de forrajes (9%); porcinos (4%); caprinos (2%) y plantaciones y/o frutales (2%)¹³.

Se puede observar, según los resultados, que existe una mayor concentración de la asistencia técnica en la especie bovina y en menor medida a la especie ovina y miel; además que dentro de las nuevas actividades que se desarrollan gracias a la operación de Programa, se encuentran las actividades pecuarias en bovinos con 67%, ovinos 17% y porcinos con 17%.

Esta concentración y tendencia a laborar más en la ganadería bovina, es posible que se deba a que en el Estado de Morelos, a la mayor parte de ovinocultores y apicultores, se les considera como ganaderos en pequeña escala debido a que no cuentan con la infraestructura suficiente para sostener su actividad de manera formal.

En el caso de la apicultura, no obstante que es una actividad dinámica en el Estado, está siendo relegada por el Programa ya que sólo existen tres grupos de beneficiarios atendidos por un técnico.

¹³ La mayoría de los beneficiarios (93%) no realizó cambios en la actividad productiva. Esto se debió a que no les interesa o no les conviene cambiar de actividad; otros productores encuentran más rentable otras actividades pero no tienen dinero para financiar este cambio; hay productores que lo requieren pero no conoce bien la actividad a la que quieren cambiar; y otros manifestaron que es muy riesgoso cambiar de actividad (Ver anexo).

Por lo que se hace necesaria la incorporación de más técnicos a esta actividad, ya que en el renglón de producción de abejas reina, al Estado se le reconoce por ocupar el tercer lugar en el ámbito nacional e internacional produciendo anualmente entre 60,463 abejas reina de excelente calidad. La producción de cera es aproximadamente de 820 ton., de jalea real de 50 Kg, de polen es de 500 Kg y de propóleo aproximadamente 45 Kg.

En cuanto a la **organización de productores** para esta actividad, existen aproximadamente 533 apicultores agrupados en 14 asociaciones avícolas; se reporta la existencia de 28,765 colmenas distribuidas en 2,786 apiarios de 533 apicultores en todos los municipios de la entidad Morelense¹⁴.

Aunque según los registros sólo existe un promotor técnico trabajando para esta especie-producto, al cual se le reconocen sus esfuerzos por parte de algunos productores beneficiados con sus servicios ya que ha logrado buenos resultados e impactos dentro de esta actividad, aún los productores apícolas siguen representado una población objetivo potencial para el Programa.

Aprovechando el reconocimiento de la producción y la calidad de este producto en el ámbito nacional e internacional, la asesoría técnica se torna estratégica para los grupos de productores que de manera planeada cambiaron a esta actividad para mejorar sus condiciones. En esta actividad, los servicios de asistencia técnica pueden contribuir a consolidar la comercialización como uno de los eslabones de beneficio para los productores, en la cual éstos pueden tener una mayor participación de las utilidades.

La comercialización, el financiamiento, el control sanitario, particularmente lo relativo a la movilización de colmenas, tanto en el interior de la entidad como hacia otros estados de la República, son también tareas potenciales para el Programa, ya que con la asistencia técnica se fomenta la eficiencia y la integración de los procesos productivos acercando los grupos de productores a los consumidores.

5.3.6 Efectos sobre los recursos naturales

El modelo GGAVATT propicia la adopción de tecnología considerando la conservación y el mejoramiento de los recursos naturales. Por ello, el Programa no ha generado cambios desfavorables, según lo constata la mayoría (89%) de los productores entrevistados. Incluso, el Programa ha logrado hacer mejor uso de los recursos ya que con la asesoría técnica los productores han aprendido técnicas de producción que contribuyen al respeto y la conservación de los recursos naturales; por ejemplo en la conservación o recuperación de suelos, ahorro de agua, uso de fertilizantes orgánicos, menor uso de agroquímicos, disminución de quemados y talas y en algunos casos el control biológico de plagas.

Sobre la ***presencia de efectos favorables sobre los recursos naturales***, este indicador fue de **17.95** y muestra el porcentaje de beneficiarios que reportaron cambios favorables sobre

¹⁴ Periódico Producir Mejor. Fundación PRODUCE, Morelos. 7 de Mayo.

los recursos naturales; mientras que la *presencia de efectos desfavorables sobre los recursos naturales* se estimó en 1.3 y señala el porcentaje de beneficiarios que observaron impacto negativo del Programa sobre los recursos naturales.

5.3.7 Organizaciones Económicas

De acuerdo con los funcionarios y técnicos operativos, el apoyo del DPAI en el Estado se otorga mediante GGAVATT en el 100% de los casos. Sin embargo, sólo el 62% de los productores identificó haber recibido el apoyo a través de un grupo u organización económica. Esto indica que el productor aún no es consciente de la estructura y la mecánica mediante la cual está siendo operado el Programa; y muestra que los técnicos no han tenido los medios y las capacidades suficientes para ser identificados entre los productores como Promotores Técnicos del DPAI. También esta falta de conocimiento de los productores refleja una posible falta de reuniones para definir metas y objetivos del DPAI y la planeación de acciones en los grupos.

El modelo GGAVATT es un mecanismo de validación y transferencia de tecnología en el que participan grupos de ganaderos (10-20), con sistemas de producción similares. En correspondencia con esto, la mayoría de los productores (63%) mencionó que la organización en que participan comenzó con un número de 10 a 20 integrantes; sin embargo, algunos productores (21%), mencionaron que la organización inició sólo con 6 a 10 integrantes.

La mayoría de los productores (84%) reportó que actualmente su organización está constituida legalmente, con un número de entre 10 a 20 socios (57%) y de 6 a 10 integrantes (34%), principalmente.

Cabe mencionar que para generar mejores impactos con el Programa, el número de integrantes por GGAVATT, es 12 miembros, siempre y cuando el técnico sea contratado los 12 meses del año; esto es conveniente ya que para obtener mejores resultados con el Programa, se requiere de la atención consecuente y personalizada para cada productor por mes. Para lograr hacerlo, se requiere de la elaboración de diagnósticos técnico-productivos para cada beneficiario y con estos ir midiendo y analizando las acciones pertinentes para lograr mejores resultados con la asistencia técnica.

A su vez, también es conveniente la asignación de un grupo de productores por técnico, ya que la calidad de sus informes depende del tiempo destinado al estudio de las necesidades de tecnología para cada productor. A medida que se realicen las tareas definidas en lo planeado en esos informes, el Programa alcanzará resultados más contundentes y cuantificables.

5.3.8 Tipo de organización

Es necesario **integrar a las organizaciones de productores en los órganos pertinentes** para definir el destino de los apoyos, debido a que son el medio más adecuado para conocer

si los solicitantes son realmente ganaderos y además cuentan con los medios para sondear entre los productores si realmente requieren los apoyos.

Los productores que se identificaron como persona moral cuyos socios realizan actividades en común, constituyen el 27% de los beneficiarios entrevistados (el 14% en una asociación civil y el 13% en una SPR).

5.3.9 Desarrollo Organizativo

El estado de Morelos presenta problemas de desarrollo organizativo¹⁵. Varios grupos de productores apoyados aún requieren el apoyo en estos aspectos y esperan que el Programa les dé los medios para consolidarse y desarrollarse¹⁶.

Se percibe que hay importantes avances en la consolidación legal de las organizaciones a las que pertenecen los productores beneficiados, toda vez que el 80% mencionó contar con acta constitutiva, el 79% cuenta con su estructura de organización y funcionamiento, 68% cuenta con su reglamento interno, el 57% tiene su programa de trabajo, y el 43% mencionó tener su registro legal ante la secretaría de relaciones exteriores. Esta documentación es difundida y conocida por la mayoría de los integrantes de la organización (77%), sólo un 11% reportó lo contrario.

Además, las decisiones sobre el funcionamiento de la organización son tomadas por la mayoría (89%) de los miembros de la organización; el líder (5%) y en algunos casos, son tomadas por unos cuantos miembros del grupo (2%) y/o personas que no son parte de la organización (2%). Los líderes informan a los miembros sobre la marcha de la organización periódicamente (91%); en pocos casos (5%), lo hacen de vez en cuando.

5.3.10 Desarrollo de Capacidades de Gestión

A medida que las organizaciones se están consolidando, adquieren los conocimientos indispensables y se hacen de los medios más fácilmente para obtener mejores resultados de su trabajo en grupo. El desarrollar capacidades en forma grupal significa, en buena medida, la consolidación de sus actividades productivas y una mayor participación de los socios en la dirección del grupo de trabajo.

¹⁵ Los productores entrevistados mencionaron haber recibido capacitación para la producción (43%), apoyo para constituir su organización (13%), capacitación para la organización y administración interna (7%), financiamiento para infraestructura y equipamiento (7%), financiamiento para actividades económicas (5%) y para la elaboración de proyectos (5%).

¹⁶ El 43% de los productores entrevistados mencionó requerir financiamiento para infraestructura y equipamiento; el 29% requiere financiamiento para actividades económicas; el 23% requiere capacitación para la organización y administración interna; el 18% requiere apoyo para la elaboración de proyectos; el 16% requiere capacitación para participar en la gestión del desarrollo local y el 9% mencionó que aún requiere capacitación para la producción.

En el caso de los beneficiarios del DPAI, se percibe una falta de capacitación para administrar la organización, toda vez que la mayoría (82%) de los encuestados mencionó que la administración de sus grupos está a cargo de socios que aún no han recibido capacitación para administrar la organización. Sin embargo, hay avances en este sentido ya que el 14% reportó que su organización es administrada por socios capacitados.

Sobre el orden que la organización lleva en sus registros de cuentas, la mayoría (77%), mencionó que esto se daba en su grupo; mientras que el 11% no tiene un orden en sus registros. El 9% mencionó que se realizan balances anuales y sólo un 7% mencionó que no es claro el registro de cuentas.

Después de haber iniciado el trabajo en grupo, el reto es mantenerse y esto requiere de una serie de factores como la **honestidad en el manejo de los recursos y de la información**; la permanencia en el grupo y la participación en la toma de decisiones de cada uno de los miembros, dependen del grado de conocimiento que tengan sobre su grupo de trabajo; ambos aspectos están directamente relacionados con una buena o mala organización.

En este sentido, los beneficiarios del DPAI mencionaron que los miembros de su organización son informados periódicamente sobre la marcha de la organización (61%); los grupos cuentan con documentos en los que se establecen las funciones, derechos y obligaciones de los miembros (52%); y tienen mecanismos establecidos para la selección de nuevos miembros (39%); además, se estimula la participación de los miembros en las actividades de la organización (32%) y se exige que los líderes tengan la capacidad y formación necesaria (23%) para dirigir la organización; en algunos casos (23%), existen mecanismos para que los miembros de la organización se capaciten.

5.3.11 Efectos del apoyo sobre el desarrollo de organizaciones económicas

En el Programa se considera al impacto en la contribución y al desarrollo de organizaciones económicas como uno de los indicadores básicos para conocer su grado de eficiencia. Sin embargo, en este aspecto el Programa en el Estado de Morelos no ha tenido una suficiente participación, toda vez que menos de la mitad (39%) de los beneficiarios entrevistados, mencionaron que el apoyo de la Alianza, por medio del DPAI, no ha contribuido a la organización.

Aunque sí permitió que la organización permaneciera en activo (38%); impulsó una mayor participación de los miembros en la toma de decisiones (16%); contribuyó a la consolidación de las actividades productivas de la organización o de sus miembros (9%), a la definición o redefinición de objetivos (5%), a una mejor administración de la organización (5%) y a la rendición de cuentas de los líderes (4%), principalmente.

5.3.12 Control y protección sanitaria

Aunque la protección y el control sanitario son acciones complementarias del Programa, su problemática en el Estado ha incidido de manera determinante en la operación del DPAI,

debido a que las necesidades de personal técnico son muy grandes, por lo que se ha buscado el apoyo de los técnicos DPAI, para contribuir a la solución de los problemas sanitarios en el Estado.

El Programa de Sanidad Animal no reúne los medios suficientes para cubrir toda su demanda y si los productores no resuelven o comprueban que sus UPR están libres de este problema, no pueden acceder a los apoyos de la Alianza; lo cual impide comprometer los recursos en estos productores.

Ante este problema, se está llevando a cabo, bajo acuerdo y coordinación entre la SDA y la SAGARPA, una serie de cursos de acreditación o aprobación de Sanidad en Brucelosis y Tuberculosis, a los técnicos del DPAI.

Este trabajo de preparación se les presenta a los técnicos como una tarea para ofrecer una mejor asesoría a los productores. Sin embargo, esto se vuelve un problema, toda vez que al involucrar al técnico en una campaña de Brucela y Tuberculosis, implica la elaboración de mucho trámite y mucha documentación, debido a que cualquier agente acreditado que realice campañas de sanidad y que encuentre animales reactores positivos, debe hacer un seguimiento de los hatos donde están esos animales infectados, lo cual requiere de tiempo y dedicación a esta actividad.

Hasta ahora existen sólo 3 técnicos acreditados para esa tarea y es posible que, dado el problema, haya una desatención a los grupos apoyados y por ello una limitación para alcanzar las metas a las que se comprometieron con los diagnósticos y los proyectos de las unidades de producción.

Sobre el conocimiento de los productores entrevistados de las campañas de Sanidad Agropecuaria que se están desarrollando en el Estado, el 82% manifestó conocer la Brucelosis Bovina, sin embargo sólo participó el 69% de los productores en el 2001; también conocen la Tuberculosis Bovina y sólo el 68% participó en esa campaña. En menor medida se conoce la Rabia Paralítica Bovina (36%), y en ella participó el 28% de los beneficiarios, y *Garrapata* (19%) y participaron 18%.

Según la percepción de los productores, los programas de Sanidad Agropecuaria, los opera el Gobierno del Estado según el 42% de los entrevistados, no sabe el 31% de los beneficiarios y el 12% manifestó que los opera el Gobierno Federal, entre los principales.

5.3.13 Impacto del Programa entre grupos

Con la finalidad de detectar diferencias que pudieran orientar la operación del Programa en el Estado, la base de datos se dividió en grupos de productores y se calcularon nuevamente algunos de los indicadores que se consideraron más relevantes para el Programa.

Los grupos se formaron por sistema productivo. Para hacer esto se tomó como base la principal actividad pecuaria a la que el productor se dedicó durante el 2001. Por lo anterior los grupos formados siguiendo este criterio pueden diferir de los obtenidos en el perfil de beneficiarios.

Los principales grupos encontrados en la base de datos fueron cuatro: apicultores conformado por el 7% de los productores entrevistados, productores de bovinos de carne 23%, productores de leche 61%, ovinocultores 6% y porcicultores 3%.

Las preguntas en las cuales se consideró conveniente profundizar en su análisis fueron; origen de la asistencia técnica (Pregunta 45), continuidad en la aplicación de las recomendaciones del técnico (46), apreciación del productor sobre la capacidad del técnico para brindarle la asesoría técnica (47), como valora la asistencia técnica recibida (48), cambios en la producción provocados por la asistencia técnica (51), conocimientos adquiridos a través de la asistencia técnica (53) y productores que reportaron incremento en el ingreso (57).

Considerando que la respuesta a las preguntas anteriores es irrelevante si el productor contestó que la asistencia técnica se la brindó un técnico ajeno al Programa, en éste análisis se consideraron únicamente aquellos productores que respondieron que la asistencia técnica la recibieron de un técnico DPAI. Con lo cual la cantidad de productores considerados se redujo sensiblemente. El grupo que reconoció con mayor frecuencia (56%) que la asistencia técnica la recibió de un técnico del Programa fue la de productores de leches. En el otro extremo se encuentran los porcicultores, de los cuales ninguno reconoció al Promotor del DPAI como fuente de la asistencia técnica recibida.

Puede concluirse que el Programa fue más exitoso en los grupos de productores de leche, ya que en éste el porcentaje de productores que reconoció que la asistencia se las brindó un técnico del Programa, que continua aplicando las recomendaciones, que considera que el técnico tiene la capacidad suficiente para darles asesoría técnica, que considera que la asistencia técnica fue satisfactoria, que observó cambios en algún aspecto de la producción y que considera que la asistencia técnica le permitió adquirir nuevos conocimientos y habilidades fue mayor al promedio. Aunque la proporción de productores que reportó cambio en el ingreso fue baja (Cuadro 5.3.13.).

Los grupos de productores de bovinos de carne y ovinocultores muestran una buena respuesta al Programa aunque menor a la observada en el grupo de productores de leche.

Los grupos de avicultores y porcicultores son en los cuales se observa un menor impacto del programa

Cuadro 5.3.13. Análisis de los principales indicadores por grupo

Sistema	Porcentaje							
	Productores	45	46	47	48	51	53	57
Apicultores	7	0	50	50	50	25	50	50
B. Carne	23	48	70	65	65	61	61	13
B. Leche	61	56	71	66	68	59	71	27
Ovinos	6	50	67	67	67	50	67	17
Porcinos	3	30	33	33	33	33	33	33
Promedio		31	58	56	57	46	56	28

Fuente: elaboración propia a partir del cuestionario a beneficiarios

Capítulo 6

Conclusiones y recomendaciones

6.1 Conclusiones

El análisis realizado a lo largo del presente documento permite concluir que el Programa cumplió con el objetivo para el cual fue diseñado. Se presentaron algunas dificultades que fueron superadas, pero repercutieron sobre la agilidad de la operación. El impacto del Programa es elevado sobre todo en los indicadores de cambio técnico y generación de nuevos conocimientos y habilidades que están directamente relacionados con el objetivo del Programa. La satisfacción de los beneficiarios con el servicio recibido también es elevada.

6.1.1 Acerca de la operación del Programa

El DEPAI es un instrumento que contribuye a los objetivos planteados en el plan de gobierno, el Programa está directamente relacionada con las necesidades de organización entre los productores ganaderos para crear economías de escala y compartir insumos tales como la asistencia técnica. Específicamente, en los aspectos en que se advierte esa vinculación son principalmente en la identificación de actividades productivas prioritarias y en la coincidencia de objetivos y metas.

La problemática que atiende el programa es la falta de capacidad técnica de los productores en aspectos productivos básicos, de manejo nutricional, de sanidad; además de los procesos de agregación de valor a sus productos generados. Las cuales explican el subdesarrollo en el cual se encuentran varios grupos de productores organizados.

En cuanto a la **planeación** del programa se concluye que no es suficiente ya que no se basa en un diagnóstico de necesidades de asistencia técnica, por lo que se desconocen las regiones y productores prioritarios para este servicio. Caso contrario, la planeación de las acciones realizadas por los técnicos son planeadas con los productores y responden a objetivos y metas.

Entre las dificultades que tuvieron ser superadas se encuentra la insuficiente coordinación institucional. Cada una de las tres instituciones que participan en la operación del DPAI visualizó al Programa desde su visión particular, lo cual repercutió en la agilidad de la operación del Programa.

En el afán de lograr la federalización se cometieron algunas faltas a las Reglas de Operación. Se considera que la delegación de algunas de las funciones relacionadas con la **gestión de solicitudes y apoyos** a los SUBCOMAGROS es un buen intento de

descentralización. Sin embargo la falta de experiencia en el proceso, así como la infraestructura insuficiente repercutieron en prácticas que desalentaron el proceso de consolidación de GGAVATT que se había venido dando.

Los criterios para **priorizar los recursos** que daban prioridad a los beneficiarios no apoyados en años anteriores, fueron causantes de la desintegración de algunos GGAVATT, lo cual se considera un paso atrás en el desarrollo de organizaciones productivas en el Estado.

El **logro de metas y la cobertura del Programa** son elevados. Pero el costo por beneficiario es elevado, mayor al observado en otros estados. El costo total por beneficiarios es de 4,197 pesos y por promotor de 101,244 pesos.

En cuanto a la **focalización** se observa que el Programa atendió principalmente a productores de los sistemas de ganadería de leche y carne y a la ovinocultura. Aunque también se apoyó a la apicultura y porcicultura de forma minoritaria.

El Promotor Técnico es el principal agente en la operación del Programa debido a que en él recae directamente la responsabilidad de los resultados derivados por los conocimientos y las tecnologías transferidas a los productores; su principal reto es crear la confianza entre los grupos organizados para mejorar sus sistemas de producción y manejo de los animales.

Los técnicos son la parte fundamental del Programa por trabajar en estrecha relación y confianza con los productores; sin embargo, este vínculo se puede perder si no son consultados por las dependencias para saber si es viable técnica y económicamente aterrizar apoyos de otros programas en sus grupos apoyados.

El **perfil de los técnicos** es el adecuado para contribuir a la solución de los problemas del sector pecuario del Estado. Pero las condiciones laborales no son de las más favorables, ya que reciben un salario competitivo, durante la mayor parte del año. Los técnicos tienen que buscar fuentes alternativas de ingresos que les permitan subsistir en los meses que no son contratados por el programa.

La falta de recursos para realizar algunas de las prácticas del Programa es otro problema a resolver. Varios técnicos se vieron en la necesidad de afectar el ingreso familiar, con el fin cumplir en los compromisos con los productores y solventar así algunos gastos para la compra de material didáctico para las exposiciones que realizan en los grupos; además del pago de sus pasajes.

De acuerdo a lo comentado por los técnicos, su formación es débil en aspectos relacionados con la elaboración de proyectos con base en los diagnósticos y las necesidades de las unidades de producción, además de que no se sienten con la capacidad suficiente para gestionar los créditos ante las instancias crediticias pertinentes, si así lo requieren para llevar a cabo los proyectos.

Dos de los problemas principales están relacionados: la falta de preparación de los técnicos para elaborar los proyectos y la falta de una preparación integral entre técnicas veterinarias y zootécnicas para ofrecer servicios y resultados oportunos y satisfactorios, en tiempo y forma a los productores asesorados.

A raíz de la experiencia obtenida los técnicos consideran que debe profundizar sus conocimientos en materia de comercialización, formulación y evaluación de proyectos, y gestión de financiamiento.

Dada la escasez de recursos es necesaria una mejor planeación de los eventos relacionados con la capacitación de los Promotores. Los técnicos se quejaron de tener que asistir a eventos no planeados y que no correspondieron con sus necesidades técnicas ni con la especie-producto que atienden.

6.1.2. Acerca de los resultados e impactos del Programa

De acuerdo a la información proporcionada por los funcionarios y al análisis de las entrevistas a beneficiarios el Programa redunda en disminución de costos, con lo cual muestra un impacto favorable sobre la competitividad de las actividades apoyadas y contribuye a que estas enfrenten en mejor posición la competencia del mercado.

Para los productores el programa es rentable, ya que con una mínima inversión, requerida para la adquisición de medicamentos, equipo y otros insumos recomendados por el técnico, la eficiencia técnica de su empresa se mejora considerablemente.

Los indicadores sobre los cuales el Programa DPAI mostró un impacto alto son: satisfacción con el apoyo; cambio técnico e innovación en los procesos productivos; valoración del servicio recibido; desarrollo de capacidades técnicas, productivas y de gestión; cambios en producción, productividad o calidad; cambio en el nivel de ingreso de la unidad de producción;

El impacto del programa fue **medio** desarrollo de cadenas de valor; conversión y diversificación productiva; efecto sobre los recursos naturales; y formación y fortalecimiento de organizaciones económicas de productores.

El Programa **no tuvo impacto** sobre la capitalización e inversión productiva; permanencia y funcionalidad del apoyo y contribución al empleo.

En el análisis de impactos la mayoría de los productores reportan que los servicios recibidos inciden sobre las técnicas de producción. En particular en el sistema de alimentación, manejo reproductivo y en el manejo de enfermedades.

El grupo en el cual el Impacto del Programa fue mayor es el conformado por los productores de leche. Por el contrario, el impacto del Programa fue menor en el grupo de apicultores y porcicultores.

6.1.3. Fortalezas y debilidades del programa

Se detectaron factores externos que limitaron los impactos del Programa, entre los que se encuentran los **bajos precios** de mercado a que se han enfrentaron productores de las especies ovinos y porcinos.

La comercialización es el cuello de botella para muchos programas de la Alianza para el Campo ya que en este aspecto intervienen una serie de políticas estatales, nacionales e incluso internacionales.

La municipalización limitó los impactos del Programa. Esto se debió a que a los municipios se les otorgó la facultad de seleccionar a los productores que debían ser beneficiados con los recursos de la Alianza para el Campo; por lo que los GGAVATT no se vieron beneficiados con otros apoyos de la Alianza.

Esto ocurrió a raíz de que comenzaron a funcionar los SUBCOMAGROS, como parte de la estructura operativa de los programas de la Alianza, ya que éstos impidieron la participación de productores que se venían beneficiando con la Alianza en años anteriores.

Por otra parte, ante el periodo restringido con que cuenta la SDA para **comprometer los recursos**, influye para que en ocasiones, a través de los técnicos DPAI, se promueva entre sus grupos el acceso a otros programas, mediante la compra de componentes, como semovientes apoyados por el Programa Mejoramiento Genético, aún cuando los productores no tienen las condiciones para darles un adecuado manejo.

Una debilidad fuerte de los SUBCOMAGROS fue su estructura de decisión ya que no contaron con información suficiente para distribuir de manera eficiente los recursos de la Alianza.

En términos de operatividad, hubo un aspecto contradictorio en la delegación de facultades ya que por un lado se le da la responsabilidad y la autorización a la COTEGAN de definir el curso de los componentes ganaderos; sin embargo, los SUBCOMAGROS hicieron ese papel sin que la COTEGAN pudiera influir en sus decisiones. Por lo anterior, con la municipalización se diluyó el peso específico que debía tener la COTEGAN según las Reglas de Operación.

Una alta probabilidad del fracaso en los objetivos que se pretenden con los componentes que se dirigen a los grupos sin hacer los análisis previos, puede generar una pérdida de confianza de los productores hacia el técnico y hacia las instituciones del Gobierno que promueven la organización.

En este sentido, los principales problemas que enfrentaron los técnicos para desempeñar mejor su función fueron el tiempo requerido para el llenado de cédulas e informes, los bajos salarios y la falta de apoyos para gastos de transporte de técnicos y productores.

Aún hay ligeras diferencias entre las dependencias sobre su percepción de lo que se busca con el Programa, reflejándose esta situación en el trabajo que realizan los Promotores. Las acciones que se realizan sin una coordinación adecuada entre las dependencias limitan el impacto y el éxito del DPAI ya que los productores no están adoptando la tecnología adecuadamente.

Otro de los problemas en el Estado es la existencia de diferencias en las organizaciones de productores ganaderos, que impiden la fluidez de la información para gestionar y atender la problemática existente en los procesos productivos de sus agremiados.

6.2 Recomendaciones

6.2.1. Para incrementar los impactos del Programa

La asistencia técnica debe convertirse en un mecanismo de enseñanza aprendizaje, donde la obligación del técnico es enseñar al productor a que el mismo realice las prácticas requeridas. De tal forma que en las primeras visitas el técnico le muestre al productor como realizar la actividad, posteriormente las prácticas deberán ser realizadas por el productor con ayuda del técnico, y finalmente las actividades deberán ser realizadas por el productor supervisado por el técnico.

Lo anterior permitiría ofrecer la asistencia técnica al mismo productor por un periodo definido. El cual se considere suficiente para que el productor aprenda a realizar la mayor parte de las prácticas que requiere el manejo de su hato productivo. Posteriormente, el servicio deberá ofrecerse a otros productores.

Se recomienda el desarrollo de un sistema computarizado que permita registrar los parámetros técnicos de las unidades de producción atendidas por los Promotores. Lo cual permitiría detectar problemas productivos y orientar la asistencia técnica hacia necesidades reales y no hacia necesidades sentidas por el productor.

Se recomienda que los técnicos se capaciten en aspectos relacionados con la comercialización de productos y formulación y evaluación de proyectos, para que estos a su vez puedan darle ese enfoque al servicio que prestan, dado que los diversos actores del Programa coinciden en que este se encuentra entre los principales problemas que enfrentan los productores.

Es necesario crear condiciones laborales estables para los Promotores. Sería conveniente desarrollar un sistema de pago que considere desempeño, productividad y resultados alcanzados.

Algunos aspectos que merecen especial atención son los productores que consideran que el técnico no tiene la capacidad suficiente para brindar asesoría, los productores que no realizan las recomendaciones realizadas por el técnico y los beneficiarios que no identifican

quién le esta apoyando a través de la asesoría técnica, si bien la proporción de productores que se encuentra en esta categoría es reducida, es recomendable que se ponga énfasis en su solución.

6.2.2. Para una asignación más eficiente de los recursos

Se recomienda incrementar la exigencia en cuanto al nivel de participación de los beneficiarios. Los cuales deben mostrar interés en aprender y cumplir con las indicaciones que se le hacen.

También es necesario incrementar el nivel de selectividad. En la cual predomine el criterio de eliminar a grupos apáticos, poco participativos, los cuales reciben la asistencia técnica como un servicio más del gobierno y no como un medio para aprender y desarrollar su unidad de producción.

6.2.3. Para el mejoramiento de la eficiencia operativa

Hacer énfasis en la planeación para la operación del Programa, de abajo hacia arriba, es decir, se debe considerar a los Promotores técnicos como una de las partes más estratégicas. Aunque ésta práctica ya se realiza en cierta forma aún es factible de mejora.

Es recomendable que los técnicos sean consultados en las decisiones para definir la prudencia en los destinos de otros apoyos de la Alianza a los grupos asesorados, con el fin de evitar posibles fracasos de dichas acciones. Una estrategia sería que los Promotores proporcionen información del histórico recibido de apoyos de cada GGAVATT para la reorientación y canalización oportuna y de acuerdo a necesidades de cada uno de ellos.

Para tener un buen desarrollo de las actividades de los Promotores del desarrollo de calidad es prioritario que los técnicos cuenten con un fondo de operación, con el fin de que no se vea en la necesidad de afectar su gasto familiar.

Se considera que el Programa tiene mucho que aprender en cuanto a operación se refiere. Por lo que se recomienda que los responsables operativos realicen giras de intercambio de ideas a otros estados en donde el Programa es operado exitosamente.

6.2.4. Para una mejor adecuación del programa al proceso de federalización y descentralización y una mayor participación de los productores

La participación de varias dependencias precisa la necesidad de un consenso para unificar criterios en cuanto a la operación del Programa. También es necesario el diseño de un formato de control único, en el que se recabe la información requerida por las tres instituciones participantes, y que demande una menor inversión de tiempo por parte de los técnicos para su llenado.

Es recomendable que se hagan primero los análisis pertinentes por parte de los otros programas en los grupos organizados y por productor antes de colocar sus componentes.

Una manera en que pudieran funcionar los SUBCOMAGROS es que se estructuraran por vertiente productiva, por ejemplo, que los ganaderos se entiendan con los ganaderos, sin romper el esquema municipal.

Es recomendable la creación de un vínculo de relación entre la COTEGAN y la comisión de desarrollo rural, para la definición de un esquema de distribución de los componentes ganaderos de los programas de desarrollo rural.

Bibliografía

Confederación Nacional de Organizaciones Ganaderas. Información Económica Pecuaria Número 11. México 2001.

FAO-SAGARPA/NAL/DPAI/2000. Informe Nacional. Evaluación de Alianza para el Campo. Programa de Fomento Agrícola, Fomento Ganadero, Sanidad Agropecuaria y Transferencia de Tecnología. Programa Desarrollo de Proyectos Agropecuarios Integrales.

Gobierno del Estado de Morelos. Programa de Capacitación y Asistencia Técnica Pecuaria. Plan Morelos 2002. Dirección General de Ganadería. Secretaría de Agricultura. Gobierno del Estado de Morelos.

Política Agrícola en el TLCAN. Perspectiva en México. Conferencia Agrícola Norteamérica Mayo, 2002. Presentación pp.

SAGAR. Situación Actual y Perspectiva de la Producción Apícola 1990-1998. Centro de Estadística Agropecuaria.

SAGARPA. Reglas de Operación de la Alianza para el Campo 2001. Diario Oficial de la Federación, 15 de marzo de 2001.

SAGARPA-CEA. La Producción de Carnes en México y sus Perspectivas 1990-2000. Ing. Lastra Marín, Ignacio de J. Lic. Peralta Arias, María de los Ángeles.

SAGARPA-CEA. Situación Actual y Perspectiva de la Producción Apícola 1990-2000.

SAGARPA-CEA. Situación Actual y Perspectiva de la Producción de Carnes en México 1990-2000.

SAGARPA. Situación Actual y Perspectiva de la Producción Apícola 1990-2000. Centro de Estadística Agropecuaria.

SAGARPA. Boletín de Leche. Servicio de Información y Estadística Agroalimentaria y Pesquera. Volumen VIII número 3. Mayo-Junio 2001.

SAGARPA. Boletín de Leche. Servicio de Información y Estadística Agroalimentaria y Pesquera. Volumen VIII número 4 . Julio-Agosto 2001.

SAGARPA. Boletín de Leche. Servicio de Información y Estadística Agroalimentaria y Pesquera. Volumen VIII número 5. Septiembre Octubre 2001

SIACON. Sistema de Información Agrícola Confiable. Base de datos de la SAGARPA. 2002

Anexo 1. Metodología de la evaluación

1.1. Diseño de la muestra

Se utilizó la lista oficial de los beneficiarios del Programa, la cual fue proporcionada por el Subcomité Estatal de Evaluación, con la cual se integró el marco de muestreo de acuerdo con lo establecido en la Guía Metodológica.

La población de la evaluación estuvo conformada por **386 productores**. Los que representan la totalidad de beneficiarios del programa (**N**) y con esta relación se procedió a determinar el tamaño de muestra de la siguiente manera.

Con el apoyo del Cuadro A.1., en el que se especifica la forma de obtener el tamaño de muestra, se procedió a ubicar el número de productores en la primera fila y en seguida se efectuó el procedimiento señalado en la Guía Metodológica.

Cuadro A.1. Número de beneficiarios a encuestar

Beneficiarios del Programa	40	50	70	100	150	200	300	500	1000	2000
Beneficiarios a encuestar	40	40	50	60	75	86	100	115	130	140
Factor de ajuste	0.0	0.5	0.33	0.30	0.22	0.14	0.075	0.03	0.01	0.001

Fuente: Guía para la evaluación de informes estatales de evaluación de los Programas de fomento agrícola, ganadero y desarrollo rural, Alianza para el Campo 2001. FAO– SAGARPA, mayo 2002.

El procedimiento condujo a la fórmula $100 + [0.075][386 - 300]$. El resultado obtenido fue 106.45 y se redondeó a **107**, siendo éste el tamaño de la muestra definido (**n**).

Los registros de los beneficiarios que integraron el marco muestral, están conformados por : Nombre del beneficiario, Municipio (localización), Componente Otorgado, Domicilio, Organización a la que pertenece, Fechas de Otorgamiento del Componente y fecha de Actualización.

Estos registros fueron ordenados alfabéticamente por Nombre de los beneficiarios, para así iniciar el proceso de selección de los beneficiarios que serán encuestados.

Se calculó el cociente **k** (**N/n**) que dio como resultado 3.607476636 y se redondeó a **4**.

Posteriormente se encontró un número aleatorio “**s**” con ayuda de una hoja de cálculo en Excel; éste número resultó ser 2.7736827 y se redondeó a **3**. Con éste número se seleccionó al primer beneficiario (**s1**) y, de manera sistemática, a ése valor se le sumó el coeficiente “**k**” para obtener así el número que corresponde en la lista a los **107** beneficiarios que serán encuestados.

Al ser iniciada la lista en el beneficiario número 3 (número aleatorio “s1”), y en seguida con la incorporación sistemática del coeficiente “k”, la lista ordenada fue agotada antes de haber completado 107 productores, en el beneficiario identificado con el número **383**, por lo que resultó preciso aplicar el procedimiento indicado para dicho caso y así continuar la selección de beneficiarios reiniciando el recorrido de la lista en el beneficiario número **1** y terminando en el beneficiario número **41** y de esta manera completar el total al que se le aplicará la encuesta.

1.2. Selección de reemplazos

Finalmente, para la selección de los 10 reemplazos, se procedió a seleccionar un número aleatorio correspondiente a “s1” de la muestra para los reemplazos. Este número resultó ser 49.413493 y se redondeó a **50**. De la misma forma, se sumó sistemáticamente el coeficiente “k” hasta completar el 10% de la muestra que se constituye por **11** beneficiarios, los cuales serán incluidos sólo si es necesario y en el orden en que se encuentran seleccionados.

1.2. Otras fuentes de información

Cuadro 4.1.2.1 Ha recibido apoyos de otros Programas?

¿Durante el año 2001 ha recibido apoyo de otros programas del gobierno?	Respuesta
Si	63.33
No	36.67

Fuente: elaboración propia con base en los cuestionarios aplicados a beneficiarios; pregunta 27

Cuadro 4.1.2.2. Programas de los que recibió apoyos

Programas	%
Fomento Agrícola de la Alianza para el Campo	26.32
Fomento Ganadero de la Alianza para el Campo	29.82
Programas de Desarrollo Rural de la Alianza para el Campo	1.75
Sanidad Agropecuaria de la Alianza para el Campo	19.30
Transferencia de tecnología de la Alianza para el Campo	3.51
Apoyos a la comercialización	3.51
PROCAMPO	68.42
PROGRESA	10.53
Programas del gobierno del estado	1.75
Programas municipales	3.51
Recibió otros apoyos pero no sabe de que programa	0.00
Recibió apoyos de otros programas	1.75

Fuente: elaboración propia con base en los cuestionarios aplicados a beneficiarios; pregunta 28

Cuadro 4.2.1.1. Motivo por el que los productores entraron a un grupo

Descripción	Respuesta	%
Por las ventajas que representa ser miembro	38	67.86
Para acceder a los apoyos de la Alianza	40	71.43
Porque tenía conocimientos previos de la actividad de la organización	3	4.76
Por relaciones con otros miembros	22	39.29
Por herencia o traspaso de la membresía	0	0.00
Por otro motivo	4	7.14

Fuente: elaboración propia con base en el cuestionario a beneficiarios; pregunta 72

Cuadro 4.2.1.2. Cual fue el principal medio por el que se enteró del programa

Medios	%
Reuniones con funcionarios	2.22
Carteles o folletos	0.00
Por compañeros	27.78
Por representantes de organizaciones	32.22
Por visitas de técnicos del programa	22.22
Por autoridades municipales	11.11
Por autoridades gubernamentales	0.00
Por proveedores	0.00
Por medios de comunicación (periódicos, radio o televisión)	0.00
Por otros medios	4.44

Fuente: elaboración propia con base en los cuestionarios aplicados a beneficiarios; pregunta 25

Cuadro 4.2.2.1. Dificultad de trámite para recibir el apoyo

No.	Descripción	Respuesta	%
1	Muy fácil	12	13.33
2	Fácil	54	60.00
3	Complicado	12	13.33
4	Muy complicado	3	3.33
5	No realizó ningún trámite	9	10.00

Fuente: elaboración propia con base en los cuestionarios aplicados a beneficiarios; pregunta 181

Cuadro 4.2.2.2. Documentos con los que cuenta la organización

Documento	Si	No	No sabe, no Respondió
Acta Constitutiva	80.36	5.36	14.29
Registro legal ante la Secretaria de Relaciones Exteriores	42.86	21.43	35.71
Estructura de organización y funcionamiento (organigrama)	78.57	10.71	10.71
Reglamento Interno (normatividad interna y definición de objetivos)	67.86	25.00	7.14
Programa de trabajo	57.14	32.14	10.71

Fuente: elaboración propia con base en los cuestionarios aplicados a beneficiarios; pregunta 75

Cuadro 4.2.3.1. Beneficiarios encuestados

Sí, recibió el apoyo	No, recibió el apoyo	Recibió uno diferente al solicitado
82.24%	15.89%	1.87%

Fuente: elaboración propia con base en los cuestionarios aplicados a beneficiarios; pregunta 1

Cuadro 4.2.3.2. Razones por las que no recibió el apoyo

	%
Se le asignó, pero no ha podido dar su parte de dinero	13.33
Presentó solicitud, pero no ha recibido aún aviso de asignación	26.67
Presentó solicitud, recibió aviso de asignación, pero aún no recibe el apoyo	33.33
Presentó solicitud pero fue rechazada	0.00
No presentó solicitud	26.67

Fuente: elaboración propia con base en los cuestionarios aplicados a beneficiarios; pregunta 2

Cuadro 4.2.3.3. Principales razones para solicitar los apoyos

Descripción	%
Para producir más o mejorar los rendimientos	74.44
Para producir más alimentos para la familia	2.22
Para aumentar los ingresos	38.89
Para reponer equipos, maquinaria o animales viejos	4.44
Para que la familia tenga empleo	1.11
Para evitar que los familiares se vayan a trabajar a otros lugares	0.00
Para probar una nueva tecnología	7.78
Para mejorar la calidad de la producción	24.44
Para iniciar una nueva actividad	1.11
Para mejorar condiciones sanitarias	8.89
Para aprovechar la oportunidad de recibir apoyo	3.33
Otra	21.11

Fuente: elaboración propia con base en los cuestionarios aplicados a beneficiarios; pregunta 26

Cuadro 4.3.1. Tipo de Beneficiario

Descripción	%
Utiliza el apoyo en forma individual	53.33
Utiliza el apoyo en grupo (uso colectivo)	46.67

Fuente: elaboración propia con base en los cuestionarios aplicados a beneficiarios; pregunta 3

Cuadro 4.3.2. Organizaciones de Productores

¿Pertenece usted a alguna organización de productores?	%
Si	90.65
No	9.35
Señale el beneficio más importante que obtienen de pertenecer a esa organización	
Mejores precios de insumos	13.04
Mejores precios de venta de sus productos	0.00
Mayor información sobre los mercados	2.17
Asistencia técnica	70.65
Otro	14.13
Ninguno	0.00

Fuente: elaboración propia con base en los cuestionarios aplicados a beneficiarios; pregunta 4 y 5

Cuadro 4.3.4. Principal actividad o fuente de ingresos para la que recibió el apoyo

Tipo de Actividad	%
Producción Agrícola	11.22
Producción Pecuaria	80.37
Actividades Forestales	0.00
Otras Actividades	7.48
Otras Fuentes de Ingreso	0.93

Fuente: elaboración propia con base en los cuestionarios aplicados a beneficiarios; pregunta 16

Cuadro 4.3.5. Superficie y valor de la tierra

Régimen	Ejidal ha	Valor \$/ha	Privada ha	Valor \$/ha	Total	Valor Total	Total Cultivada
Propia							
Riego	2.95	7,4560.00	334.83	10,4833.33	71.82	85,965.52	2.45
Humedad Residual	20.00	50,000.00			20.00	50,000.00	20.00
Punta de Riego	40.00	1,000.00			40.00	1,000.00	4.00
Temporal de uso agrícola	6.39	13,163.46	2,014.50	20,600.00	299.06	15,441.82	4.43
Agostero de Buena Calidad	12.00	10,333.33	8.00	2,000.00	11.43	9,142.86	6.80
Monte	13.00	20,000.00			13.00	20,000.00	
Bosque							
Subtotal 1	8.61		1,511.08		270.79	50,395.65	5.31
Rentada							
Riego	2.60		7,500.50			3,002.80	2.75
Humedad residual							
Punta de riego							
Temporal	9.37		10,006.67			1,509.90	8.00
Agostero	14.63					14.63	7.00
Monte	56.00					56.00	
Bosque							
Subtotal 2	13.00		9,004.20			1,565.00	7.95
Total	12.20		3,947.13			790.98	6.81

Fuente: elaboración propia con base en los cuestionarios aplicados a beneficiarios; preguntas 13

Cuadro 4.3.6. Inventario pecuario

Especie	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Bovinos	58.18	6,275.81	274,578.49
Ovinos	20.11	1,547.22	25,438.89
Caprinos	7.67	900.00	6,533.33
Porcinos	13.23	1,007.69	16,953.85
Aves	41.50	575.00	19,400.00
Abejas	46.63	518.75	25,350.00
Animales de trabajo	14.14	3,540.91	18,795.45
Otras especies	2.00	1,000.00	2,000.00
Total			X = 251,315.89

Fuente: elaboración propia con base en los cuestionarios aplicados a beneficiarios; preguntas 14

Cuadro 4.3.9. Crédito Bancario Utilizado

¿En el 2001 utilizó crédito bancario?	%
Si	16.82
No	83.18

Fuente: elaboración propia con base en los cuestionarios aplicados a beneficiarios; preguntas 21

Cuadro 4.4.1. Satisfacción con el apoyo

Pregunta	Opciones	Respuesta
La calidad del bien o servicio recibido fue:	Buena	76.67
	De regular a buena	17.78
	De regular a mala	2.22
	Mala	3.33
	Todavía no lo usa	0.00
Oportunidad en la entrega del apoyo o del servicio	Legó oportunamente	87.78
	No llego oportunamente	12.22

Fuente: elaboración propia con base en los cuestionarios aplicados a beneficiarios; preguntas 34 y 35

Cuadro 4.4.2. Servicios de asistencia técnica recibidos antes o durante el apoyo

Beneficiarios que recibieron asistencia técnica para la actividad apoyada	Sí	No
Antes del apoyo	45.56	54.44
Gracias al apoyo	90.00	10.00

Fuente: elaboración propia con base en los cuestionarios aplicados a beneficiarios; pregunta 43-44

Cuadro 4.4.3. Origen de la asistencia técnica

Descripción	%
De un técnico del DPAI	64.2
De un técnico del PESPRO	1.23
De un profesionista o técnico sanitarista	2.47
De proveedores	0.00
De otros técnicos del gobierno	24.69
De un técnico contratado con sus propios recursos	0.00
De otra fuente	1.23
No sabe de donde vienen el técnico	6.17

Fuente: elaboración propia con base en los cuestionarios aplicados a beneficiarios; pregunta 45

Cuadro 4.4.4. Evaluación de la asistencia técnica y capacidad del evaluador

Si recibió asistencia técnica	Si	No
Sigue aplicando las recomendaciones o sugerencias	95.06%	4.94%
Considera que el técnico tiene capacidad suficiente para darle asesoría	90.12%	9.88%

Fuente: elaboración propia con base en los cuestionarios aplicados a beneficiarios; pregunta 46-47

Cuadro 4.4.5. Valoración de la asistencia recibida

Asistencia técnica	Si %	No %
La asistencia técnica fue satisfactoria	90.12	9.88
Está disponible cuando la requiere	59.26	40.74
Ha pagado por el servicio	6.17	93.83
Está dispuesto a pagar	45.68	54.32

Fuente: elaboración propia con base en los cuestionarios aplicados a beneficiarios; pregunta 48

Cuadro 4.6.1. Servicios de asistencia técnica y capacitación que el productor recibió o requiere para la actividad apoyada

Tipo de Servicio	Recibió %	Requiere %
No	0.00	0.00
Para acceder a los apoyos o financiamientos gubernamentales	22.22	93.83
Para Cambiar o mejorar las técnicas de producción o de producto	67.90	91.36
Para mejorar las condiciones de compra y venta	11.11	103.70
Para crear o fortalecer una organización de productores	8.64	19.75
Para el control de plagas y enfermedades	40.74	49.38
Para otra cosa	7.41	19.75

Fuente: elaboración propia con base en los cuestionarios aplicados a beneficiarios; pregunta 49

Cuadro 5.2.4.1. Cambio o Innovación en técnicas y procesos productivos

Pregunta	Si	No
Antes de recibir el bien o el servicio con que fue apoyado, ¿Tenía experiencia de trabajo con un bien o servicio similar?	53.33	46.67
Observó cambios en algunos aspectos de la producción como consecuencia del apoyo	71.11	28.89

Fuente: elaboración propia con base en el cuestionario a beneficiarios; pregunta 50 y 51

Cuadro 5.2.4.2. Actividades Pecuarias

Aspecto en que hubo cambio	Cambio favorable	Cambio desfavorable	Sin cambio
Manejo de praderas / agostero (sistema de pastoreo, fertilización, riego, fitosanidad, etc.)	9.00	0.00	22.00
Manejo reproductivo (mejoramiento genético, inseminación, monta, época de empadre, etc.)	48.00	1.00	8.00
Abasto de agua (método de suministro, cantidad empleada, etc.)	3.00	0.00	24.00
Sistema de alimentación (método de suministro, fuente de alimentación, composición de dieta, etc.)	34.00	0.00	16.00
Presencia de plagas y enfermedades, método de combate, prevención, control y erradicación.	43.00	0.00	9.00
Técnicas de extracción de productos (ordeña, trasquila, extracción de miel, etc.)	18.00	0.00	23.00
Almacenamiento, procesamiento, etc.	3.00	0.00	24.00
Inicio de una nueva actividad productiva	2.00	0.00	23.00
Otros cambios	4.00	0.00	30.00

Fuente: elaboración propia con base en el cuestionario a beneficiarios; pregunta 52

Cuadro 5.3.1.1. Capacidad técnica, productiva y de gestión adquirida por los beneficiarios

Descripción	Número de beneficiarios	%
Nuevas técnicas de Producción	73	81.11
Técnicas de administración y contabilidad	10	11.11
Fortalecimiento de la organización	3	3.33
Participación para la gestión local	2	2.22
Aprendió otras cosas	6	6.67
No aprendió nada nuevo	8	8.89

Fuente: elaboración propia con base en el cuestionario a beneficiarios; pregunta 53

Cuadro 5.3.1.2. Cambios observados o esperados en rendimiento, cantidad o calidad Porcentaje

Aspectos	Registra cambio favorable	Registra cambio desfavorable	Aun no registra cambios, pero espera obtenerlos	No registra cambios ni espera obtenerlos
Rendimiento	48.89	0.00	27.78	23.33
Cantidad producida	46.67	1.11	27.78	24.44
Calidad del producto	46.67	0.00	24.44	28.89

Fuente: elaboración propia en base al cuestionario de beneficiarios; pregunta 54

Cuadro 5.3.1.3. ¿Cuáles fueron las causas que originaron estos cambios?

Descripción	%
El apoyo recibido de la Alianza para el Campo	66.67
Condiciones climáticas (lluvia, sequía, granizada, etc.)	5.56
Condiciones de mercado (precios, trato con compradores, acceso a mercados)	2.22
Otros factores no atribuibles a la Alianza para el Campo	11.11

Fuente: elaboración propia en base al cuestionario de beneficiarios; pregunta 55

Cuadro 5.3.3. Aspectos en los que se observaron cambios

Aspecto / Porcentaje	Cambio favorable	Cambio desfavorable
Precio de insumos o servicios empleados	11.11	1.11
Suministro en insumos o servicios	15.56	0.00
Cambio en el trato con proveedores	5.56	0.00
Acceso a nuevos insumos o servicios	10.00	0.00
Manejo después de la cosecha o después de la producción	4.44	1.11
Transformación de productos	5.56	0.00
Sanidad de los productos	25.56	0.00
Condiciones de almacenamiento	4.44	0.00
Volúmenes y valor por ventas de la producción	18.89	0.00
Seguridad en el comprador	3.33	0.00
Colocación del producto en el mercado	1.11	0.00
Acceso a nuevos mercados	1.11	0.00
Disponibilidad de información de mercados	0.00	0.00
Acceso a información de mercados	1.11	0.00
Otro	7.78	0.00

Fuente: elaboración propia con base en el cuestionario a beneficiarios; pregunta 56

Cuadro 5.3.4.1. Cambio en el ingreso

Cambio	%
Obtuvo cambios positivos en los ingresos	31.11
Obtuvo cambios negativos en los ingresos	0.00
No obtuvo cambios pero espera obtenerlos	38.89
No obtuvo cambios ni espera obtenerlos	30.00

Fuente: elaboración propia en base al cuestionario de beneficiarios; pregunta 57

Cuadro 5.3.4.3. Ingresos generados por las actividades apoyadas. Promedio

Concepto	Antes del apoyo	Después del apoyo
Ingresos (valor total anual en Pesos)	29,800.00	41,056.00

Fuente: elaboración propia en base al cuestionario a beneficiarios; pregunta 58

Cuadro 5.3.5. Principales actividades económicas a las que se orienta la organización

	Actividades	%
Producción agrícola	Plantaciones y frutales	1.79
	Granos	12.50
	Forrajes	8.93
	Otras actividades	7.14
Producción pecuaria	Bovinos	80.36
	Ovinos	12.50
	Caprinos	1.79
	Porcinos	3.57
	Aves	1.79
	Apicultura	7.14
Actividad Forestal	Productos maderables	1.79
Otras Actividades	Otras actividades no agropecuarias	1.79

Fuente: elaboración propia en base al cuestionario a beneficiarios; pregunta 73.

Cuadro 5.3.6. Cambios que se obtuvieron o se espera obtener como consecuencia del apoyo

Descripción		Beneficiarios	Respuesta %
Cambio favorable/ positivo	Conservación o recuperación de suelos (construcción de bordos, terrazas, surcado en contorno, labranza mínima)	2	2.22
	Disminución de quemas y talas	1	1.11
	Ahorro de agua	2	2.22
	Menor uso de agroquímicos	1	1.11
	Uso de fertilizantes orgánicos	1	1.11
	Control biológico de plagas	1	1.11
	Otro cambio positivo	6	6.67
	Ninguno	80	88.89
	Mayor uso de agroquímicos	1	1.11
	Ninguno	89	98.89

Fuente: elaboración propia con base en el cuestionario a beneficiarios; pregunta 66

Cuadro 5.3.7.1. Organizaciones Económicas

¿Usted recibió el apoyo a través de un grupo o organización económica?	Si	62.22%
	No	37.78%

Fuente: elaboración propia con base en los cuestionarios aplicados a beneficiarios; pregunta 67

Cuadro 5.3.7.2. Organizaciones, antigüedad y numero de integrantes

Antigüedad del grupo u organización		Número de integrantes con el que se inició		Número de integrantes actualmente	
Años	%	Años	%	Años	%
1	5.36	De 1 a 5	10.71	De 1 a 5	5.36
2	19.64	De 6 a 10	21.43	De 6 a 10	33.93
3	19.64	De 10 a 20	62.50	De 10 a 20	57.14
4	32.14	Más de 20	5.36	Más de 20	3.57
5	10.71				
6	7.14				
7	1.79				
8	1.79				
15	1.79				

Fuente: elaboración propia con base en los cuestionarios aplicados a beneficiarios; pregunta 68 y 69

Cuadro 5.3.7.3. Clasificación y tipo de organizaciones

	Descripción	%
Clasificación	Organización constituida legalmente	83.93
	Organización no constituida legalmente	16.07
Tipo de Organización	Sociedad de Producción Rural (SPR)	12.50
	Sociedad Anónima (S.A.)	0.00
	Asociación Civil (A. C.)	14.29
	Organización no formal	5.36
	Otra	62.50
	No sabe o no respondió	5.36

Fuente: elaboración propia con base en el cuestionario a beneficiarios; pregunta 70-71

Cuadro 5.3.9.1. Documentos de las organizaciones

Documentos	Si %	No %	No sabe, no respondió
Acta constitutiva	80.36	5.36	14.29
Registro legal ante Secretaria de Relaciones Exteriores	42.86	21.43	35.71
Estructura de organización y funcionamiento (organigrama)	78.57	10.71	10.71
Reglamento interno (normatividad interna y definición de objetivos)	67.86	25.00	7.14
Programa de trabajo	57.14	32.14	10.71

Fuente: elaboración propia con base en los cuestionarios aplicados a beneficiarios; pregunta 75

Cuadro 5.3.9.2. Participación de los beneficiarios en las organizaciones

	Descripción	%
Los documentos mencionados:	Son difundidos y conocidos por la mayoría de los integrantes de la organización	76.79
	No son conocidos por la mayoría de los integrantes de la organización	10.71
	Los conocen sólo los líderes	3.57
Las decisiones sobre el funcionamiento de la organización las toma:	La mayoría de miembros de la organización	89.29
	Unos cuantos miembros del grupo	1.79
	El líder	5.36
	Persona que no son parte de la organización	1.79
	No sabe o no respondió	0.00
Los líderes informan a los miembros sobre la marcha de la organización y sobre el uso de los recursos:	Periódicamente	91.07
	Sólo cuando se les solicita	0.00
	De vez en cuando	5.36
	No informan	0.00
	No sabe, no respondió	0.00

Fuente: elaboración propia con base en los cuestionarios aplicados a beneficiarios; pregunta 76-78

Cuadro 5.3.10.1. ¿En qué apoyo el programa para el fortalecimiento de la organización y qué apoyos adicionales requiere?

Tipo de apoyo	Recibió %	Requiere %
Ninguno	32.14	32.14
Apoyo para constituir la organización	12.50	5.36
Apoyo para elaborar reglamento interno, organigrama, estructura organizativa	5.36	1.79
Capacitación para la organización y administración interna	7.14	23.21
Financiamiento para infraestructura y equipamiento	7.14	42.86
Financiamiento para actividades económicas	5.36	28.57
Elaboración de proyectos	5.36	17.86
Capacitación para participar en la gestión del desarrollo local	7.14	16.07
Capacitación para la producción	42.86	8.93
Otro	1.79	0.00

Fuente: elaboración propia con base en los cuestionarios aplicados a beneficiarios; pregunta 74

Cuadro 5.3.10.2. Administración de la organización y sus cuentas

A cargo de quién está la administración de la organización	%
A cargo de socios que recibieron capacitación para administrar la organización	14.29
A cargo de socios que no recibieron capacitación para administrar la organización	82.14
A cargo de profesionales contratados para la administración de la organización	0.00
No sabe o no respondió	0.00
Como se llevan las cuentas	%
No se lleva ningún registro de las cuentas	10.71
El registro de la cuentas no es claro	7.14
Se lleva un registro ordenado de las cuentas	76.79
Se realizan balances anuales	8.93
Se utiliza computadora para llevar las cuentas	0.00
Se realizan registros de producción	3.57
No sabe, no respondió	3.57

Fuente: elaboración propia con base en los cuestionarios aplicados a beneficiarios; pregunta 79 y 80

Cuadro 5.3.10.3. Desempeño en la organización

¿Cuáles de los siguientes aspectos son tomados en cuenta en su organización para lograr un buen desempeño?	%
Se exige que los líderes tengan la capacidad y formación necesaria	23.21
Existen mecanismo establecidos para la selección de nuevos miembros	39.29
Existen incentivos para que los miembros de la organización se capaciten	23.21
Los miembros son informados periódicamente sobre la marcha de la organización	60.71
Existen documentos en los que se establecen las funciones, derechos y obligaciones de los miembros	51.79
Se estimula la participación de los miembros en las actividades de la organización	32.14
Se toman en cuenta otros aspectos	1.79
Ninguno de los anteriores	10.71

Fuente: elaboración propia con base en los cuestionarios aplicados a beneficiarios; pregunta 81

Cuadro 5.3.11.1. El apoyo de la Alianza para el Campo ha contribuido a su organización en alguno de los siguientes aspectos

Descripción	Beneficiarios	%
Mayor participación de los miembros en la toma de decisiones	9	16.07
Constitución de nuevas organizaciones	1	1.79
Permitió que la organización permaneciera en activo	21	37.50
Consolidación de las actividades productivas de la organización o de sus miembros	5	8.93
Existencia y aplicación de normas internas	1	1.79
Definición o redefinición de objetivos	3	5.36
Rendición de cuentas de los líderes	2	3.57
Mejor administración de la organización	3	5.36
Mayor participación de las mujeres en la toma de decisiones	2	3.57
Ha contribuido a otros aspectos	3	5.36
No ha contribuido a la organización	22	39.29

Fuente: elaboración propia con base en el cuestionario a beneficiarios; pregunta 82

Cuadro 5.3.12.1. Conocimiento y participación en las campañas de Sanidad Agropecuaria

Grupo de Campañas	Campañas	Cuáles conoce %	En cuales ha participado %
Campaña de Salud Animal (zoo-sanitarias)	Tuberculosis Bovina	81.11	67.78
	Brucelosis Bovina	82.22	68.89
	Brucelosis Caprina	3.33	1.11
	Fiebre Porcina Clásica	3.33	1.11
	Enfermedad de Aujeszky	2.22	1.11
	Salmonelosis Aviar	0.00	0.00
	Enfermedad de Newcastle	3.33	2.22
	Influenza Aviar	0.00	0.00
	Garrapata (Boophilus)	18.89	17.78
	Rabia Paralítica Bovina	35.56	27.78
	Varroasis	6.67	5.56
	Otras contingencias	7.78	5.56
Campaña de Sanidad Vegetal (fitosanitarias)	Mosca de la Fruta	2.22	2.22
	Langosta	1.11	1.11
	Mosquita Blanca	1.11	1.11
	Contingencia del gusano soldado	1.11	0.00
	Otras contingencias	1.11	1.11
	Ninguna	8.89	18.89

Fuente: elaboración propia con base en los cuestionarios aplicados a beneficiarios; pregunta 83

Cuadro 5.3.12.2. Operación de los programas de Sanidad Agropecuaria en el Estado

Descripción	%
Beneficiarios	0.00
Comités de campaña, juntas locales	7.78
Gobierno Estatal	42.22
Gobierno Federal	12.22
Todos los anteriores	1.11
Otro	0.00
No sabe	31.11

Fuente: elaboración propia con base en los cuestionarios aplicados a beneficiarios; pregunta 84

Anexo 2. Anexo Técnico del Programa (versión impresa)

2.1. Avance físico y financiero el Programa con el que se realizó la operación

Cuadro 3.3.2. Monto y metas programáticas del Programa en el Estado

Componente	Inversión (pesos)			Metas		
	Total	Federal	Estatad	Cantidad	Unidad	Productores Beneficiados
Contratación Promotores	1,363,200	629,728	733,402	16	Técnico	520
Capacitación y giras	167,605	77,434	90,171	13	Curso	
Gastos evaluación (2%)	40,498	18,710	21,788			
Gatos de operación (3%)	48,597	22,452	26,145			
Total	1,619,900	748,394	871,506	16	Proyecto	520

FUENTE: Anexo Técnico de los Programas de Fomento Ganadero