



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



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



**Informe de Evaluación Estatal  
Programa de Extensionismo y  
Servicios Profesionales**

**Nuevo León**

**Octubre de 2002**



## EVALUACIÓN DE LA ALIANZA PARA EL CAMPO 2001

# Programa de Extensionismo y Servicios Profesionales

Nuevo León

## **Directorio**

### **GOBIERNO DEL ESTADO DE NUEVO LEÓN**

**Lic. Fernando Canales Clariond**  
Gobernador Constitucional del Estado

**Lic. José Rodolfo Farías Arizpe**  
Subsecretario de Fomento y Desarrollo  
Agropecuario

**Ing. Dionisio García Carlos**  
Director de Desarrollo Rural del Estado de  
Nuevo León

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

**C. Javier Bernardo Usabiaga Arroyo**  
Secretario

**Ing. Antonio Ruiz García**  
Subsecretario de Desarrollo Rural

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

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

**Dr. V. Horacio Santoyo Cortés**  
Coordinador General de la Unidad de  
Extensionismo y Desarrollo Tecnológico

**Ing. Raúl Gonzalo Ramírez Carrillo**  
Delegado de la SAGARPA en el Estado

### **SUBCOMITÉ ESTATAL DE EVALUACIÓN**

**Ing. Edgardo Acosta Canales**  
Coordinador del SEE

**M.V.Z. Sergio Valdez Borroel**  
Representante del Gobierno del Estado

**Ing. Alonso Rodolfo Ibarra Tamez**  
Representante de la Delegación de la SAGARPA

**Ing. Francisco Elizondo González**  
Representante de los Productores

**Dr. Juan D. Vega Gutiérrez**

**Dr. Rafael Ramírez Romero**  
Representantes de Profesionistas y Académicos

La evaluación fue desarrollada por la Entidad Evaluadora Estatal:

**“Insumos y Servicios Agropecuarios J y R, S.A. de C.V.”**

Ing. Juan Jesús Ramírez Alvarado  
Representante legal

Ing. M.C. Carlos S. Longoria Garza  
Director del proyecto

## Prólogo

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

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

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

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

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

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

**Proyecto FAO-SAGARPA**  
UTF/MEX/050/MEX

## Tabla de Contenido

Presentación.....	viii
Resumen Ejecutivo .....	1
Capítulo 1 Introducción .....	5
1.1 Fundamentos y objetivos de la evaluación .....	5
1.2 Alcances, utilidad e importancia de la evaluación .....	6
1.3 Temas sobre los que enfatiza la evaluación .....	7
1.4 Metodología de evaluación aplicada .....	7
1.5 Fuentes de información utilizadas en el informe .....	7
1.6 Métodos de análisis de la información .....	8
1.7 Descripción del contenido del informe .....	8
Capítulo 2 Diagnóstico del entorno para la operación del programa.....	9
2.1 Principales elementos de política sectorial, estatal y federal .....	9
2.1.1 Objetivos .....	9
2.1.2 Programas que instrumentan la política rural.....	10
2.1.3 Población objetivo de los programa.....	11
2.1.4 Disponibilidad y priorización de los recursos .....	11
2.2 Contexto institucional en el que se desarrolló el Programa. ....	11
2.3 Contexto económico para la operación del Programa .....	12
2.3.1 Actividades productivas apoyadas por el Programa, población beneficiada y empleo generado .....	12
2.3.2 Mercados de bienes e insumos relacionados .....	13
2.3.3 Condiciones agroclimáticas y potencial productivo del sector en el Estado.....	13
Capítulo 3 Características del programa en el estado .....	15
3.1 Descripción del programa .....	15
3.1.1 Objetivos .....	15
3.1.2 Problemática.....	15
3.1.3 Presupuesto .....	16
3.1.4 Beneficiarios.....	16
3.2 Antecedentes y evolución del programa en el Estado .....	17

3.3	Instrumentación y operación del programa en 2001 .....	17
3.4	Población objetivo .....	18
3.4.1	Criterios de elegibilidad.....	18
3.4.2	Criterios de selección .....	19
3.5	Componentes de apoyo .....	19
3.6	Metas físicas y financieras programadas y realizadas .....	20
3.7	Cobertura geográfica del Programa .....	20
Capítulo 4	Evaluación de la operación del programa .....	22
4.1	Planeación del programa .....	22
4.1.1	Complementariedad entre el programa y la política sectorial estatal.....	22
4.1.2	Complementariedad del programa con otros programas de la Alianza.....	22
4.1.3	Uso de diagnósticos y evaluaciones previas .....	23
4.1.4	Objetivos, metas y plazos .....	23
4.1.5	Focalización: actividades, regiones, beneficiarios y apoyos diferenciados.....	24
4.2	Procesos de operación del programa en el Estado .....	26
4.2.1	Operación del Programa en el marco de la política de federalización.....	26
4.2.2	Arreglo institucional.....	26
4.2.3	Difusión del programa.....	27
4.2.4	Gestión de solicitudes y apoyos.....	27
4.2.5	Otorgamiento de apoyos.....	28
4.2.6	Seguimiento del Programa	29
4.2.7	Solicitudes recibidas y atendidas	29
4.2.8	Solicitudes no atendidas y razones; estrategia para el seguimiento de solicitudes no atendidas. .....	30
4.3	Perfil de los beneficiarios .....	30
4.4	Satisfacción con el apoyo.....	31
4.5	Participación de productores, proveedores y técnicos en la planeación y operación del programa .....	32
4.6	Correspondencia entre los apoyos del Programa y las necesidades de los productores .....	32
4.7	Evaluación global de la operación del Programa .....	33
4.8	Conclusiones y recomendaciones .....	34

Capítulo 5	Evaluación de resultados e impactos del programa	38
5.1	Principales resultados de las acciones del programa .....	38
5.2	Cambio técnico e innovación en los procesos productivos	39
5.3	Permanencia de los apoyos y sostenibilidad de las inversiones	42
5.4	Desarrollo de capacidades técnicas, productivas y de gestión .....	43
5.5	Desarrollo de organizaciones económicas de productores	45
5.6	Protección y control sanitario .....	47
5.7	Investigación y transferencia .....	47
5.8	Conclusiones y recomendaciones	47
Capítulo 6	Evaluación de resultados e impactos del programa.....	51
1)	Acerca de la operación del Programa.....	51
2)	Para una asignación más eficiente de los recursos.....	54
3)	Para el mejoramiento de la eficiencia operativa.....	55
4)	Para una mejor adecuación del programa al proceso de federalización y descentralización.....	55
5)	Para una mayor y mejor participación de los productores...	55
6)	Para la introducción de reformas institucionales.....	56
7)	Otras recomendaciones.....	56

## Índice de Cuadros

Cuadro 5-2-1.	Aspectos de la producción agrícola en que se observaron cambios.	40
Cuadro 5-3-1	Valoración de la asistencia técnica recibida	43
Cuadro 5-4-1	Capacidades técnicas, productivas y de gestión	44
Cuadro anexo 1.	Proporción entre las aportaciones gubernamentales a la APC, los programas de desarrollo rural y los de asistencia técnica. 1996 - 2001	60
Cuadro anexo 2.	Aportaciones gubernamentales a la APC Nuevo León 1996-2001	60
Cuadro anexo 3	Aportaciones gubernamentales al programa PESPRO 1996 - 2001	61
Cuadro anexo 4	Beneficiarios por DDR, por municipio y por sector. PESPRO 2001	62
Cuadro anexo 5.	Metas físicas programadas y realizadas PESPRO 2001	63
Cuadro anexo 6.	Metas financieras programadas y realizadas (miles) 2001	63
Cuadro anexo 7.	Distribución de los apoyos por DDR y por Municipio PESPRO 2001	64
Cuadro anexo 8.	Perfil de los beneficiarios PESPRO 2001	65
Cuadro anexo 9.	Participación de la mujer en el programa PESPRO 2001	66
Cuadro anexo 10.	Características de los técnicos y funcionarios involucrados en el programa	67
Cuadro anexo 11.	Características complementarias de los técnicos	67
Cuadro anexo 12.	Opinión sobre aspectos generales del programa	68
Cuadro anexo 13.	Grupos de productores y sus respectivos valores del indicador “Frecuencia de cambios en producción debido a cambio en técnicas”	69
Cuadro anexo 14.	Beneficiarios que recibieron el apoyo a través de un grupo u organización económica	70
Cuadro anexo 15.	Número de integrantes de los grupos identificados en la muestra	70
Cuadro anexo 16.	Clasificación de las organizaciones identificadas en la muestra	70
Cuadro anexo 17.	Tipos de organizaciones identificadas	71
Cuadro anexo 18.	Motivos por los que los beneficiarios entraron a una organización	71
Cuadro anexo 19.	Principales actividades económicas a las que se orientan las organizaciones identificadas	72
Cuadro anexo 20.	Apoyos recibidos a través del programa para el fortalecimiento de la organización y apoyos adicionales que se requieren	73

Cuadro anexo 21.	Documentos formales con que cuentan las organizaciones	73
Cuadro anexo 22.	Difusión de los documentos de la organización entre sus agremiados	74
Cuadro anexo 23.	Toma de decisiones sobre el funcionamiento de las organizaciones	74
Cuadro anexo 24.	Casos en los que los líderes informan a los miembros sobre la marcha de la organización y sobre el uso de los recursos	74
Cuadro anexo 25.	Responsables de la administración de las organizaciones	74
Cuadro anexo 26.	Forma en que se llevan las cuentas en las organizaciones	75
Cuadro anexo 27.	Aspectos tomados en cuenta en las organizaciones para lograr un buen desempeño	75
Cuadro anexo 28.	Aspectos en los que el apoyo de la Alianza ha contribuido para la organización	76

## Índice de Anexos

<b>Anexo</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
Anexo 1	Metodología de evaluación	58
Anexo 3	Cuadros de resultados	60

## Siglas

APC	Alianza para el Campo
BANRURAL	Banco de Crédito Rural
CADER	Centro de Apoyo al Desarrollo Rural
CDR	Comisión de Desarrollo Rural
CEA	Consejo Estatal Agropecuario
CONAPO	Consejo Nacional de Población
DDR	Distrito de Desarrollo Rural
EEE	Entidades Evaluadoras Estatales
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
FIRA	Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura
FOFAE	Fideicomiso Estatal de Distribución de Fondos
FP	Fundación Produce
INCA	Instituto Nacional de Capacitación del Sector Agropecuario
INEGI	Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática
INIFAP	Instituto Nacional de Investigaciones Forestales, Agrícolas y Pecuarias
MDR	Mujeres en el Desarrollo Rural
PADER	Programa de Apoyo al Desarrollo Rural
PEAT	Programa Elemental de Asistencia Técnica
PESPRO	Programa de Extensionismo y Servicios Profesionales
PROCAMPO	Programa de Apoyos Directos al Campo
SAGARPA	Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación
SDR	Subsecretaría de Desarrollo Rural
SEE	Subcomité Estatal de Evaluación
SFDA	Subsecretaría de Fomento y Desarrollo Agropecuario
SIALC	Sistema Integral de Información Oportuna de la Alianza Para el Campo
SINDER	Sistema Nacional de Capacitación y Extensión Rural Integral
ST	Secretariado Técnico
UA	Unidad de Apoyo
UN	Unidades Normativas
UPR	Unidad de Producción Rural

## Presentación

Atendiendo a las disposiciones del Decreto del Presupuesto de Egresos, los programas de la Alianza Para el Campo deberán ser evaluados prestando especial atención a su cobertura y operación; a la participación de los productores y sus organizaciones; a la identificación y cuantificación de los beneficios y costos asociados a cada uno de los programas, 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 y el ahorro familiar; de tal manera que la información generada permita una retroalimentación de los programas para mejorar el proceso de toma de decisiones sobre los mismos.

Este documento presenta la evaluación del Programa de Extensionismo y Servicios Profesionales (PESPRO) en su operación del 2001 en el Estado de Nuevo León; su elaboración estuvo a cargo de la empresa de consultoría agropecuaria “Insumos y Servicios Agropecuarios J y R, S.A. de C.V.” la cual, respetando el marco metodológico y los procedimientos establecidos por la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) y bajo la supervisión técnica independiente de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA), llegó a conclusiones y recomendaciones finales con la objetividad requerida en las evaluaciones de programas de carácter público cumpliendo, asimismo, en calidad y contenido del formato.

Por otra parte, es justo mencionar el apoyo recibido por el Subcomité Estatal de Evaluación (SEE), sobre todo de su coordinador, que no solamente se limitó a la supervisión de los trabajos en gabinete sino que participó activamente en la supervisión del trabajo de campo, situación que garantiza, en mayor medida, los resultados obtenidos. Asimismo, el SEE fue el responsable de la contratación de la Entidad Estatal Evaluadora (EEE) del Programa y de la revisión, calificación y dictamen final de los trabajos de evaluación.

Al momento de la evaluación del programa se tenía un avance financiero de un 100%; esto es, los 2,300,000 pesos programados ejercer en el ejercicio ya estaban comprometidos en su totalidad; mientras que, por otro lado, físicamente se tenía un avance de casi un 90%. El 95.65% de los recursos económicos fueron aportados por la federación y el restante 4.35% por el Gobierno del Estado de Nuevo León.

Por último, tal y como se plantea en el cuerpo del documento, la operación del programa en el Estado presenta adecuaciones importantes que difieren de las normas de aplicación general que se establecen en las reglas de operación; estas variantes, por su importancia, fueron discutidas y analizadas en función de sus resultados para obtener las ventajas y desventajas de su aplicación.

## Resumen Ejecutivo

En el marco de la federalización el Estado de Nuevo León, en la operación del 2001, asumió la responsabilidad de llevar a buen término las actividades del Programa de Extensionismo y Servicios Profesionales. Este proceso de cambio se realizó apeándose en lo posible a lo establecido en las reglas de operación y a la guía normativa del PESPRO 2001; para fortalecer la instrumentación, operación, seguimiento y evaluación del programa se contó en el ámbito federal con el apoyo de la Delegación estatal y de la Subdelegación de Planeación y Desarrollo Rural de la SAGARPA. Sin embargo, los ajustes operativos propiciaron que las instancias de nivel local como los CADER's y de nivel regional como los DDR's no tuvieran participación no obstante que la normatividad las señala como las únicas ventanillas para recibir solicitudes.

La Comisión de Desarrollo Rural fue la que instrumentó la operación y le dio seguimiento apoyada por una Vocalía Ejecutiva de Extensionismo Rural (VEER) nombrada por la misma Comisión. El Estado solicitó a la Subsecretaría de Desarrollo Rural no lanzar convocatoria alguna para contratar una empresa que fungiera como Vocalía con personalidad jurídica propia distinta a las instancias que suscriben el anexo técnico dado que en la entidad no se tenían las condiciones idóneas para transferir estas funciones a un despacho.

Como ha venido sucediendo en los años anteriores, los productores beneficiados no fueron los que presentaron las solicitudes de apoyo sino que estas surgieron de un trabajo previo de promoción del programa y de un diagnóstico elaborado por los mismos técnicos que ofertaron sus servicios profesionales; cada solicitud fue recibida por la VEER que revisó la congruencia del apoyo solicitado con las actividades que estaba desarrollando el grupo y si reunía los requisitos de elegibilidad y de prioridad que marcan las reglas de operación se aprobaba.

Analizada la congruencia del apoyo solicitado y que el técnico estuviera dentro del perfil que establece la normatividad, el principal criterio para otorgar el apoyo fue que cada PSP atendiera entre 80 y 120 productores (documentalmente el promedio fue de 112 beneficiados por PSP). En la práctica, por la forma en que se trabajó coordinado con otros programas de la Alianza, el número de beneficiarios por técnico fue mayor.

El programa tuvo presencia en 20 de los 51 municipios de la entidad: el DDR de Galeana, donde se encuentra la mayoría de los municipios considerados de alta y muy alta marginación, absorbió el 43.9% de los apoyos; el de Montemorelos el 39.8%, el de Apodaca el 9.3% y el de Anáhuac el 7%.

Tomando como base las unidades de producción rural con actividades agropecuarias y forestales existentes en el Estado (44,327) y las atendidas por el programa se infiere que los apoyos cubrieron el 5.6% de las necesidades de asistencia técnica de la entidad. Por otra

parte y dado que el 87.1% de los servicios se ubicaron en el sector ejidal y comunal los apoyos fueron recibidos por el 8.3% de este sector social de la economía.

Para llegar a atender el 94.4% de las unidades de producción rural en el Estado no atendidas se necesitaría de la ocurrencia en el programa de un mínimo de 350 PSP y 35 coordinadores con una inversión en subsidios de 35 millones de pesos. El reto es grande pero se debería incrementar de los 2,300 miles de pesos de este año a 4,200 miles de pesos para atender solamente el 10% de las necesidades de asistencia técnica; la mejor manera de lograr la sostenibilidad de las inversiones en el campo es consolidando de manera paulatina una extensa red de extensionismo, bien controlado y orientado a apoyar la supervisión y/ o elaboración de verdaderos proyectos integrales de desarrollo.

La influencia de la participación de la mujer en el desarrollo rural se ha tornado muy importante; el 22.5% de los beneficiarios atendidos fueron de este género, el 46.2% se ubicó en las zonas más marginadas del DDR de Galeana, el 26.1% en el DDR de Montemorelos, el 16% en el DDR de Apodaca y el 11.7% en el DDR de Anáhuac. En tan solo 4 municipios se concentró la atención del 55% de las mujeres (Dr. Arroyo, Bustamante, Linares y Villa de García); la EEE está segura que en la medida que se incrementa la participación de la mujer en los proyectos de desarrollo, manteniendo constante la inversión, en esa proporción será la velocidad del desarrollo rural.

El nivel educativo de los beneficiarios del programa es bueno con un promedio de 7.5 años y el 25% con estudios por encima de la secundaria; el 62.5% tiene ingresos por encima de los 4,000 pesos mensuales y únicamente el 29.2% percibe ingresos mensuales bajos: Los mayores ingresos se encuentran entre los dedicados a la producción de leche ubicados en los municipios de Marín y Zuazua (DDR Apodaca). Por las características socioeconómicas de los productores es muy seguro que en poco tiempo pasarán de ser de solo receptores de los servicios a intervenir decididamente en la orientación del programa.

Participaron 24 técnicos en la operación del 2001 y todos fueron entrevistados; su formación académica proporcionalmente difiere de las actividades que se apoyaron, el 62.5% fueron Agrónomos con especialidad en Fitotecnia, el 28.2% fueron Zootecnistas y Médicos Veterinarios y un 8.3% profesionales en administración, mientras que el 68.4% de las actividades apoyadas fueron pecuarias, el 21.1% agrícolas y el 10.5% otras no agropecuarias. Para una mejor eficiencia operativa la instrumentación del programa deberá hacerse a través de Despachos Agropecuarios que aglutinen profesionales de diversas disciplinas en función de las actividades que se vayan a desarrollar.

La supervisión de los técnicos por parte de los nuevos operadores del Estado fue más estricta vigilando la periodicidad de las visitas a las comunidades y revisando los resultados de sus acciones. El 63.6% de ellos se dedicaron a promocionar, elaborar, gestionar apoyos e instrumentar 95 proyectos de PADER y 33 de Mujeres en el Desarrollo; por otro lado, el 22.7% realizó labores de apoyo técnico a comunidades del sector social coordinados, supervisados y apoyados con equipo de transporte y viáticos por una Sociedad de Producción Rural. Promovieron, gestionaron y supervisaron la instrumentación de apoyos

provenientes de los programas de Mecanización, Fertiirrigación y otros de Fomento Ganadero.

Aun cuando falta tiempo para consolidarla, la percepción de la EEE y de los productores beneficiados es que los resultados prácticos en el campo mejoraron sustancialmente, se tenía la costumbre en años anteriores de conformar módulos sin proporcionar realmente los servicios de asistencia técnica a que estaban obligados los técnicos, es decir, los subsidios a quienes beneficiaban era a los técnicos y no a los productores.

Los resultados positivos deben ser considerados por los encargados de la política sectorial en el Estado; el programa no ha gozado de la confianza de ellos y esto se ha reflejado en sus aportaciones monetarias, en el 2001 ésta fue solamente del 4.3%, proporción muy baja, comparada con la aportación federal, más aun si se considera que con los apoyos del programa se cubre solamente el 5.6% de la demanda de servicios de asistencia técnica del Estado.

El 62.5% de los técnicos participantes prestan sus servicios en la Alianza desde antes del 2000 pero el 66.7% inició sus actividades apenas en el 2001 con las comunidades que atendió. Esto significa que el trabajo que han venido desarrollando no ha tenido continuidad en los grupos de productores que atienden; la permanencia de los técnicos por lo menos dos años seguidos será la única garantía del éxito del programa y deberá ser una condicionante para continuar participando en el programa el que no pueden cambiar de región o comunidad si no está plenamente justificado.

La EEE considera que a partir del 2004 la canalización de los apoyos se deberá hacer a través de despachos profesionales que demuestren plenamente su capacidad y que estén conformados por grupos de técnicos multidisciplinarios para que su accionar sea de manera integral desde la promoción del programa hasta la instrumentación de cada proyecto integral de desarrollo pasando por la organización y la gestión de apoyos.

Componentes	Metas físicas		
	Programadas	Alcanzadas	
Unidades de producción rural (unidades)	2,200	2,462	
Servicios profesionales:			
• Extensionistas (número)	22	22	
• Coordinadores (número)	2	2	
Capacitación a productores (eventos)	100	87	
Asesoría y/o consultoría a Estudios y Proyectos (número)	3	1	
Estímulos a las ESP o AD con proyecto (número)	2	1	
	Metas financieras (miles de pesos)		
	Federal	Estatad	Total
<b>Presupuesto programado</b>	2,200	100	2,300
<b>Presupuesto ejercido</b>	2,200	100	2,300
<b>Principales resultados:</b>			
• Proyectos atendidos (número)			130
• Cobertura estatal del programa (%)			5.6
• Población femenina beneficiada (%)			22.5
• Tiempo de contratación de técnicos (meses)			9.04
• Gestión de apoyo financiero (%)			100.0
• Proyectos apoyados (número)			130
<b>Principales indicadores del programa:</b>			
• Servicio de calidad satisfactoria			89.5
• Satisfacción y oportunidad del apoyo			68.4
• Cambio en las técnicas			15.8
• Cambios en producción debidos a cambios en técnicas			73.7
• Valoración del servicio recibido			0.74
• Desarrollo de capacidades			0.32
• Desarrollo mínimo de capacidades			94.7
• Participación en la constitución de nuevos grupos			0.5
• Consolidación de grupos			100.0

Fuente: Elaboración propia con base en la evaluación

# Capítulo 1

## Introducción

La asignación de recursos económicos públicos a los diversos programas de desarrollo nacional, a través de subsidios, deben tener un seguimiento y un control por demás exhaustivo. El proceso de evaluación debe servir, principalmente, para dar a conocer a todos los ciudadanos sobre la manera en que su dinero está siendo utilizado; y para que sea realmente de utilidad, la manera de evaluar deberá ser independiente (externa), objetiva, crítica, constructiva, propositiva y útil.

### 1.1 Fundamentos y objetivos de la evaluación

Tal y como lo establecen las reglas de operación para la operación de los programas de APC en el 2001, la implementación del Sistema Integral de Información Oportuna de la Alianza Para el Campo (SIALC) fue un buen intento de implantar un sistema de información único; sin embargo, quienes llevaron a cabo esta función, de mejor manera, fueron las áreas responsables de los diferentes programas para lo cual emitieron lineamientos y guías normativas para el seguimiento y medición de resultados.

Para el caso de los programas que atienden a productores de bajos ingresos con los criterios de desarrollo rural, las Comisiones de Desarrollo Rural de cada una de las entidades federativas fueron las responsables de dar la información requerida por la SAGARPA que ha fungido como la entidad normativa a través de sus delegaciones en los estados, las cuales determinaron que, por lo menos, se llevaran a cabo cuatro mediciones de resultados o de evaluación interna del proceso, a los tres meses, 6 meses, 9 meses y doce meses de que se inició el ejercicio con la radicación presupuestal de recursos al Fideicomiso Estatal de Distribución de Fondos. Esta evaluación interna tuvo por objeto medir el apego del desarrollo de los programas a las reglas de operación, los beneficios económicos y sociales de sus acciones, así como su costo y efectividad.

Por otra parte, de acuerdo a las disposiciones del Decreto del Presupuesto de Egresos del 2001, los programas de la Alianza Para el Campo deben ser evaluados externamente por Entidades Evaluadoras Estatales (EEE) debidamente seleccionadas. El enfoque de la evaluación propuesta es en gran medida normativo; es decir, centra su atención en la forma en que operaron los programas en lo que se refiere a sus principales procesos; presta especial atención a su cobertura y operación; a la participación de los productores y sus organizaciones; a la identificación y cuantificación de los beneficios y costos asociados a cada uno de los programas, 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. Esta información,

debidamente analizada, permitirá una retroalimentación de los programas para una mejor toma de decisiones sobre los mismos.

La evaluación externa tiene como finalidad la formulación de propuestas que contribuyan a la orientación de la política agropecuaria a nivel local, regional y nacional, que sugiera cambios en la operación de los programas y que aporte elementos de juicio para definir prioridades en la asignación de recursos públicos destinados a fortalecer la producción sectorial. En este sentido, los objetivos que pretende alcanzar la evaluación son los siguientes:

Apoyar el diseño y la formulación de una política agropecuaria de mediano plazo, con base en las prioridades surgidas de la evaluación.

Proporcionar elementos de juicio para una asignación más eficiente de los recursos entre los distintos programas de APC con la finalidad de incrementar sus impactos.

Proponer medidas correctivas para la operación de APC que contribuyan a mejorar su eficiencia operativa, su adecuación al proceso de federalización y descentralización, la participación de los productores y sus efectos sobre la institucionalidad para el desarrollo agropecuario y rural.

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

El enfoque de la evaluación fue en gran medida *normativo*; es decir, centró su atención sobre la forma en la que operó el programa en lo referido a sus principales procesos, pero, adicionalmente, buscó generar información que permitió estimar los impactos técnico-económicos y sociales.

Dado que la Alianza Para el Campo es un instrumento de política pública que busca un cambio estructural en el sector agropecuario nacional se consideró importante que la evaluación del programa se realizara como un proceso necesario encaminado a determinar sistemática y objetivamente la pertinencia, eficacia, impacto y sostenibilidad de las acciones realizadas en relación con sus objetivos y metas planteadas; de tal manera que, las actividades que están en marcha se mejoren con la aportación de elementos para una mas eficaz y eficiente toma de decisiones.

Los resultados derivados de la evaluación deben ser usados por el gobierno del estado y las instancias normativas del gobierno federal; asimismo, por los operadores del programa, las instancias ejecutoras, las Comisiones Técnicas estatales, las dependencias responsables de su aplicación, las delegaciones de la SAGARPA, las organizaciones de productores, instituciones académicas y, en general, la sociedad en su conjunto.

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

Considerando que el objetivo del programa es invertir en capital humano para mejorar las capacidades de los productores rurales y de los servicios en materia de capacitación y extensión para el desarrollo tecnológico, mejorando los procesos productivos y la organización económica de base (OEB); y la formulación y ejecución de proyectos para el desarrollo agropecuario y rural, la evaluación enfatizó sobre los logros alcanzados en los siguientes rubros: eficiencia con la que se desarrolló el programa, los impactos logrados en materia de proyectos de desarrollo elaborados y operando, la aceptación y la calidad de los servicios profesionales prestados, integración y consolidación de empresas de servicios, impactos productivos y sociales, así como el desarrollo de las capacidades del personal de microempresas rurales, de las Unidades de Producción Rural de modelo dominante, de grupos de productores y organizaciones económicas de base atendidas.

Por lo tanto, la evaluación enfatizó en la medición del desempeño profesional de los extensionistas involucrados en la operación del programa tomando como base los productos generados por su actividad en el 2001.

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

La SAGARPA, a través de la Coordinación General de Política y Concertación, estableció los lineamientos y los términos de referencia correspondientes a la evaluación del programa, complementándose con la guía metodológica preparada por la FAO para las empresas evaluadoras estatales (EEE) en donde se especifican los requerimientos de la Unidad de Apoyo Nacional en cuanto a la forma en que se debe llevar a cabo el proceso de evaluación y la redacción de los informes correspondientes.

La guía hace especial énfasis en que el contenido del documento es el mínimo obligatorio y no constituye una camisa de fuerza para los evaluadores. De hecho, es solo un punto de partida para el análisis creativo del evaluador; de tal manera que los lectores del documento encuentren elementos y hallazgos novedosos que justifiquen las conclusiones y recomendaciones de la evaluación.

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

Para lograr responder a las preguntas fundamentales de la evaluación fue necesario recurrir básicamente a las siguientes fuentes de información:

- Plan nacional de desarrollo y programa sectorial.
- Plan estatal de desarrollo sectorial: diagnósticos de las actividades productivas.
- Documentación normativa y operativa de la Alianza Para el Campo.

- Encuestas a beneficiarios.
- Encuestas a Profesionales prestadores de asistencia técnica participantes del Programa.
- Entrevistas semi-estructuradas a miembros de las siguientes instancias: a) Consejo Estatal Agropecuario; b) Comité Técnico del Fideicomiso Estatal (FOFAENL); c) Subcomité Técnico del Programa; c) Responsables del Programa en el Estado; d) Comisión de Desarrollo Rural (CDR); e) Agente Técnico; f) Proveedores de servicios (Despachos o Bufets Agropecuarios); y g) Organizaciones de productores.

## 1.6 Métodos de análisis de la información

El proceso de evaluación siguió un orden lógico. Se inició con el análisis del desempeño de los procesos de asignación de los insumos y de las actividades concretas que involucró el programa, tales como la selección de los beneficiarios y de los prestadores de servicios de asistencia técnica, tramitación de solicitudes, etc. Posteriormente se caracterizaron los servicios que se entregaron como apoyo a los productores.

A continuación se examinó en detalle la manera en que se incorporaron los beneficiarios aplicándose conceptos como el de *cobertura* (número de productores atendidos, superficie incorporada a los beneficios del programa, número de animales, etc.), *focalización* (grado en que los beneficiarios corresponden a la población objetivo del programa), *nivel de satisfacción* y, *nivel y tipo de participación* de los beneficiarios en el diseño y operación del programa.

Finalmente se analizaron los resultados que el programa tuvo en los aspectos técnicos, económicos y sociales de las unidades de producción beneficiadas.

## 1.7 Descripción del contenido del informe

El documento se encuentra estructurado de forma tal que se inicia con una **presentación** y un **resumen ejecutivo** que permite una visión general de todo el documento. En seguida se presentan 5 capítulos iniciando con una **introducción** que presenta los fundamentos legales de la evaluación y su utilidad; un **diagnóstico del entorno** en que el Programa se desarrolló en el Estado; las **características del Programa** en el ámbito estatal, analizando su evolución desde sus inicios con sus objetivos y metas programadas y realizadas; la **evaluación de la operación** donde se analiza el funcionamiento operativo y sus efectos en el desarrollo de las instituciones; la **evaluación de los resultados e impactos** donde se analizaron los efectos directos e indirectos de su operación; y al final las **conclusiones y recomendaciones** que fueron fundamentalmente analíticas y propositivas.

## **Capítulo 2**

### **Diagnóstico del entorno para la operación del programa**

En éste capítulo se establece el marco de referencia sobre el que se desarrolló el programa en el Estado de Nuevo León haciendo hincapié en la problemática sectorial que se pretendió atacar con su instrumentación. Es importante mencionar que el entorno recurrente en que se han desarrollado todos los programas relacionados con el sector agropecuario se plasman en la presentación del Plan Nacional de Desarrollo 2001 – 2006, en donde se menciona como un hecho la incidencia de 20 años de programas, reformas y pactos que, a final de cuentas, no lograron estabilizar la economía y si tuvieron un costo social muy elevado: las desigualdades sociales y regionales se han incrementado, la pobreza y la marginalidad han crecido, el subempleo y el empleo informal se han constituido en la forma normal de participar en la economía para millones de personas.

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

La necesidad de implementar políticas de desarrollo rural que permitan terminar con el rezago histórico del campo mexicano ha hecho que estas se adecuen a los tiempos modernos. No cabe duda que al hablar del sector rural en México se hace referencia a una de las áreas mas sensibles de la sociedad que concentra probablemente los mayores índices de marginación y pobreza y en la que vive la cuarta parte de la población.

##### **2.1.1 Objetivos**

Al principio de la actual administración estatal el objetivo planteado para lograr el desarrollo rural en el Estado consistía en elevar la calidad de vida de los habitantes de las zonas rurales respaldando la actividad de los diferentes productos buscando su mayor potencial competitivo, utilizando para ello diversas estrategias entre las que destacan: 1) el acercamiento entre los productores y los especialistas en producción agropecuaria; 2) fomento a la agroindustria incrementando el potencial exportador; 3) descentralizar los recursos estatales y federales para apoyar en forma integral y equitativa el desarrollo rural; y 4) crear infraestructura hidráulica y carretera.

Las políticas de actuación en materia de desarrollo agropecuario y rural han evolucionado. Mientras que en sus inicios las estrategias se enfocaban a la atención del rezago tecnológico y de capacitación motivado por una deficiente y mal encauzada inversión pública, en el quinto informe de gobierno se plantean otras estrategias de acción adecuadas a los exigentes mercados de consumo y a los procesos de globalización, de tal manera que la planeación del desarrollo rural en el Estado ahora se basa en la implementación de dos

proyectos de gran visión, la *reconversión productiva sustentable* y la *articulación de las cadenas productivas* que integran la producción y los mercados.

Por otro lado, analizando el Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006 y el Programa Nacional sectorial para el mismo periodo, se infiere una congruencia entre los objetivos estatales y federales. Al nivel nacional la política para el sector busca el fortalecimiento de cadenas de valor promoviendo la integración de los productores que se mantienen rezagados en el desarrollo de tecnología y en la integración en cadenas de valor, con otros productores nacionales de vanguardia que ya se encuentran insertados tanto en el comercio interior como en el exterior. El desarrollo de cadenas de proveedores y distribuidores con esquemas eficaces de comercialización ofrece oportunidades que no deben desaprovecharse.

Se muestra un énfasis especial en la necesidad del acceso de la población rural a una educación de calidad, competitiva en las nuevas posibilidades que el desarrollo tecnológico ofrece. Se insiste en la necesidad de adoptar una estrategia que les permita contar con una capacitación continua que fortalezca el uso y aprovechamiento de las nuevas tecnologías de producción. Es indudable que, en el mundo moderno, la capacitación continua constituye la mejor garantía de seguridad y progreso para cualquier productor.

En resumen, la mejor forma de acelerar el desarrollo del sector es preparando recursos humanos calificados para lograr el tan buscado crecimiento con calidad; es de vital importancia el impulso a la capacitación y asistencia técnica oportuna y de calidad en los procesos productivos, de distribución y comercialización; así como el desarrollo de habilidades empresariales que permitan una adecuada y oportuna toma de decisiones en aspectos como dirección, logística, operaciones, contabilidad y gestión; y es en base a esto que la implementación de programas intensivos de capacitación y asistencia técnica de los productores rurales, con la ocurrencia al sector de profesionales técnicos bien preparados, se ha hecho una prioridad ineludible para atacar la problemática sectorial en su conjunto.

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

La nueva política sectorial se propone transitar de un enfoque meramente de producción agropecuaria a otra de desarrollo rural integral que considera varias vertientes: agroproductos no alimenticios con calidad para los mercados terminales; producción de alimentos sanos para el consumidor y redituables para el productor; desarrollo humano y de las comunidades rurales; preservación y mejora del entorno ambiental. En síntesis, lo que se pretende es un entorno rural productivo, competitivo y comprometido a conservar y mejorar el medio ambiente basado en la superación integral del factor humano.

Los resultados de esta política dependerá de la manera en que se desarrollen los diferentes programas incluidos en el Plan Sectorial 2001-2006: Programa de acuicultura y pesca; Programa agrícola; Programa pecuario; y Programas relacionados con la alimentación. La medida del éxito estará en función del logro de sus objetivos.

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

El replanteamiento de las políticas sectoriales permiten establecer una plataforma que soporte el desarrollo rural integral, cuyo eje central es el desarrollo de, para y por las personas. Se está planteando la necesidad de erradicar discriminaciones en el otorgamiento de los apoyos públicos y la concentración en pocas manos de programas institucionales, pues a la vez que agravan los desequilibrios regionales, entre grupos y personas, distorsionan los propósitos de la intervención pública.

Los beneficios que conllevan la aplicación de los programas del sector se distribuyen entre todos los productores rurales, sin embargo, es prioritario aplicar la mayor cantidad de recursos entre los productores de bajos ingresos con criterios de desarrollo rural que habitan en las zonas con mayor índice de marginalidad. No obstante, para el resto de los productores se aplican criterios de elegibilidad que les permiten acceder a los apoyos de los programas.

En particular el Programa de Extensionismo y Servicios Profesionales, en su operación del 2001, pretendió atender tanto a la población que se encuentra ubicada en las zonas de alta y muy alta marginación hasta aquellos productores que habitan zonas con alto potencial productivo o de bajo riesgo. Es importante mencionar que los beneficios pretendieron cubrir a productores, mujeres, jóvenes rurales y jornaleros con o sin acceso a la tierra.

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

Los recursos económicos generalmente están disponibles a partir de la autorización del Anexo Técnico de los programas de desarrollo rural; sin embargo, en el caso específico de Nuevo León, la operación del programa inició antes de esto utilizando parte de los productos financieros del FOFAENL.

Por otra parte, las reglas de operación disponen la obligación de orientar los apoyos del programa a la cadena de *agronegocios*, con una visión *holística* de los sistemas de producción y operando a través de *proyectos integrales de desarrollo*. De tal manera que la evaluación deberá estar centrada en gran medida al cumplimiento de esta disposición la que, junto con el análisis de la orientación de los apoyos a la población objetivo, será la parte medular del documento.

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

La consecución de los objetivos planteados por el programa está íntimamente relacionada con la existencia de una coordinación muy estrecha entre las dependencias y entidades que inciden en el sector agropecuario y rural en el Estado. A raíz de los cambios políticos en

todo el territorio nacional la coordinación deseada no había sido del todo positiva; no obstante, en la operación del 2001 se observaron cambios notables en este aspecto; las relaciones para el intercambio de información y adecuación de la operación se mejoraron sensiblemente en la entidad principalmente entre la Subsecretaría de Fomento y Desarrollo Agropecuario del Estado y la Delegación Estatal de la SAGARPA que llevan la función operativa y normativa del programa respectivamente. No obstante, es conveniente darle una mayor importancia, de acuerdo a lo planteado en las reglas de operación, a los Distritos de Desarrollo Rural y sus Centro de Apoyo para mejorar en lo posible la eficacia y eficiencia operativa de todos los programas de Alianza Para el Campo.

Las adecuaciones en la operación del programa se realizaron de común acuerdo entre la instancia operativa y la normativa, a través de los representantes que participan en la Comisión de Desarrollo Rural. Y es en esta instancia donde comienzan a tener peso las opiniones de las organizaciones de productores que serán, en última instancia, los principales beneficiarios del programa.

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

Un resumen sobre la estructura económica del Estado y su relación con las actividades llevadas a cabo por el programa son necesarios para analizar de mejor manera los resultados obtenidos.

#### **2.3.1 Actividades productivas apoyadas por el Programa, población beneficiada y empleo generado**

Aun cuando las encuestas muestren otros resultados, el otorgamiento del subsidio para el programa fue el resultado de solicitudes inducidas por los técnicos participantes. La mayoría de ellos lo hicieron para conservar o conseguir una fuente de empleo y como la demanda no superó la oferta, en general, las solicitudes presentadas fueron autorizadas, propiciando esto que el resultado obtenido en la distribución de los apoyos no refleja una estrategia bien definida para apoyar actividades o población prioritaria.

A reserva de los resultados finales, se estima que las actividades mas apoyadas, en proporciones muy similares, fueron la producción de granos (maíz y sorgo) y la producción de carne y leche de bovino. Sin embargo, es necesario que se reoriente la dirección de los apoyos considerando que la vocación productiva de la superficie destinada al sector agropecuario en el Estado es pecuaria: el 77.3% de la superficie total estatal esta cubierta de agostaderos; el 8.4% de praderas; el 5.8% es de uso forestal; y solamente el 6.1% es para uso agrícola (2% riego y 4.1% temporal).

Por otra parte y de acuerdo a la distribución espacial de los técnicos la población atendida fue, en igual proporción, la que habita en zonas de alta y muy alta marginación y aquella que se encuentra en zonas con alto potencial productivo o de bajo riesgo. Por otra parte, la

inferencia de los empleos generados se podría hacer pero con un alto grado de error, lo que si se ha palpado con la operación del programa es la disminución gradual de la migración campesina por la implementación de algunos proyectos integrales de desarrollo rural, aun cuando estos no han sido en un número que sea significativo.

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

El éxito en la operación del programa depende en alto grado de la existencia y disponibilidad de profesionistas relacionados con el sector que cuenten con la preparación técnica suficiente pero, sobre todo, que se sientan comprometidos con el desarrollo rural a través de la aplicación de sus conocimientos. Por las experiencias de años anteriores se deberá desarrollar una estrategia adecuada de selección de los promotores técnicos, de tal manera que demuestren el conocimiento y la ética profesional que necesita el sector rural para lograr un desarrollo integral con calidad, en función de las nuevas políticas de desarrollo sectorial.

Esto es, con el propósito de hacer un uso más eficiente de los recursos públicos y fortalecer las acciones de generación de empleo rural e ingreso entre los habitantes de las regiones rurales marginadas del Estado, la participación de profesionales del ramo en el programa solo se justificará si están preparados para cumplir con las políticas y estrategias dispuestas en la Ley de Desarrollo Rural Sustentable: fomentar la capitalización de las unidades de producción familiar; promover el manejo sustentable de los recursos naturales; incorporar procesos de transformación y agregación de valor; desarrollar capacidades en el medio rural; y promover y apoyar la participación en todo el proceso de desarrollo de los productores y sus organizaciones.

### **2.3.3 Condiciones agroclimáticas y potencial productivo del sector en el Estado**

Se tienen identificadas tres regiones ecológicas: árida, semiárida y templada. Sus características son las siguientes:

#### *Árida*

Se encuentra localizada en la parte noroeste y en la mayor parte del sur del Estado predominando los climas de tipo seco semicálido y el seco templado. Con una precipitación escasa menor a los 350 mm anuales, muy errática y mal distribuida, con períodos muy prolongados de escasez de lluvias y una temperatura media anual mayor a los 22°C. Ocupa una superficie de 1'660,291 hectáreas (25.7% de la superficie total); los suelos predominantes tienen poca materia orgánica y su cubierta vegetal está compuesta por matorrales medianos, inermes y pastos nativos amacollados, medianos y halófitos. En esta región se practica una ganadería extensiva predominando el ganado caprino que ramonea las especies herbáceas y arbustivas, aprovechando los escasos pastos anuales.

### *Semiárida*

Ocupa la parte norte y centro del Estado abarcando una extensión de 3'905,809 hectáreas (60.5% del total). Predomina la vegetación arbórea y arbustiva, matorrales y bosques de mezquite y en algunas áreas se tienen agrupaciones de halófitas y pastos halófitos. El clima se caracteriza por la mala distribución de la precipitación y periodos de escasez de lluvias, con precipitaciones que van de los 350 a los 600 mm anuales y una temperatura media anual mayor de 18°C, con bajas temperaturas en invierno y muy caluroso en verano. Se desarrolla principalmente la ganadería bovina productora de becerros para exportación, bajo el sistema vaca-becerro en forma extensiva y semi-intensiva, en praderas de zacate buffel y, en menor proporción, se presenta la explotación intensiva tecnificada de bovinos engorda y establos lecheros. Se pueden encontrar pequeños hatos de ganado caprino en los agostaderos generalmente deteriorados por el sobrepastoreo.

### *Templada*

Se localiza en una franja angosta que se extiende del oeste al sureste del Estado con una fisiografía conformada por sierras, mesetas y escarpas con pendientes mayores del 70%. El clima que predomina es del tipo templado subhúmedo y el semiseco templado, con una precipitación promedio anual mayor a los 500 mm y una temperatura media anual de 12 a 18°C. Se caracteriza por su vegetación de bosques de pino, pino encino y encino. Comprende una superficie de 889,400 hectáreas (13.8% del total). En esta región se llevan a cabo actividades pecuarias extensivas con ganado bovino y caprino.

La actividad agrícola en el Estado es reducida, no llega al 7% del total de la superficie estatal, y más del 83% es bajo condiciones de temporal siendo en su mayoría de subsistencia y destinada principalmente para el autoconsumo con base en el maíz y el frijol. Las áreas de riego constituyen una mínima parte de las tierras destinadas a la agricultura (16.3%) y se desarrollan en superficies perfectamente definidas, contando con la infraestructura y maquinaria suficientes para desarrollar una agricultura tecnificada que permite, en la mayoría de los casos, la obtención de producción excedente; sin embargo, enfrentan problemas de sobreexplotación de acuíferos y en muchos casos asociado a procesos de salinización y/o alcalinización de los suelos.

Por otra parte, las actividades pecuarias ocupan más del 80% de la superficie estatal con ganadería predominantemente extensiva, orientada a la venta de animales en pie, producción de carne y leche. Esta actividad en las comunidades rurales presenta bajos niveles de capitalización con tecnología incipiente que ocasiona niveles bajos de productividad.

## Capítulo 3

### Características del programa en el estado

Este capítulo establecerá la forma en que el programa, con sus diferentes nombres, ha evolucionado desde que se instrumentó en el Estado; se buscará clarificar la problemática que se pretendió atender, los objetivos que se persiguieron y la manera en que operó en el 2001.

#### 3.1 Descripción del programa

Los objetivos, la problemática que se pretende atacar con la implementación del programa, los presupuestos asignados, la población a beneficiar y los componentes principales se describen a continuación.

##### 3.1.1 Objetivos

Las reglas de operación de la Alianza Para el Campo 2001 define claramente el objetivo que persigue la instrumentación del Programa de Extensionismo y Servicios Profesionales: *“invertir en capital humano para mejorar las capacidades de los productores rurales y de los servicios en materia de capacitación y extensión para el desarrollo tecnológico, mejorando los procesos productivos y la organización económica de base (OEB); y la formulación y ejecución de proyectos para el desarrollo agropecuario y rural”*.

##### 3.1.2 Problemática

El gobierno del Estado cuando inició su gestión en 1997 proponía, dentro de sus estrategias de desarrollo rural, enfocarse a atender el notable rezago tecnológico y de capacitación motivada por una deficiente y mal encauzada inversión pública; sin embargo, por los cambios acelerados dentro de un mercado globalizado esto ha cambiado de manera sustancial. Ahora se han propuesto dos proyectos de gran visión que coinciden con los planteamientos del Plan Nacional de Desarrollo Sectorial 2001-2006, la *reconversión productiva* y la articulación de las *cadena productivas* que integran la producción y los mercados.

Sin embargo, el desarrollo de estos dos proyectos no solo está enfocado a beneficiar las actividades agropecuarias empresariales ya existentes sino que se requiere integrar a un gran número de productores rurales marginados y esto solo se puede lograr con un programa bien estructurado de asistencia técnica y capacitación que les permita acceder a tecnologías apropiadas y avanzar en su reconversión productiva. La sostenibilidad de las

inversiones rurales en estos sectores de la sociedad requiere la intervención de personal técnico calificado y con experiencia en el medio; la Alianza Para el Campo necesita vigilar que las inversiones que realiza en el sector agropecuario de la entidad tengan la continuidad necesaria para que cumplan su objetivo.

### **3.1.3 Presupuesto**

En su operación del 2001 la Alianza Para el Campo en el Estado de Nuevo León tuvo un presupuesto convenido de 69,669 miles de pesos, de los cuales el 67.34% fueron aportaciones federales y el restante 32.66% fue dinero estatal; la administración de estos recursos, de acuerdo a la normatividad establecida, estuvo a cargo del Fondo de Fomento Agropecuario del Estado de Nuevo León (FOFAENL).

Este presupuesto contempló la implementación de 22 programas, incluidos 2 de la Comisión Nacional del Agua y 2 programas de ejecución nacional. Para el Programa de Extensionismo y Servicios Profesionales se destinaron 2,300 miles de pesos que equivalen al 4.03% del total de Alianza Para el Campo Normal (57,077 miles de pesos) y al 15.2% de los captados por el grupo de programas de Desarrollo Rural. (PADER y Mujeres en el Desarrollo) al cual pertenece y con los que la normatividad exige una muy estrecha coordinación para aprovechar racionalmente los recursos (cuadro anexo 1).

Las reglas de operación del 2001 obliga la asignación de cuando menos el 47% de los recursos federales a los programas de Desarrollo Rural; la proporción de solamente el 26.5% (cuadro anexo 1) se debe a que dentro del presupuesto se incluyen los programas de mecanización y fertiirrigación en su modalidad PADER y, sobre todo, por la mínima aportación del Estado para estos programas (5.5%).

### **3.1.4 Beneficiarios**

Aun cuando las reglas de operación del 2001 subdividen el PESPRO todavía en el PCE y PEAT en la práctica no se manejaron apoyos diferenciados, atendiéndose preferentemente a la población habitante de los municipios considerados como de alta y muy alta marginación (Aramberri, Dr. Arroyo, Zaragoza, Iturbide, Mier y Noriega y Rayones) pertenecientes al sector ejidal. Este criterio fue utilizado en la elaboración del anexo técnico en donde se programó beneficiar al 90% (2000) de la población con estas características y al 10% (200) de productores habitantes de otros municipios tal y como lo permite la normatividad.

El 15 de marzo del 2001 anexo a las reglas de operación se publicaron los municipios considerados como de alta y muy alta marginación en donde aparecen los mismos 6 municipios que se mencionan, sin embargo, para la operación del próximo año los programas de desarrollo rural y a solicitud de la Comisión de Desarrollo Rural del Estado, es muy probable sean incluidos otros 24 con lo que los beneficiarios potenciales a atender con criterios de desarrollo rural se incrementarán sustancialmente.

### **3.2 Antecedentes y evolución del programa en el Estado**

En los inicios de la Alianza Para el Campo (1996) los programas enfocados a proporcionar asistencia técnica buscaban ser instrumentos para la aplicación del Sistema Nacional de Capacitación y Extensión Rural Integral (SINDER) y se enfocaban básicamente a la producción primaria y específicamente, como era el caso del PEAT, a la de granos básicos y otros cultivos. Para el 2001 los criterios cambiaron; el programa se debía orientar en mayor medida a la instrumentación de proyectos de desarrollo rural integral con grupos organizados apoyando incluso actividades no agropecuarias.

En 1996, año de inicio del APC en México y en Nuevo León, se aplicaron subsidios por 19,299.8 miles de pesos de los cuales el 13.8% correspondió a los programas de desarrollo rural y de estos el 16.9% se utilizó para implementar el Programa de Capacitación y Extensión que es el que antecede al PESPRO que ahora se evalúa. La proporción en la participación de los programas de asistencia técnica (PCE, PEAT y PESPRO), en relación al total normal de Alianza, se incrementó de un 2.33% en 1996 a un 4.03% en el 2001 (cuadro anexo 1).

Las aportaciones federales destinadas al Programa Alianza Para el Campo normal crecieron en la entidad en el período de 1996 al 2001 en un 204% y las del Estado en un 185% (Cuadro anexo 2); por otro lado, las destinadas a los programas de Capacitación y Asistencia Técnica tuvieron un comportamiento diferente para el mismo periodo, crecieron las federales en un 780% pero las del Estado se redujeron en un 50% (cuadro anexo 3) participando solamente con el 4.3% de la inversión del programa en el 2001 a pesar de ya tener el control operativo del programa con base en el proceso de federalización acelerado que se está llevando a cabo en la entidad. Aunque las autoridades estatales están convencidas del beneficio que puede aportar la transferencia de tecnología que pueden y deben realizar los técnicos PESPRO, es muy probable que los resultados obtenidos hasta ahora no sean del todo satisfactorios y sientan la necesidad de hacer adecuaciones importantes al programa.

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

Las instancias estatales y federales vigilaron que las regiones y áreas de atención cumplieran con las características de regiones de alta marginación y/o áreas de buen potencial productivo. El 87.1% de los beneficiarios atendidos corresponden al sector social más marginado (cuadro anexo 4) y se ubican principalmente en los DDR de Galeana y Montemorelos; el resto de la población se atendió bajo el criterio del subprograma integral de asistencia técnica.

La guía normativa del programa prevé una estructura organizativa en tres niveles (local, regional y estatal), con diferentes actores y responsabilidades, pero la base de la operación se cimienta en los niveles local y regional. En el nivel local los extensionistas independientes (13) y los integrados a un despacho (11) prestaron sus servicios profesionales en la identificación y formulación de proyectos, en la promoción de la organización, gestión financiera, asesoría y capacitación. En el ámbito regional (microregional) el coordinador (1) y el gerente de la empresa (1), apoyaron a los extensionistas en su capacitación y dieron seguimiento, evaluaron y retroalimentaron su trabajo; su función la complementaron en ambos casos auxiliándolos en la formulación y elaboración de proyectos y en la gestión de apoyos. El programa asignó al DDR de Montemorelos a 5 extensionistas coordinados por una Sociedad de Producción Rural que asesora en todo el proceso productivo y en la comercialización a más de 600 productores.

Por otra parte, la guía normativa instruye sobre la conveniencia de utilizar como ventanillas únicas para recibir solicitudes de apoyos del programa a los DDR y CADER's por el conocimiento que estos tienen de la población rural, sin embargo, en la práctica esto no ocurrió así tramitándose directamente en las instancias operativas del Gobierno del Estado, dado que todas las solicitudes fueron promovidas por los mismos técnicos PESPRO que tienen la relación directa con los operadores.

Asimismo, la CDR se debió apoyar en una Vocalía Ejecutiva de Extensionismo Rural (VEER) contratada por el Gobierno del Estado para operar, organizar, dar seguimiento y evaluar las actividades del programa; ésta debía ser una entidad profesional, organismo o empresa prestadora de servicios seleccionada por la propia Comisión. Sin embargo, en el Estado no hubo convocatoria para nombrarla sino que la CDR organizó a un grupo de profesionales para que cumplieran con las funciones de la VEER.

### **3.4 Población objetivo**

La población a atender con el programa fue aquella que se encontraba ubicada en zonas de alta y muy alta marginación e incluía a productores, mujeres, jóvenes rurales y jornaleros con o sin acceso a la tierra, habitantes de localidades cuyas poblaciones tengan entre 500 y 2,500 habitantes. Asimismo, se atendió a la población de zonas con buen potencial productivo o de bajo riesgo y que habita en los municipios que se encuentran descritos en el anexo 2 de las reglas de operación.

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

Entre otros, son elegibles para ser apoyados por el programa los grupos de productores organizados ya establecidos o por establecerse y deberán presentar programa de trabajo o proyecto de desarrollo; los grupos y organizaciones económicas de base (OEB) solicitantes deberán contar con legitimidad obtenida por asamblea o por autoridad competente,

personalidad jurídica y estatutos vigentes, excepto para el caso de grupos de mujeres ejidales, comunales o vecindadas con un mínimo de 7 socias, propietarias o no de tierras; son también elegibles los productores que, en función de su actividad productiva, cuenten con 5 hectáreas de riego o hasta 10 hectáreas en unidades de riego ó hasta 20 hectáreas de temporal, cuando su ocupación sea la agricultura.

### 3.4.2 Criterios de selección

La Comisión Estatal de Desarrollo Rural dictaminará los proyectos de desarrollo productivo y los proyectos integrales, revisando que las propuestas no se dupliquen con apoyos de otras dependencias y entidades, y si buscar que se complementen; para el caso de la población elegible apoyada en años anteriores, se requiere la validación de la Comisión Estatal de Desarrollo Rural del proyecto social, productivo y económico establecido, operando y con resultados fehacientes; las solicitudes deberán dictaminarse bajo el criterio de fondos competidos y los proyectos de desarrollo regional o de las OEB serán dictaminados por la Comisión de Desarrollo Rural con apego, entre otros, a los siguientes requisitos: 1) apoyos a las regiones de menor desarrollo relativo y corresponsabilidad de aportes de los socios; factibilidad técnica, económica, social y ambiental; equidad de género y apoyos a grupos sociales vulnerables; desarrollo tecnológico en todas las fases de la cadena alimentaria; manejo sustentable de los recursos naturales; agricultura sostenible y reconversión productiva; diversificación productiva y del empleo rural; vinculación con los mercados de productos, insumos y servicios y 2) se podrán apoyar las solicitudes de grupos organizados u organizaciones económicas de base que radican en áreas marginadas, pero cuyo municipio al cual pertenecen no está tipificado como tal.

### 3.5 Componentes de apoyo

Las reglas de operación clasifican a los componentes del programa en conceptos de gasto; los operados en el Estado el 2001 fueron los siguientes:

- **Servicios profesionales:** es el apoyo para el pago de los servicios y puede ser a través de una empresa de servicios profesionales (ESP) o agencia de desarrollo (AD) que atienda una región con espacio geográfico compacto integrado por un mínimo de 24 localidades rurales y con una población de 12,000 a 60,000 habitantes (6 extensionistas y 1 coordinador); de un Extensionista que atienda entre 80 y 120 socios activos en uno o mas proyectos productivos; y de un coordinador por cada 6 a 10 extensionistas dependiendo de la región por atender.
- **Capacitación a productores** (hasta el 5%): es el apoyo a los Grupos de Productores (GP) u Organizaciones Económicas de Base (OEB) para realizar talleres, parcelas o módulos demostrativos, giras de intercambio tecnológico o empresarial.

- **Asesoría y/o consultoría a estudios y proyectos** (hasta el 10%): apoyo para dar seguimiento y apoyo técnico a proyectos integrales específicos supervisados por especialistas de reconocido prestigio que sean externos al programa.
- **Estímulo a la formación de ESP o AD con proyecto** (hasta el 4%): apoyo para empresas que están en proceso de creación o que ya han operado en el marco del programa en el año anterior y que involucren al menos 4 profesionales del PESPRO incluyendo a los coordinadores de extensionistas; que hayan presentado un proyecto integral de alta calidad a más tardar el 15 de octubre del 2001 y cuyos beneficiarios sean los grupos de productores que están atendiendo. El estímulo se entregaría contra presentación de acta constitutiva con un plazo establecido de hasta el 31 de diciembre del 2001.

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

Las metas físicas programadas en el anexo técnico se cumplieron parcialmente en algunos conceptos pero se atendió un 12% más de unidades de producción rural (cuadro anexo 5). Solamente una empresa presentó solicitud de apoyo en tiempo y forma para el estímulo e influenció, asimismo, el pago por única vez correspondiente a gastos de identificación de domicilios. Por otra parte, en la asesoría y/o consultoría a Estudios y Proyectos se hizo un pago a una empresa para la elaboración de una Guía Técnica en Caprinos que servirá a todos los PSP del Estado, su costo impactó en el total del presupuesto considerado para este concepto. Los costos de los eventos de capacitación no permitieron cumplir con los 100 eventos que se tenían programados reduciéndose en un 13%.

Financieramente se cumplió en un 100% con lo que se programó (cuadro anexo 6), sin embargo, se tuvieron que hacer algunas transferencias mínimas de recursos para complementar el pago de servicios profesionales; el dinero que no se utilizó para el estímulo y pago por única vez de empresas (41,500 pesos) y el remanente de la asesoría (200 pesos).

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

Con base en las Unidades de Producción Rural atendidas con el programa (2,462), en su operación del 2001, se infiere que solamente el 5.6% de las UPR's con actividades agropecuarias y forestales existentes en el Estado (44,327) tuvieron acceso a alguno de los conceptos de apoyo incluidos en el Programa de Extensionismo y Servicios Profesionales y dado que el 87.1% se ubicó en el sector ejidal y comunal virtualmente se apoyó al 8.3% del sector social de la economía estatal.

El programa tiene presencia en 20 de 51 municipios de la entidad (39.2%), distribuidos en los cuatro DDR (cuadro anexo 7); considerando la población beneficiada y el presupuesto ejercido, el programa distribuyó el 43.9% de sus apoyos en el DDR de Galeana, el 39.8%

en el de Montemorelos, el 9.3% en el de Apodaca y el 7% en el de Anáhuac. En promedio cada Extensionista atendió a 112 beneficiados.

Con voluntad política, sentido de equidad y sobre todo el presupuesto que se requiere se buscaría integrar una red de 390 extensionistas y 30 coordinadores para atender la demanda de asistencia técnica agropecuaria y forestal en todo el Estado y con un presupuesto anual de 38 millones de pesos. Sin embargo, no se tiene el presupuesto ni el recurso humano profesional de calidad suficiente para realizarlo, lo que si se puede hacer es tratar de reducir este déficit de manera paulatina; la EEE tiene la certeza de que la asistencia técnica y la capacitación de los productores, a través de extensionistas de calidad probada, es el complemento necesario para la sostenibilidad de las inversiones que se realicen en las localidades con población más marginada.

## Capítulo 4

### Evaluación de la operación del programa

Los resultados del trabajo en campo, con las encuestas a los beneficiarios del programa y a otros participantes, el análisis de la información documental y la percepción de la EEE encargada de la evaluación del programa permitió la elaboración de este capítulo en donde se plantea la medida en que la operación se apego a la normatividad, con un enfoque crítico constructivo del funcionamiento administrativo y operativo en el Estado, así como de la forma en que los productores participaron en la definición y orientación del programa.

#### 4.1 Planeación del programa:

La planeación es una condicionante para la buena marcha del programa; es imprescindible que los objetivos que se buscan coincidan con los que el Estado tiene contemplados en sus políticas sectoriales y que su instrumentación sea sobre la base de una muy estrecha coordinación con los operadores de otros programas relacionados, igualmente, con el sector rural.

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

El Estado propone en su Plan de Desarrollo diversas estrategias para mejorar el nivel de vida de la población rural, destacando entre ellas la necesidad del *acercamiento entre los productores y los especialistas en producción agropecuaria*. El programa es probablemente la única herramienta con que cuenta el Gobierno estatal para que su objetivo se cumpla, de tal forma que, para cumplir con el, se requiere de una operación eficiente del PESPRO y la asignación de mayores recursos.

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

El programa está integrado al grupo de programas de desarrollo rural en que se incluyen el de Apoyo al Desarrollo Rural (PADER) y el de Mujeres en el Desarrollo Rural (MDR), con los que se tienen una vinculación muy estrecha, sobre todo con el de Mujeres donde el total de los proyectos (33) elaborados e instrumentados estuvieron a cargo de los técnicos del PESPRO. De hecho, la falta de proyectos de desarrollo propios del programa ha ocasionado que las funciones de los prestadores de los servicios de asistencia técnica justifiquen sus actividades con la promoción y gestión de apoyos a través de estos programas, lo cual es un buen avance; sin embargo, sus funciones deben ir mucho mas al fondo del problema: realizando estudios exhaustivos de área para lograr diagnósticos reales, identificar proyectos de inversión, jerarquizarlos y formularlos con un enfoque de cadena de

agronegocios y con una visión holística, gestionando al final los apoyos necesarios para que ellos mismos los pongan en marcha. Realizando estas funciones y considerando que los diferentes programas manejan recursos económicos con componentes de apoyo relacionados con la formulación de proyectos los prestadores de servicios profesionales pueden captar recursos económicos suficientes para cubrir de manera íntegra sus necesidades.

Es importante mencionar que las reglas de operación de la Alianza (desde el 2000) son muy claras en relación a los subsidios que otorgan; se dará preferencia a los proyectos presentados por grupos organizados que sean beneficiarios del PESPRO. Bien utilizada esta norma por los técnicos resultará en beneficios compartidos para ellos y los productores que integran sus módulos de atención.

Por otra parte, una coordinación que debería ser prioritaria es la del programa con el de Transferencia de Tecnología y otras instituciones que realizan investigación agropecuaria. La Fundación PRODUCE en el Estado, los centros de investigación (INIFAP) y las Instituciones de Educación Superior que se dedican a la investigación no tienen técnicos propios disponibles para transferir la tecnología que desarrollan; en el sector los técnicos del PESPRO son virtualmente los únicos que, con todo y sus deficiencias operacionales, pueden llevar de manera sostenible los resultados de las tecnologías nuevas o ya existentes a los productores.

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

La planeación de las inversiones en el sector rural en la entidad debería hacerse en función, primero, de un diagnóstico actual de la situación agropecuaria, sin embargo, la base que se utiliza comúnmente en las instituciones del Estado, para estos efectos, es un diagnóstico elaborado hace más de 15 años, el cual se ha venido actualizando de manera parcial sin llegarse a hacer un documento realmente confiable para su utilización.

Comparado con otros programas de la Alianza y por ser los apoyos a través de servicios profesionales la asistencia técnica y capacitación ha tenido adecuaciones continuas incluso de nombre (PCE/PCE, PEAT/PESPRO/PRODESCA). Con base en las evaluaciones anteriores se ha logrado adecuar la normatividad que las rige, tomando en consideración, principalmente, las condiciones cambiantes de la economía globalizada.

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

El objetivo del PESPRO es invertir en capital humano para mejorar las capacidades de los productores rurales y de los servicios en materia de capacitación y extensión para el desarrollo tecnológico, mejorando los procesos productivos y la organización económica de base (OEB); y la formulación y ejecución de proyectos para el desarrollo agropecuario y rural.

Las metas de corto plazo para la operación del 2001, fueron las de atender a 2200 Unidades de Producción Rural, con la contratación de 22 Extensionistas Prestadores de Servicios Profesionales, así como 2 Coordinadores; se contempló realizar 100 eventos de Capacitación a Productores y la contratación de Asesorías o Consultorías en la elaboración de 3 Proyectos Integrales de Desarrollo; asimismo, se programaron estímulos para la formación ó consolidación de 2 Empresas de Servicios Profesionales (ESP) ó Agencias de Desarrollo (AD). Esto con una inversión planeada de 2,300 miles de pesos a ejercerse en 12 meses integrada por recursos federales (95.7%) y estatales (4.3%).

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

Se estima que en el Estado de Nuevo León existen 202,750 hectáreas de pastizales, más de 4 millones de matorrales, 29,000 hectáreas de izotales, 289,750 hectáreas de mezquital, 4,500 hectáreas de páramos de altura y 748,500 hectáreas de bosques de pino y pino encino

El 81.4% de la superficie estatal es utilizada en explotaciones pecuarias, el 6.8% lo dedican a la agricultura, el 6.8% está considerado para uso forestal y el 5% restante son áreas urbanas, cuerpos de agua y superficie improductiva. Cerca del 70% de la superficie agrícola se encuentra en los DDR de Montemorelos y Galeana (38.1 y 31% respectivamente), mientras que en los otros dos DDR (Apodaca y Anáhuac) se concentra el 62% de la superficie utilizada en la ganadería.

Anualmente se siembran alrededor de 300,000 hectáreas de cultivos básicos cosechándose, históricamente, poco más del 65%; las siembras principales son el sorgo grano, sorgo forrajero, trigo, maíz y frijol y se tienen sembradas cerca de 300,000 hectáreas de cultivos perennes, entre frutales, forrajes y pastos cultivados. Por otra parte, según datos preliminares, se estimó una producción anual pecuaria, para el año 2000, de 299,371 toneladas: huevo (37.4%), carne de pollo (28.82%), leche de vaca (13.02%) carne de bovino (12.31%), carne de puerco (5.9%), leche de cabra (1.8%) carne de caprinos (0.46%), miel (0.15%) y carne de ovino (0.14%).

Esta información confirma una vocación pecuaria de la mayor parte de la superficie estatal y una concentración económica agrícola muy importante en los DDR de Montemorelos y Galeana que absorbieron el 79.8% de los apoyos del programa.

En el estado existe una marcada diversidad de ambientes ecológicos, sociales económicos y culturales que propician un contrastante nivel tecnológico en las diferentes regiones y áreas de la producción. La zona citrícola, localizada en la región centro del Estado (DDR de Montemorelos) y la región norte (DDR de Anáhuac) son las que han presentado mayores niveles de tecnificación; esto es, utilizan paquetes tecnológicos recomendados por las instancias de investigación, tienen una mayor disponibilidad de maquinaria y equipo agrícola, tienen un mayor contacto con los promotores de la asistencia técnica, el acceso a créditos es más amplio y tienen un mejor nivel de organización.

Por otra parte, la parte oriental del Estado (DDR de Apodaca) se encuentra en un nivel tecnológico intermedio empleando en menor proporción los insumos recomendados, la mecanización es más restringida y el acceso al crédito es mínimo.

Por último, el nivel tecnológico más bajo se encuentra en la región sur del Estado, perteneciente al DDR de Galeana, y en los lugares áridos de los municipios de Mina e Hidalgo; ésta baja tecnología se caracteriza por un inadecuado uso de insumos, falta de asistencia técnica, crédito muy restringido y predomina el uso de tracción animal.

Asimismo, se distinguen dos grandes sistemas de producción: el empresarial y el tradicional. El sistema empresarial está altamente tecnificado, es eficiente, moderno y usa los ambientes ecológicos de mejor calidad, sin embargo, este es la menor proporción; el sistema tradicional se encuentra entre la mayoría de los productores rurales, hace uso de los ambientes ecológicos de menor calidad y su potencial productivo no se ha desarrollado debido a que las tecnologías disponibles no han sido consistentes con la diversidad que tipifica a este sistema de producción.

Por otro lado, de la población total estatal el 82.1% se concentra en la zona metropolitana de Monterrey; de la población rural la mayor proporción se encuentra en el DDR de Morelos (51.9%), siguiéndole el de Apodaca (23.6%), el de Galeana (14.7%) y por último el de Anáhuac (9.8%).

Cada uno de los programas de Alianza Para el Campo tiene definidos los criterios para seleccionar la población a beneficiar y los programas incluidos dentro de aquellos que se tienen que definir con criterios de desarrollo rural son aun más importantes. Esto es, con el propósito de hacer un uso mas eficiente de los recursos públicos y fortalecer las acciones de generación de empleo rural e ingreso entre los habitantes de las regiones rurales marginadas, las políticas y estrategias de desarrollo rural se deben orientar a fomentar la capitalización de las unidades de producción familiar; a promover el manejo sustentable de los recursos naturales; a incorporar procesos de transformación y agregación de valor; al desarrollo de capacidades en el medio rural; y a promover y apoyar la participación de los productores y sus organizaciones, entre otros.

Aun cuando operativamente se les dio un tratamiento similar a todos, en principio, los beneficiarios se seleccionaron de acuerdo a la diferenciación que se hace en las reglas de operación por subprograma; los ubicados en los DDR de Morelos, Apodaca y Anáhuac de acuerdo al subprograma Integral de Asistencia Técnica esto es, son productores que habitan en zonas de buen potencial productivo ó de bajo riesgo; y los pobladores del DDR de Galeana que se tipificaron dentro del subprograma de Capacitación y Extensión por su ubicación dentro de municipios considerados en el Anexo 1 (alta y muy alta marginación).

## **4.2 Procesos de operación del programa en el Estado**

El programa operó con algunas variantes influenciadas, básicamente, por el proceso de transición al federalismo. La adopción de los cambios y los problemas interinstitucionales que se habían suscitado entre las instancias sectoriales del Gobierno del Estado y las de la SAGARPA propiciaron todavía en el 2001 que algunas decisiones se tomaran sin el consenso debido tal y como lo muestran los resultados de las entrevistas a funcionarios federales de la SAGARPA que, de acuerdo a las reglas de operación, debieron tener una mayor injerencia en la operación del programa.

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

El Programa de Extensionismo y Servicios Profesionales operó en apego a las Reglas de Operación que tienen el propósito específico de establecer normas de aplicación general, para la ejecución de los Programas de la Alianza para el Campo por los gobiernos de las entidades federativas, en el marco de la federalización que promueve e impulsa el gobierno federal y que se expresa en los convenios de concertación que se convienen con el gobierno del estado, en los que se establece la coordinación y la realización de acciones para la instrumentación, entre otros, del Programa de la Alianza, para contribuir al desarrollo agropecuario, rural y de pesca en el Estado. Asimismo estas reglas son la base para la formulación de los anexos técnicos por grupos de programas que se suscriben con las entidades federativas.

Dentro del marco del proceso de federalización para dotar de mayores atribuciones, recursos y responsabilidades a las entidades federativas y con base a las experiencias de los ejercicios del programa en años anteriores, se estableció realizar una medición de los resultados del ejercicio del Programa y en función a estos se realizaron compromisos de acciones que agilizaron el cumplimiento del ejercicio de los recursos.

### **4.2.2 Arreglo institucional.**

Cumpliendo con la normatividad y para fortalecer la instrumentación, operación seguimiento y evaluación del programa se contó en el ámbito federal con el apoyo de la Delegación estatal y de la Subdelegación de Planeación y Desarrollo Rural de la SAGARPA. Sin embargo, en el proceso de ajuste no tuvieron participación instancias de nivel local como los CADER's y de nivel regional como los DDR's cuya importancia, desde el punto de vista normativo y operativo, es relevante por el conocimiento que tienen de los productores y la región; esta falta de coordinación le ha ocasionado al Estado reducir la eficacia y eficiencia en el uso de los recursos utilizados en la instrumentación del programa.

La Comisión de Desarrollo Rural en el Estado, órgano colegiado de coordinación institucional, fue la que instrumentó la operación del programa y le dio seguimiento apoyada por una Vocalía Ejecutiva de Extensionismo Rural (VEER) nombrada por la misma Comisión sin apearse a lo que se especifica en la Guía Normativa para la operación del PESPRO en el 2001 en el sentido de que se debería establecer una Vocalía con personalidad y figura jurídica propia distinta a las instancias que suscriben el anexo técnico. Sin embargo, el Estado solicitó por escrito a la Subsecretaría de Desarrollo Rural de la SAGARPA operar esta Vocalía con personal de la Subsecretaría de Fomento y Desarrollo Agropecuario de Nuevo León argumentando que en el Estado no se tenían las condiciones idóneas para transferir estas funciones a un despacho.

#### **4.2.3 Difusión del programa**

Las Reglas de Operación señalan que el Gobierno del Estado debe establecer una amplia difusión de los Programas Operativos de la Alianza a través de los Distritos de Desarrollo Rural, Centros de Apoyo al Desarrollo Rural y otros centros de atención que establezcan las Entidades Federativas. Aspecto que no se cumplió debido a que, de acuerdo a las entrevistas con los mandos superiores de estas instancias desconocen cabalmente el PESPRO y por consecuencia no realizan una difusión adecuada de este Programa a fin de que la población rural conozca sus características y sepan donde obtener los formatos de solicitud de servicios profesionales para identificar, formular e implementar un proyecto de desarrollo, una empresa cooperativa ó consolidar un proyecto que ya se tenga en operación.

Cabe hacer mención que la difusión de este programa se hizo a través de los Prestadores de Servicios Profesionales con los Productores; de persona a persona y una vez cumplido el requisito de reunir la superficie y/o el número de productores de acuerdo a la normatividad del PESPRO se dejó de hacer más difusión ya cumplido el requisito de conformar el módulo de asistencia técnica exigido para calificar dentro del programa. Sin embargo, las instancias federales y estatales promueven en general todos los programas que integran la Alianza Para el Campo en todas las oportunidades que tienen de reunirse con los productores. Específicamente, la Comisión de Desarrollo Rural difunde cada año los programas que integran el grupo de desarrollo rural a través de trípticos y posters que colocan en las oficinas gubernamentales ubicadas en el sector rural.

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

La guía normativa establece que los grupos de productores u organizaciones económicas de base, presentarán su solicitud de apoyos del programa ante las ventanillas autorizadas (DDR y CADER's), las cuales firmarán de recibido señalando fecha de recepción, nombre y cargo de quien recibe; revisarán que el formato de solicitud, esté llenado completa y correctamente y verificarán que la información sea razonablemente coherente, pertinente y veraz, lo turnaran a la CDR y en 15 días tendrán una respuesta escrita. Este procedimiento se hizo sin la intervención de las ventanillas que la norma indica.

De acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas practicadas a los productores beneficiados, el 79% manifestó no haber presentado solicitud de apoyo al Programa, ya que desde su origen (1996) solo consistía en asistencia técnica, la cual no les interesaba ya que no percibían un beneficio al recibir asesoramiento en sus procesos productivos, de gestión, comercialización, etc. y otros factores cualitativos, y ellos por razones históricas relacionan cualquier programa del gobierno con estímulos ó apoyos económicos que lleguen a satisfacer en alguna medida sus necesidades familiares así como las de su trabajo ordinario.

Las solicitudes surgieron de un trabajo previo de promoción del programa y un diagnóstico elaborado por los mismos técnicos con los grupos de productores ante los que ofertaron sus servicios; todas las solicitudes anexaron una relación de integrantes. El 21% de los entrevistados que manifestaron haber hecho la solicitud confundieron su respuesta al relacionarla con las solicitudes de apoyos para los programas de PADER o Mujeres en el Desarrollo Rural. Esta información se determinó al momento de que la EEE realizó una visita de reinspección con los entrevistados después de la captura de la información en el sistema.

Cada solicitud de apoyo fue revisada al interior de la Vocalía Ejecutiva del programa y presentada ante la CDR para su autorización o rechazo. Se revisó la congruencia del apoyo solicitado con las actividades que estaba desarrollando el grupo y si reunía los requisitos de elegibilidad y de prioridad que marcan las reglas de operación se aprobaba; asimismo, se revisó que el PSP propuesto estuviera dentro del perfil establecido.

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

Inicialmente los recursos aprobados en el anexo técnico como aportaciones federales y estatales fueron depositados en el Fideicomiso Fondo de Fomento Agropecuario del Estado de Nuevo León (FOFAENL) a donde la VEER solicitaba, a través de la CDR, los recursos económicos con base en una programación trimestral.

Cada representante de grupo de productores (con un mínimo de 80 y un máximo 120) realizó un contrato de prestación de servicios profesionales con su técnico, supervisado por la VEER, anexándole programa de trabajo con las actividades a desarrollar especificando que estas consistían en asesoría y capacitación para identificar y formular un proyecto de desarrollo, y operarlo si aun no terminaba su periodo de contratación.

En el mes de enero del 2002 diez de los técnicos PSP ya estaban integrados a una empresa de prestación de servicios profesionales y los apoyos se otorgaron a través de ella. Cada día 25 de cada mes el PSP o la empresa responsable presentaba ante la VEER un avance de los trabajos desarrollados avalado por el representante de los productores y autorizado por el coordinador, con una relación de entrega de apoyos que se enviaba a la CDR haciéndose el pago conforme a las reglas establecidas en el FOFAENL. Por su parte, los coordinadores de extensionistas recibieron su pago directamente de la VEER con el soporte de un contrato

de prestación de servicios profesionales por tiempo y obra determinado; recibían su pago a la entrega de los informes consolidados de avances de los extensionistas que coordinan.

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

El anexo Técnico determinó las acciones y montos programados que constituyen el objeto fundamental de seguimiento del PESPRO, atendiendo a los criterios definidos por la Administración Pública Federal que pretende convertirse en una organización eficaz, eficiente y con cultura de servicio.

El reporte de avances físicos y financieros del programa, fueron la base para hacer la evaluación mensual del cumplimiento de los indicadores de desempeño señalados en las Reglas de Operación, los cuales los elaboraba la VEER y los transmitía a la Delegación de la SAGARPA y ésta a su vez a la Coordinación General de Extensionismo y Desarrollo Tecnológico de la SAGARPA. Para lo anterior, el sistema de seguimiento del PESPRO hizo uso de los siguientes formatos: PESPRO 01 (avance físico) y PESPRO 02 (avance financiero), los cuales contienen la información conjunta de los Subprogramas de Capacitación y Extensión e Integral de Asistencia Técnica y se elaboraban con una periodicidad mensual.

Independientemente del seguimiento en el aspecto informático la VEER, en coordinación con la delegación de la SAGARPA, realizaron continuas visitas de campo a las diferentes regiones del estado, para verificar físicamente los avances para la atención de los módulos en lo relativo a giras de intercambio tecnológico, talleres, módulos demostrativos, etcétera así como supervisar la aplicación de los apoyos económicos que en coordinación con el programa fueron otorgados con recursos del PADER y Mujeres en el Desarrollo y en su caso tomar medidas correctivas para el debido cumplimiento del PESPRO.

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

De acuerdo a la información oficial proporcionada al 22 de agosto del 2002 se recibieron 27 solicitudes de apoyo a través del mismo número de técnicos que, como ya se mencionó, son quienes difunden, promocionan y gestionan las solicitudes de apoyo. Los grupos se conformaron con 112 integrantes en promedio y en el 68.2% de los casos (15 técnicos) esto se hizo solo para dar cumplimiento a la normatividad, ya que en la realidad sus actividades cubrían un mayor número de productores que recibieron el apoyo para 95 proyectos de PADER, 42 de Mujeres en el Desarrollo Rural y otros de Fertiirrigación y Mecanización en las modalidades Normal y PADER.

Los 7 Prestadores de Servicios Profesionales restantes si organizaron sus módulos de asistencia técnica de acuerdo a los lineamientos específicos del Subprograma Integral de Asistencia Técnica y fueron los que atendieron. La diferencia entre el número de extensionistas que operaron en el programa y las solicitudes reportadas se debe a que tres

de ellas fueron canceladas por que los técnicos, que igualmente habían promovido y gestionado el apoyo a nombre de los productores, no cumplieron con los lineamientos del programa. Es decir, todas las solicitudes fueron recibidas y atendidas y las que se rechazaron no ocasionaron ningún problema a los productores en virtud de que estos desconocían los beneficios que habrían de recibir.

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

Por las características particulares del PESPRO y por la forma en que se promovieron y atendieron las solicitudes de apoyo por parte de los técnicos, no se tienen elementos ó argumentos para poder determinar que existieron solicitudes que no se les dio atención y respuesta en términos de la guía normativa del Programa.

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

Del total de los beneficiarios el 22.6% son mujeres, no obstante que la muestra seleccionó solamente al 12.5% (cuadro anexo 8); esto se debe a que, aun cuando se tiene una participación importante de mujeres en la producción, los puestos de presidente de módulo generalmente es ocupado por hombres. De unos 130 proyectos que apoyo el PESPRO con inversiones de los programas de desarrollo rural alrededor del 25% correspondieron a grupos de mujeres dentro del programa de Mujeres en el Desarrollo.

Es conveniente hacer un análisis sobre la participación de la mujer en el programa por la influencia que su presencia tiene sobre el desarrollo rural (cuadro anexo 9) y por ser considerada dentro de la población prioritaria a atender. Del total de mujeres atendidas por el programa en su operación del 2001 (556) el 46.2% vive en el DDR de Galeana, el 26.1% en el de Montemorelos, el 16% en el de Apodaca y el 11.7% en el de Anáhuac. En el municipio de Dr. Arroyo se atendieron a 154 mujeres que representan el 27.7% del total estatal; en solo 4 municipios se concentró la atención del 55% de las mujeres (Dr. Arroyo, Bustamante, Linares y V. de García). Los municipios que, en términos relativos, incluyeron en menor medida a las mujeres fueron los de Gral. Terán, Marín Anáhuac, China, Zuazua y Linares. Como una visión general se puede deducir que en los municipios con menor desarrollo relativo la participación de la mujer es más común y se puede asegurar que, un desarrollo rural integral en estas comunidades va a depender del incremento en la participación de la mujer en todo tipo de proyectos.

La edad de la población participante en el programa se puede considerar madura ya que el 70.8% es mayor de 40 años (cuadro anexo 8). Ya se analizó la inclusión de la mujer en el programa y se tiene que buscar que los jóvenes participen en mayor medida; se necesita que el 29.2% de personas menores de 40 años se incremente significativamente para asegurar la continuidad de los proyectos que se implementen. Se atendió al 79.2% del sector social y

al 20.8% del privado. El nivel educativo de los beneficiarios del programa es bueno con un promedio de años de 7.5 años, un 4.2% de analfabetas pero el 25% tiene estudios por encima de la secundaria. La actividad principal y que es su principal fuente de ingresos esta dividida entre la producción agrícola (45.8%), la pecuaria (41.7%) y otras actividades no agropecuarias (12.5%). Una buena proporción de la población beneficiada (62.5%) tiene ingresos medios (entre 4,000 y 11,000 pesos), el 29.2% percibe ingresos mensuales bajos y el 8.3% por encima de los 11,000 pesos mensuales. Los ingresos mayores los tienen los que se dedican a la ganadería, principalmente los productores de leche, y que se ubican en los municipios de Zuazua y Marín; los ingresos medios los reciben los habitantes de los DDR de Montemorelos, Apodaca y Anáhuac mientras que los ingresos bajos están entre la población beneficiada del DDR de Galeana.

El nivel de tecnificación de la principal actividad en el 2001 fue la siguiente; En el nivel de mecanización, el 30% de los productores realizan sus labores con equipo agrícola; el 20% las llevan a cabo parcialmente mecanizado y el 50% realizan todas sus labores sin mecanización (manual). Para el control de plagas y enfermedades, el 11% no lleva a cabo ningún control fitosanitario; el 68% lo realiza parcialmente y el 21 % de los encuestados lleva un riguroso control acorde a normas sanitarias. En lo que se refiere a calidad genética de las semillas y animales, se tienen los siguientes datos; el 20% usa semilla y/o tiene ganado criollo; el 40% tiene y/o usa ganado y semilla criolla y mejorada y el 40% restante tiene y/o usa solo ganado y semilla mejorada.

#### **4.4 Satisfacción con el apoyo**

De acuerdo a los resultados de las encuestas el 52% estuvo satisfecho con el servicio que recibió y lo calificó como bueno; el 37% de los beneficiarios lo calificó de regular a bueno y el 11% restante lo calificó de regular a malo. Asimismo en lo referente a la oportunidad en la entrega del apoyo ó servicio, el 68% manifestó que llegó oportunamente y el 32% dijo que fue extemporáneo. Existen comentarios de que el gobierno debe de destinar mayores recursos económicos para desarrollar más y mejores proyectos, tanto a nivel individual como a grupos de productores organizados, que pudieran ser implementados y elaborados por algún despacho de consultoría ó asesoría y de esta forma complementar el servicio de asistencia técnica y extensión con apoyos provenientes de subsidios, créditos ó por medio de alguna mezcla de recursos de diferentes fuentes financieras, que pudieran recuperarse a mediano y largo plazo, ya que la Banca de Desarrollo dejó de atender sustancialmente a una gran parte de los productores del sector rural.

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

Ya se ha visto que los apoyos de los programas de asistencia técnica de la Alianza Para el Campo son promovidos y gestionados por los mismos técnicos, de tal manera que los productores se han convertido solo en receptores de los servicios sin intervenir en las decisiones sobre su instrumentación. Esto estaba motivado, en cierta medida, por el tipo de productores atendidos en años anteriores; en la operación del 2001 la participación de un 25% de beneficiarios con niveles de educación por encima de la secundaria e ingresos de medios a altos (más del 70%) ha propiciado una mayor inquietud por aprovechar plenamente los apoyos, principalmente en gestoría y es seguro que en los próximos años tendrán una participación más activa.

Por otra parte, la rotación de técnicos en las comunidades y en el mismo programa no ha permitido la continuidad de los apoyos que permitan una mayor eficiencia y eficacia que impacte en mayor medida los resultados. Esto mismo no ha logrado que la mayoría de los técnicos hagan aportaciones importantes para mejorar la planeación y operación del programa; sin embargo, es importante conocer algunas de sus características para relacionarlas con los resultados del programa y conocer algo sobre la forma en que perciben su instrumentación en la entidad (cuadros anexos 10 y 11).

Participaron 24 técnicos en la operación del 2001 y todos fueron entrevistados; 22 de ellos son hombres y proporcionan apoyo en las diferentes regiones del Estado (cuadro anexo 12), los restantes son mujeres que realizaron funciones administrativas, una apoyando a una organización de productores en el DDR de Montemorelos y otra auxiliando a la VEER en la Ciudad de Monterrey. Los hombres tienen especialidades relacionadas con la actividad agropecuaria, el 62.5% en agronomía y el 29.2 en Veterinaria y Zootecnia; las dos mujeres (8.3%) tienen especialidad en administración. El 45.8% de los PSP participantes se integraron en el 2001 al programa, otro 45.8% tiene entre 1 y 3 años y solamente el 8.4% rebasa los 3 años. La opinión que tienen sobre la forma en que los operadores del programa en la entidad están trabajando es positiva: el 100% opina que su labor es de buena a muy buena; el 95.8% consideran que la capacidad del recurso humano en cantidad y calidad es también de bueno a muy bueno; y la capacidad administrativa para operar el programa de acuerdo a las demandas de los productores es, para el 87.5%, de buena a muy buena.

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

Es indudable que la mayoría de los productores agropecuarios del Estado necesitan ser apoyados con asistencia técnica subsidiada; sin embargo, la escasez de recursos lo hace difícil, pero si es conveniente que la proporción se incremente ya que la atención de tan solo el 5.6% de las UPR atendidas por el programa es muy poco y la necesidad de contar

con una buena red de extensionistas en el Estado facilitaría la aplicación mas eficiente de todos los recursos dirigidos al sector agropecuario.

La principal actividad y principal fuente de ingresos de los productores beneficiados es la agrícola en un 45.8%, la pecuaria en un 41.7% y otras no agropecuarias en un 12.5%. Ahora bien, las encuestas a beneficiarios muestran que los apoyos se dirigieron en mayor medida a la actividad pecuaria en un 68.4%, después a la agrícola en un 21.1% y a otras no agropecuarias en un 10.5%. El 61.5% de los apoyos a la actividad pecuaria fue a la producción de leche de vaca, el 23.1% a la producción de caprinos y el 15.4% a la producción de bovinos carne.

En función de la estructura productiva anterior a la que se dirigieron los apoyos y que la EEE considera adecuada, lo más recomendable sería que los técnicos que participan en el programa tengan una formación académica acorde a esta; es decir, un 68.4% entre Zootecnistas y Médicos Veterinarios, un 21.1% en agronomía y un 10.5% en otras especialidades como la agroindustria. La atención que se dio en el 2001 fue con un 62.5% de agrónomos, un 28.2% de Zootecnistas y Médicos Veterinarios y un 8.3% con formación en administración.

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

La política sectorial del Gobierno del Estado está muy relacionada con los objetivos planteados en el Plan Nacional Sectorial por lo que las acciones que se emprenden generalmente tienen el apoyo de la federación para su implementación.

Hasta la operación del 2000 el programa fue operado con personal de la Delegación de la SAGARPA en el Estado. En el 2001, en el marco de la federalización, pasó a ser responsabilidad del Gobierno del Estado y específicamente de la Subsecretaría de Fomento y Desarrollo Agropecuario; el proceso de cambio significó algunos desajustes operativos que al final repercutieron positivamente en los resultados.

La supervisión de la operación se hizo más estricta vigilando sobretodo la periodicidad con que los técnicos visitaron las comunidades y revisando los resultados de sus acciones. El 63.6% (14) de los extensionistas se encargaron de promocionar, elaborar, gestionar apoyos e instrumentar 95 proyectos de PADER y 33 de Mujeres en el Desarrollo Rural. Por otra parte, el 22.7% (5) fueron asignados a una Sociedad de Producción Rural que los coordinó y supervisó en sus acciones para promocionar, gestionar e instrumentar diversos proyectos de desarrollo con apoyos de otros programas de Alianza Para el Campo (Mecanización, Fertiirrigación y otros de Fomento Ganadero) contando con créditos complementarios de un PROCREA y otras fuentes de financiamiento; se atendieron prioritariamente proyectos dirigidos al sector ejidal entre los cuales se encuentra el de Vaquerías cuyo arranque vino a dar fe el Presidente del País. Uno de ellos (4.5%) se dedicó a apoyar la instrumentación de una planta integradora de productos lácteos en el municipio de Marín auxiliando en la

elaboración del proyecto, la gestión de apoyos y créditos complementarios y en la puesta en marcha que actualmente está en proceso. Esta planta aglutinará asociaciones de productores de leche de Marín, Zuazua, Dr. González y Cerralvo y tendrá una capacidad instalada para captar cerca de 70,000 litros diarios. Por otra parte, los dos restantes son los que no presentan resultados productivos importantes, uno porque virtualmente no lo conocen en las comunidades que debe atender y el otro porque su contrato duró solamente 3 meses dedicándose a la identificación de proyectos entre los grupos que está atendiendo.

Debido al proceso de federalización se operó fuera de normas en algunos aspectos como: el nombramiento de la VEER que, a pesar de haber pedido la autorización para operarla con personal de la Subsecretaría, debió haberse convocado a las pocas empresas de servicios agropecuarios de la entidad para que presentaran propuestas; parte de los recursos humanos fueron utilizados en labores administrativas de la Vocalía (un técnico); todas las solicitudes fueron recibidas directamente por la VEER sin tomar en cuenta la disposición de utilizar como ventanillas únicas a los DDR's y los CADER's.

No obstante lo anterior, se tiene la percepción de que los resultados prácticos en el campo mejoraron sustancialmente aun cuando falta tiempo para poder asegurarlo; se tenía la costumbre, en una proporción alarmante, de conformar los módulos sin realmente proporcionar los servicios de asistencia técnica a que estaban obligados los técnicos; esta opinión de la EEE se fundamenta solo en la experiencia que tiene como prestadora de servicios al sector agropecuario y el contacto que ha tenido con productores integrantes de módulos de años anteriores como con técnicos que han laborado en el programa.

La falta de confianza en el programa por parte del Gobierno del Estado se refleja en sus aportaciones; en el 2001 está fue solamente de un 4.3%, cantidad muy baja si consideramos que con los apoyos del programa se cubre únicamente el 5.6% de las necesidades de asistencia técnica en el Estado. Sin embargo, con el mejoramiento en los resultados y entendiendo plenamente que una buena red de extensionistas en la entidad es una gran parte de la solución para que las inversiones en el campo tengan sostenibilidad es seguro que las aportaciones futuras se van a incrementar.

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

De acuerdo al análisis de la información documental, de las entrevistas a funcionarios, técnicos, organizaciones de productores y sobre todo de los resultados de los cuestionarios aplicados a los beneficiarios del programa, se puede concluir lo siguiente:

- Todos los apoyos que se dirigen al sector agropecuario en el Estado se hacen con la firme idea de lograr desarrollar la economía de las familias campesinas, sobre todo de aquellas que se encuentran ubicadas en localidades donde la marginación es alta. Sin embargo, la aplicación de los subsidios se ha hecho sin la debida supervisión y asesoramiento y dadas las condiciones sociales del sector ésta sería la única manera

en que el desarrollo se logre; la mejor forma de lograr esto es consolidando una red de extensionistas de buena calidad y cantidad.

- Los programas de asistencia técnica, capacitación y extensión hasta hoy operados en el marco de la Alianza para el Campo en el Estado no han dado resultados satisfactorios. La falta de una planeación adecuada permitió que los recursos se utilizaran más como un subsidio al desempleo del sector profesional agronómico que para solucionar el problema de la falta de este servicio a los productores rurales.
- En el 2001 la operación del programa pasó a ser responsabilidad del Estado. Los resultados se mejoraron; sin embargo, si se hubiera cumplido con la norma que involucra necesariamente a los DDR's y CADER's, la utilización de la experiencia del personal de estas instancias federales hubieran impactado positivamente los resultados.
- Más del 63% de los técnicos se dedicaron a promover, gestionar e instrumentar los proyectos productivos apoyados con recursos del PADER y Mujeres en el Desarrollo Rural; lo disperso de estos apoyos no permitieron que cada técnico tuviera una zona delimitada conforme a las reglas de operación ya que sus actividades se hicieron en función de las necesidades de estos dos programas. Lo mismo sucedió con el 22.7% de PSP asignados a la S.P.R. de R.L. en Linares que apoyaron a un gran número de productores en asistencia técnica para la producción y comercialización pero sin cumplir con la acreditación de los 4 módulos del Diplomado en Diseño de Empresas Rurales.
- Aun cuando más del 75% de los técnicos asistieron a los 4 módulos del Diplomado en Diseño de Empresas Rurales no se lograron elaborar verdaderos proyectos de desarrollo integral. Se enfocaron más al auxilio en la elaboración de los proyectos para la justificación de los apoyos de los otros programas de desarrollo rural.
- El 68.4% de las actividades apoyadas fueron pecuarias, el 21.1% agrícolas y el 10.5% otras no agropecuarias y la formación académica de los técnicos fue proporcionalmente diferente, el 62.5% con estudios de agronomía, el 29.2% con estudios de zootecnia y Medicina Veterinaria y el 8.3% otras especialidades, situación que afectó la calidad de los servicios proporcionados por el programa en la instrumentación de los proyectos.
- El 62.5% de los técnicos manifestaron que prestan sus servicios en la Alianza desde antes del 2000 pero el 66.7% apenas comenzó en el 2001 su participación en las comunidades que atendió en este año. Esto significa que desde sus inicios no han tenido una continuidad con los grupos o módulos que atienden; el seguimiento de los proyectos solo se garantizará con la permanencia de cuando menos dos años del PSP responsable y con el apoyo de profesionales de diversas disciplinas. Esta es una razón más que justifica la necesidad de operar a través de despachos agropecuarios.
- El programa cubrió solamente el 8.3% de las necesidades de asistencia técnica en el sector social y si se considera que esta es probablemente la única opción viable de solución al problema de los productores más marginados el déficit es realmente grave (91.7%).
- Las actividades de transferencia de tecnología por parte de los técnicos en su participación del 2001 fue mínima debida a una deficiente coordinación entre los

Centros de Investigación, la Fundación PRODUCE y los encargados del programa. Los PSP constituyen el medio más económico para que las investigaciones desarrolladas, sobre todo aquellas apoyadas por la Fundación, lleguen a ser adoptadas por los productores.

Asimismo, la EEE plantea las siguientes recomendaciones tendientes al mejoramiento de la operación del programa:

- La continuidad de los técnicos en las comunidades que atienden es de vital importancia para el cumplimiento de los objetivos y metas que se plantean; por lo tanto, es importante que dentro de la planeación financiera para el programa se destine una reserva especial que permita contar con recursos económicos suficientes para financiar los apoyos por unos dos meses mientras llegan los recursos del siguiente año.
- En relación a lo anterior se debe vigilar que cada técnico participante justifique la o las razones para cambiar de área o grupo donde trabaja y exigir un plan de trabajo de mediano plazo (dos años) plenamente claro para ser utilizado como medida de control de sus actividades.
- En función de las actividades a apoyar se deben seleccionar a los técnicos; la formación académica del PSP responsable de cada proyecto debe ser acorde a las necesidades de la empresa a desarrollar o consolidar, siempre apoyado por un grupo multidisciplinario que debe aportar el Despacho responsable.
- La forma en que se está trabajando dará buenos resultados en el corto y mediano plazo, sin embargo, la sostenibilidad de las acciones solo funcionará cuando se logren desarrollar proyectos integrales de desarrollo y para esto se necesita la preparación intensiva de los técnicos programando su formación en lugares cercanos a su lugar de trabajo para que no interfieran con las labores de campo. Ya se tienen profesionales que pueden llevar a cabo esta capacitación.
- Se recomienda, en el corto plazo, incrementar las aportaciones gubernamentales en cuando menos un 80% para cubrir la demanda de asistencia técnica del 10% de los productores del Estado.
- Los servicios deberán ser proporcionados a través de despachos profesionales que demuestren plenamente su capacidad y estén integrados con asesores multidisciplinarios para que aseguren la elaboración de diagnósticos regionales de calidad, identificación de proyectos de desarrollo, su promoción, gestión de apoyos y su instrumentación. Por la escasez de despachos en el Estado con estas características se considera que el programa operaría al 100% de esta forma a partir del 2004; sin embargo, es necesario convocar a los que ya existen para que presenten propuestas por regiones e iniciar el proceso, incentivando, al mismo tiempo, la formación de nuevas empresas.
- La infraestructura desarrollada por muchos años en el sector rural del Estado por la SAGARPA debe, y así lo instruyen las reglas de operación, ser utilizada para el ahorro de recursos y el mejoramiento de la eficiencia operativa. El Estado debe racionalizar el gasto operativo aprovechando al personal técnico de los DDR's y

CADER's tal y como lo instruye la Ley de Desarrollo Rural sustentable en materia de federalización y descentralización (capítulo III, artículo 27, inciso XI).

- La utilización para la operación del programa de Despachos Agropecuarios facilitaría el control de los objetivos, metas y plazos y, sobre todo, se pueden eliminar una serie de controles y supervisiones a los técnicos que, en muchas ocasiones, solo detienen la buena marcha de las actividades. Las discusiones sobre los resultados y las rendiciones de cuentas e informes serían solamente entre la VEER y los ejecutivos de las empresas prestadoras de los servicios profesionales.

## Capítulo 5

### Evaluación de resultados e impactos del programa

Tomando como base el “Procedimiento para el cálculo de indicadores de evaluación y su análisis” emitido por la Unidad de Apoyo como herramienta auxiliar para la determinación de los resultados e impactos del programa se desarrollaron los puntos de este capítulo.

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

Para medir este indicador el procedimiento considera dos variantes: la primera identifica el porcentaje de beneficiarios que reconocen haber recibido el servicio con calidad satisfactoria y la segunda el porcentaje de beneficiarios que, además de considerarlo de buena calidad, les llegó oportunamente. Los cálculos se hicieron conforme a las respuestas a las preguntas 34 y 35 del cuestionario para beneficiarios.

##### a) Frecuencia de reconocimiento de satisfacción con el apoyo

$$C = (ncs/N) 100$$

$$C = (17/19)100 = 89.5$$

Donde:

C = Porcentaje de beneficiarios que reconocieron el servicio recibido como de buena calidad.

ncs = Número de beneficiarios que reconocieron el servicio de calidad satisfactoria.

N = Número de beneficiarios integrantes de la muestra.

##### b) Satisfacción y oportunidad del apoyo

$$S = (BS/N) 100$$

$$S = (13/19)100 = 68.42$$

Donde:

S = Porcentaje de beneficiarios que reconocieron calidad satisfactoria y a la vez reconocieron que la entrega del servicio fue oportuna.

BS = Número de beneficiarios que reconocieron calidad satisfactoria y a la vez reconocieron que la entrega del servicio fue oportuna.

N = Número de beneficiarios integrantes de la muestra.

De acuerdo a los resultados de las encuestas la percepción de los beneficiarios es que el servicio proporcionado fue de buena calidad y un 68.42% considera que este fue oportuno.

Las diferencias entre distritos es significativa ya que mientras en el de Galeana y Apodaca el 100% de los beneficiarios está satisfecho con el servicio, en el de Montemorelos solamente el 50% está satisfecho; por otro lado, el grado de satisfacción y oportunidad del apoyo en Galeana fue del 70% y en Apodaca del 100% y en el de Montemorelos de un 25%.

El resultado del indicador, hasta cierto punto satisfactorio, no hicieron necesario ni práctico el cálculo por grupo de productores considerando otras variables discretas y continuas.

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

El simple hecho de tener acceso a los servicios de asistencia técnica implica una modificación al proceso productivo; en tal virtud, se calcularon los siguientes indicadores para tener idea de la magnitud de estos cambios.

### **a) Presencia de cambio en las técnicas**

$$CT = (BSE/N) 100$$
$$CT = (3/19)100 = 15.8$$

Donde:

CT = Porcentaje de beneficiarios que no tenían experiencia en el uso de servicios de asistencia técnica.

BSE = Beneficiarios que no tenían experiencia en el uso de servicios de asistencia técnica.

N = Número de beneficiarios integrantes de la muestra.

Los datos para la construcción de esta variante del indicador se obtuvieron de la pregunta 50, opción 2, del cuestionario para beneficiarios.

### **b) Frecuencia de cambios en producción debidos a cambios en técnicas**

$$CEP = (BCEP/N) 100$$
$$CEP = (14/19)100 = 73.7$$

Donde:

CEP = Porcentaje de beneficiarios que observaron cambios favorables en algún aspecto de la producción como consecuencia del apoyo.

BCEP = Número de beneficiarios que observaron cambios favorables en algún aspecto de la producción.

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

Para la construcción de esta variante del indicador, la información se obtuvo de la pregunta 51, opción 1 del cuestionario para beneficiarios.

### **c) Frecuencia de cambio en técnicas y cambio en producción debidos al apoyo**

$$CP = (BSEOC/N) 100$$

$$CP = (2/19)100 = 10.5$$

Donde:

CP = Porcentaje de beneficiarios que no tenían experiencia previa en el uso de servicios de asistencia técnica y observaron un cambio favorable en algún aspecto de la producción.

BSEOC = Beneficiarios que no tenían experiencia en el uso de servicios de asistencia técnica y observaron un cambio favorable en algún aspecto de la producción.

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

La información para la construcción de esta variante del indicador se obtuvo de las respuestas a la pregunta 50, opción 2 y que a la vez contestaron a la pregunta 51 en su opción 1.

Para el análisis de estos indicadores, la información se complementa con los resultados obtenidos a partir de las respuestas a la pregunta 52 del cuestionario para beneficiarios (cuadros 5-2-1 y 5-2-2).

**Cuadro 5-2-1. Aspectos de la producción agrícola en que se observaron cambios.  
PESPRO 2001. Nuevo León.**

No.	Aspecto en que hubo cambio:	Número de beneficiarios (100 %)	Cambio favorable %	Cambio desfavorable %	Sin cambio %
1	Establecimiento de vivero o plantación (producción de nuez y planta, uso de materiales biológicos tolerantes, semillas mejoradas)	19	5.3		15.8
2	Labores agrícolas (preparación del terreno, siembra, uso de semillas mejoradas, fertilización, control de malezas, etc)	19	15.8		63.2
3	Manejo del agua de riego (uso eficiente, mejores técnicas, etc)	19	15.8		47.4
4	Presencia de plagas y enfermedades, métodos de combate, prevención, control y erradicación.	19	36.8		36.8
5	Recuperación de suelos (aplicación de subsoleos, mejoradores o riegos)	19	15.8		52.6
6	Cosecha	19	10.5		52.6
7	Almacenamiento, procesamiento, etc	19	15.8		52.6
8	Inicio de nueva actividad productiva	19	10.5		15.8
9	Otros cambios	19	10.5		57.9

Fuente: Elaboración propia a partir de las respuestas a la pregunta 52 del cuestionario para beneficiarios

**Cuadro 5-2-2. Aspectos de la producción pecuaria en que se observaron cambios. PESPRO 2001. Nuevo León.**

No.	Aspecto en que hubo cambio:	Número de beneficiarios (100 %)	Cambio favorable %	Cambio desfavorable %	Sin Cambio %
1	Manejo de pradera / agostadero (sistema de pastoreo, fertilización, riegos, fitosanidad, etc.)	19	15.8		42.1
2	Manejo reproductivo (mejoramiento genético, inseminación, monta, época de empadre, etc)	19	42.1		26.3
3	Abasto de agua (método de suministro, cantidad empleada, etc)	19	5.3		57.9
4	Sistema de alimentación (método de suministro, fuente de alimentación, composición de dieta, etc)	19	47.4		31.6
5	Presencia de plagas y enfermedades, métodos de combate, prevención, control y erradicación	19	42.1		26.3
6	Técnicas de extracción de productos (ordeña, trasquila, extracción de miel, etc)	19	26.3		36.8
7	Almacenamiento, procesamiento, etc	19	21.0		42.1
8	Inicio de una nueva actividad productiva	19			15.8
9	Otros cambios	19			63.2

Fuente: Elaboración propia a partir de las respuestas a la pregunta 52 del cuestionario para beneficiarios

Se considera que hubo poco cambio en las técnicas ya que solamente el 15.8% de los beneficiarios recibieron por primera vez los servicios de asistencia técnica. Por otra parte, el 73.7% del indicador da idea de que los beneficiarios en una buena cantidad observaron cambios en algún aspecto de la producción. Destaca el 36.8% de los entrevistados que observó cambios en los controles de plagas y enfermedades en sus cultivos y en el aspecto pecuario se observaron mayores cambios favorables: más del 40% se beneficiaron con la asistencia técnica en el manejo reproductivo, en los sistemas de alimentación utilizados y en los métodos de control de plagas y enfermedades.

Aparentemente hay una relación entre los que venden en el mercado nacional y los cambios favorables en el indicador. Resultó de 100.0 para el mercado nacional y 27.3 para el local (cuadro anexo 13).

Los productores que recibieron otros apoyos de la Alianza tuvieron mayores cambios en producción (90.0) que aquellos que no recibieron nada (55.6).

Por otro lado, al calcular los valores del indicador para algunas variables continuas se encontró que los mayores impactos los obtuvieron los productores que cultivan superficies mayores y con ingresos por venta significativamente mayores. Estos últimos corresponden a los productores de las asociaciones de lecheros que participan en el DDR de Apodaca como socios de la integradora de productos lácteos.

La frecuencia de cambios en producción debido a cambios en técnicas fue más significativo en los distritos de Galeana (90%) y Apodaca (100%) ya que Anáhuac fue de un 50% y Montemorelos de un 25%. Asimismo, de los productores que no habían recibido asistencia técnica el 100% observó cambios en los Distritos de Galeana y Apodaca y ningún cambio en Montemorelos; en Anáhuac todos ya habían recibido asistencia técnica con anterioridad.

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

Como sucede con este programa, cuando el apoyo se proporciona a través de un servicio se calcula el grado de satisfacción de los beneficiarios (Valoración del servicio recibido), y para la construcción este indicador se utilizó la información correspondiente a la respuesta de la pregunta 48 del cuestionario de beneficiarios en sus cuatro opciones: 1) satisfacción con el servicio, 2) disponibilidad del servicio cuando se le requiere, 3) pago por el servicio y 4) disposición a pagar por el servicio.

#### **a) Valoración del servicio recibido**

$$\begin{aligned}VS &= SS + DS + PS + DP \\VS &= 0.63 + 0.05 + 0.01 + 0.05 \\VS &= 0.74\end{aligned}$$

Donde:

VS = Valoración del servicio recibido.

SS = Servicio considerado satisfactorio, en cuyo caso se le asigna una valoración de 0.70, de lo contrario se le asigna un valor de cero.

DS = Disponibilidad del servicio cuando se le requiere, en cuyo caso se le asigna una valoración de 0.10, de lo contrario se le asigna un valor de cero.

PS = Se ha pagado por este servicio, en cuyo caso se le asigna una valoración de 0.10, de lo contrario se le asigna un valor de cero.

DP = Existe disposición a pagar por el servicio, en cuyo caso se le asigna una valoración de 0.10, de lo contrario se le asigna un valor de cero.

El resultado (0.74), complementado con los porcentajes de cada alternativa (cuadro 5-3-1) indican una percepción buena sobre la asistencia técnica proporcionada, influenciado el resultado por la satisfacción con la asistencia técnica (89.5%) aunque solo el 52.6%

menciona que está disponible cuando la requiere y es importante mencionar la disponibilidad a pagar por el servicio del 47.4%.

El indicador por Distrito muestra que el de Apodaca, Galeana y Anáhuac está por encima del cálculo global (0.87, 0.8 y 0.75 respectivamente) disminuyendo en el de Montemorelos a 0.45.

**Cuadro 5-3-1 Valoración de la asistencia técnica recibida**

No.	Descripción	Número de beneficiarios	%
1	La asistencia técnica fue satisfactoria	17	89.5
2	Está disponible cuando la requiere	10	52.6
3	Han pagado por el servicio	1	5.3
4	Están dispuestos a pagar por el servicio	9	47.4

Fuente: elaboración propia con base a las respuestas a la pregunta 48

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

Con este indicador se determinó la medida en que el apoyo del programa contribuyó a la formación de capital humano relevante para las actividades de producción. Su cálculo se hizo tomando en consideración las respuestas a la pregunta 53 del cuestionario para beneficiarios.

##### a) Desarrollo de capacidades

$$DC = CT + CAC + CG$$

$$DC = 0.16 + 0.0 + 0.16$$

$$DC = 0.32$$

Donde:

DC = Indicador de desarrollo de capacidades técnicas, productivas o de gestión.

CT = Presencia de desarrollo de capacidades para nuevas técnicas de producción, en cuyo caso se le asigna una valoración de 0.34 y de cero si no las adquirió. Opción 1.

CAC = Presencia de desarrollo de capacidades administrativas y contables, en cuyo caso se le asigna una valoración de 0.33 y de cero si no las adquirió. Opción 2.

CG = Presencia de desarrollo de capacidades para la gestión local, en cuyo caso se le asigna una valoración de 0.33 y de cero si no las adquirió. Opción 4.

Para cumplir con los objetivos del programa este indicador es clave; por lo tanto, se puede concluir el poco resultado en la preparación de los productores en los aspectos, técnicos, administrativos y de gestión, explicable esto por el poco tiempo destinado por los PSP a estos aspectos. Sin embargo, en el aprendizaje de nuevas técnicas de producción y para la gestión local los resultados no son tan desfavorables ya que el 47.4% mencionó que desarrolló estas capacidades con el apoyo del programa (cuadro 5-4-1).

Por otra parte, tratando de identificar diferencias para este indicador por características socioeconómicas, se calculó el indicador para algunos grupos de productores sin encontrar mayores diferencias. Esto es, los impactos mínimos que se manifestaron en el desarrollo de capacidades se encontraron en todos los beneficiarios sin diferencias significativas.

El indicador por Distrito es muy similar al cálculo global; sin embargo, en el de Galeana el desarrollo de nuevas técnicas de producción alcanzó un 70%, proporción superior al 47.4% para los cuatro distritos (Cuadro 5-4-1). En la participación para la gestión local los Distritos de Apodaca y Galeana (50 y 67%) mostraron mejores resultados que los de Anáhuac y Montemorelos (25 y 0%)

**Cuadro 5-4-1 Capacidades técnicas, productivas y de gestión**

No.	Descripción	Número de beneficiarios	%
1	Nuevas técnicas de producción	9	47.4
2	Técnicas de administración y contabilidad	0	0.0
3	Participación para la gestión local	9	47.4

Fuente: elaboración propia con base en las respuestas a la pregunta 53 del cuestionario para beneficiarios

#### b) Desarrollo incluyente de capacidades

Como un indicador complementario al anterior se incluye dentro del análisis el aprendizaje de otras cosas diferentes a las técnicas, administrativas, contables y de gestión local (pregunta 53, opción 5), con el resultado siguiente:

$$\begin{aligned} DCI &= CT + CAC + CG + CO \\ DCI &= 0.12 + 0.00 + 0.12 + 0.08 \\ DCI &= 0.32 \end{aligned}$$

Donde:

DCI = Desarrollo de capacidades incluyendo otras no identificadas

CT = Presencia de desarrollo de capacidades para nuevas técnicas de producción, en cuyo caso se le asigna un valor de 0.25 y de cero si no las adquirió.

CAC = Presencia de desarrollo de capacidades administrativas y contables, en cuyo caso se le asigna una valoración de 0.25 y de cero si no las adquirió.

CG = Presencia de desarrollo de capacidades para la gestión local, en cuyo caso se le asigna una valoración de 0.25 y de cero si no las adquirió.

CO = Adquirió otras capacidades, en cuyo caso se le asigna una valoración de 0.25 y de cero si no las adquirió. Esta sería la opción 5.

Este indicador complementario se calculó con el fin de determinar si, aparte del desarrollo de las principales capacidades, existieron otras diferentes pero el resultado fue el mismo (0.32).

**Versiones complementarias:**

**c) Desarrollo global de capacidades técnicas, productivas y de gestión**

$$\begin{aligned} \text{CTG} &= (\text{DTC}/\text{N}) 100 \\ \text{CTG} &= (0/19)100 \\ \text{CTG} &= 0 \end{aligned}$$

Donde:

CTG = Porcentaje de beneficiarios que adquirieron capacidades técnicas, productivas y de gestión, entre otras, de manera simultánea.

DTC = Número de beneficiarios que reconocieron haber adquirido simultáneamente las cuatro capacidades: técnicas, productivas, de gestión y otras.

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

La información para la construcción de esta variante del indicador se encuentra en las respuestas a las opciones 1, 2,4, y 5 de la pregunta 53 y el resultado de cero indica que no hubo ningún beneficiario del programa que haya adquirido de manera simultánea las capacidades técnicas, productivas, de gestión y otras.

**d) Desarrollo mínimo de capacidades técnicas, productivas y de gestión**

$$\begin{aligned} \text{CAG} &= (\text{DAC}/\text{N}) 100 \\ \text{CAG} &= (18/19)100 \\ \text{CAG} &= 94.7 \end{aligned}$$

Donde:

CAG = Porcentaje de beneficiarios que adquirieron alguna capacidad técnica, productiva, de gestión o de alguna otra índole.

DAC = Número de beneficiarios que reconocieron haber adquirido **al menos** una de las cuatro capacidades: técnicas, productivas, de gestión o de otro tipo.

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

La información para la construcción de esta variante del indicador se encuentra en las respuestas a las opciones 1, 2,4, y 5 de la pregunta 53. El 94.7% de los productores beneficiados reconocieron haber adquirido al menos una de las cuatro capacidades consideradas por el indicador.

## **5.5 Desarrollo de organizaciones económicas de productores**

Este indicador permite visualizar el efecto del apoyo del programa sobre la creación de organizaciones o desarrollo de las mismas en cuanto a participación, gestión,

administración y transparencia. Sus resultados deben ser considerados para la adecuación del programa ya que los subsidios destinados a la Alianza son cada vez más restrictivos en cuanto a los aspectos de organización.

**a) Participación en la constitución de nuevos grupos gracias al apoyo**

$$NG = (BI/NI) 100$$

$$NG = (2/4)100$$

$$NG = 0.50$$

Donde:

NG = Porcentaje de beneficiarios que se incorporaron a un grupo con la finalidad de obtener el apoyo de la Alianza.

BI = Número de beneficiarios que declararon haberse incorporado a un grupo con la finalidad de obtener el apoyo de la Alianza (respuesta a la pregunta 72 en su opción 2).

NI = Número de beneficiarios que recibieron el apoyo a través de un grupo (respuesta a la pregunta 67 en su opción 1).

**b) Consolidación de grupos**

$$CG = (AF/NI)100$$

$$CG = (4/4)100$$

$$CG = 100.0$$

Donde:

CG = Porcentaje de grupos que recibieron algún tipo de apoyo para el fortalecimiento de la organización.

AF = Número de grupos que recibieron apoyo para su fortalecimiento.

NI = Número de beneficiarios que recibieron el apoyo a través de un grupo (respuesta a la pregunta 67 en su opción 1).

La información se obtiene de la pregunta 74, contestada en cualquiera de las opciones de la 3 a la 10 en la alternativa “recibió” y que a la vez contestaron alguna de las opciones 1 a la 10 en la pregunta 82.

Solamente el 21% de los beneficiarios manifiestan haber recibido los servicios del programa a través de un grupo organizado; la mitad de los grupos integrados lo hicieron con la finalidad de recibir los beneficios que se tienen en la Alianza y todos ellos recibieron algún apoyo para fortalecer su organización. La mitad de los beneficiarios que recibieron el apoyo a través de un grupo se encuentra en el Distrito de Apodaca y la otra mitad en el de Anáhuac; no se reporta en Galeana y Montemorelos ningún beneficiario que haya recibido el apoyo a través de un grupo.

Como complemento para las conclusiones y recomendaciones del capítulo, se generaron y analizaron los resultados de la información derivada de las preguntas 67 a 82.

## **5.6 Protección y control sanitario**

De acuerdo al resultado de las encuestas a beneficiarios se deduce que el 63.2% de ellos conoce algunas de las campañas de sanidad agropecuaria y el 52.6% ha participado de los beneficios que esto representa; de los que han participado al 40% les ayudaron en el diagnóstico de enfermedades y con asistencia técnica y capacitación, sin embargo, el 70% de los que conocen o han participado en las campañas mencionan que no han observado cambios productivos.

## **5.7 Investigación y transferencia**

Aun cuando la coordinación entre las instancias que desarrollan tecnologías y los encargados del programa no es la mejor, el 73.7% de los beneficiarios conocen y han participado cuando menos en una actividad relacionada con la investigación, transferencia y adopción de tecnología; el 63% tiene conocimiento de las giras de intercambio tecnológico y que hay programas para pláticas, talleres u otros eventos de capacitación, el 52.6% conoce y ha participado en demostraciones de campo, giras de intercambio tecnológico y pláticas, talleres y otros eventos de capacitación.

## **5.8 Conclusiones y recomendaciones**

El fin primordial de los apoyos que se otorgan a través de Alianza Para el Campo es el mejoramiento del nivel de vida de las familias que habitan en el medio rural. Los impactos en la producción, productividad, cambios de actitud, etcétera que se provocan con la instrumentación de los diferentes programas son la medida de su funcionamiento; con el apoyo de las encuestas a beneficiarios, las entrevistas a los otros actores participantes en el programa y los indicadores presentados en este capítulo, la EEE llegó a las siguientes conclusiones:

- La actuación de los PSP en la operación del 2001 se considera buena en función de su apoyo en la elaboración e instrumentación de proyectos productivos. Sin embargo, por lo disperso de su actuación, sin mantener fija su atención en uno o más grupos de productores, los impactos de su trabajo fueron difíciles de evaluar.
- De los 24 beneficiarios seleccionados en la muestra 5 de ellos (20.8%) manifestaron no haber recibido nada y dos (8.3%) dijeron haber recibido uno diferente al solicitado. Por ser un servicio el apoyo que otorga el programa y dado que más del 85% de los técnicos atendieron un mayor número de beneficiarios que los que

tenían en principio asignados al trabajar en forma coordinada con los programas PADER, Mujeres en el Desarrollo Rural y con una Sociedad de Producción Rural (Fertiirrigación y Mecanización), los beneficiarios se mostraron confundidos al momento de su respuesta.

- Por la respuesta del 63.2% de los beneficiarios, en el sentido de haber recibido el apoyo en forma individual, se infiere que muchos de ellos no estaban plenamente informados del objetivo de su participación en grupo.
- El 47.4% de los beneficiarios afirmaron pertenecer a alguna organización de productores para obtener mejores precios de insumos (44.4%) y mejorar sus precios de venta (44.4%).
- El apoyo que recibió el 94.7% de los entrevistados fue para la misma actividad que ha venido realizando.
- Tal y como se ha venido mencionando, los productores que han participado en el programa se han enterado por visitas de técnicos principalmente (89.4%), por compañeros (5.3%) y por autoridades municipales (5.3%).
- Han aceptado participar en el programa para aumentar sus ingresos (68.4%), para mejorar sus rendimientos (52.6%) y para mejorar la calidad de la producción (36.8%).
- El 89.5% de los beneficiarios del programa consideraron que el servicio que recibieron por parte de los técnicos fue satisfactorio y al 68.4% adicionalmente les llegó oportunamente.
- El 15.8% de los productores no habían recibido asistencia técnica con anterioridad, mientras que el 84.2% ya tienen experiencia en ello. De tal manera que el indicador de cambio en técnicas no es significativo.
- El 73.7% de los productores atendidos por los PSP observaron cambios favorables en algún aspecto de la producción como consecuencia del apoyo. Por otro lado, influenciado por la baja proporción de beneficiados que recibieron por primera vez asistencia técnica el indicador que muestra cambio en técnicas y cambio en producción fue muy bajo (10.5). Los cambios mas importantes observados fueron en el control de plagas y enfermedades en el aspecto agrícola (36.8%) y en el renglón pecuario más del 40% observó cambios favorables en el manejo reproductivo, en los sistemas de alimentación utilizados y en los métodos de control de enfermedades.
- Analizando los resultados del cálculo de los indicadores en algunas variables se puede mencionar que se observaron mayores impactos en aspectos productivos en aquellos que venden la producción en el mercado nacional (100.0) que en el local (27.3). Asimismo, los que recibieron otros apoyos de la Alianza (90.0) tuvieron más impacto en aspectos productivos que aquellos que no recibieron (55.6). Los que cultivaron superficies mayores y que tuvieron mayores ingresos por la venta de sus productos fueron impactados más por los apoyos del programa. Los productores de leche que van a poner en marcha la integradora en Marín, N.L. son los que influenciaron en mayor medida este indicador; tienen ingresos por venta muy altos y poseen mayores superficies de cultivo que los de las otras áreas atendidas.

- El hecho de que el 47.4% de las respuestas sean positivas en la disposición de pagar el servicio son noticias alentadoras para continuar subsidiando el servicio pero diseñando estrategias para que paulatinamente el servicio pueda ser pagado por los receptores del apoyo.
- El desarrollar las capacidades técnicas, productivas y de gestión de los productores debe ser uno de los objetivos fundamentales del programa; sin embargo, el resultado de los indicadores no reflejan resultados positivos ya que solamente el 32% manifiesta haber obtenido conocimientos en estas áreas. No obstante, el 94.7% adquirió cuando menos una de las cuatro capacidades; técnicas, productivas, de gestión o de otro tipo.
- Solamente 4 de los beneficiarios (21%) manifestaron haber recibido el apoyo a través de un grupo organizado recibiendo apoyo para la formación y consolidación de sus agrupaciones y consideran que el mayor logro del programa es el permitirles seguir activos como organización.
- El 63.2% de los beneficiados conocen algunas de las campañas de sanidad agropecuaria participando en ellas el 52.6%, sin embargo, el 70% de ellos no han observado cambios favorables en su producción por efecto de estas campañas.
- Durante el proceso la EEE no recibió elementos suficientes para aseverar que exista algún tipo de coordinación entre los encargados de la investigación en el Estado y los técnicos del PESPRO. Pese a esto, el 73.7% de los beneficiarios conocen y han participado cuando menos en algún evento de investigación transferencia y adopción de tecnología y el 52.6% conoce y ha participado en algunos eventos de transferencia intermedia.
- Por los resultados obtenidos en los indicadores y la observación en campo de la EEE los mejores impactos y resultados se obtuvieron en los Distritos de Apodaca y Galeana los cuales tienen características opuestas; en Galeana se encuentran los beneficiarios más marginados y en Apodaca los que tienen ingresos mayores.
- El Distrito de Montemorelos no reporta resultados que impacten positivamente al Programa y absorbió el 36.3% del presupuesto; sin embargo, la forma en que se operó difiere mucho de lo establecido en las reglas de operación. Cada técnico atiende en promedio 140 productores que han recibido diferentes apoyos de los programas de Mecanización y Fertiirrigación; los resultados se diluyen pero la EEE tiene la plena seguridad que los resultados que se obtendrán en el mediano plazo serán muy importantes.

Las recomendaciones para las conclusiones principales del capítulo son las siguientes:

- Aun cuando no se tienen los elementos cuantitativos de los resultados del programa en años anteriores los resultados reflejan, en la operación del 2001, mejoras sustanciales, pero la asignación a los técnicos de áreas específicas y en cantidad limitada a sus capacidades de atención son necesarias para que el desarrollo rural integral se logre con la elaboración de proyectos identificados plenamente a través de un diagnóstico. La coordinación hasta hoy lograda con la operación de otros programas de la Alianza están dando resultados pero de corto plazo, les falta la

sostenibilidad que solo se logra con la permanencia del técnico en una sola área y cuando menos por dos años.

- La promoción para la organización es muy importante y en esto pueden participar los PSP, sin embargo, estas funciones deberían ser llevadas a cabo por especialistas en organización, motivación comercialización, etcétera. Por tal motivo, se recomienda que en el mediano plazo los servicios integrales de asistencia técnica se realicen a través de despachos especializados integrados por profesionales de diversas disciplinas que les permita participar desde la organización hasta la puesta en marcha de proyectos integrales de desarrollo.
- La oferta de servicios profesionales a través de despachos agropecuarios de calidad es escasa en la entidad por lo que es urgente la necesidad de promover la creación de nuevas y consolidar las ya existentes mediante incentivos económicos y de oferta de trabajo. De cualquier forma, se recomienda convocar a las que existen para que presenten propuestas de desarrollo por regiones e iniciar en forma inmediata con este esquema.
- En la operación de los próximos años es necesario se adecue la contratación de técnicos con formación académica acorde a las actividades a apoyar. En la operación del 2001 la proporción relativa que operó fue diametralmente opuesta a las necesidades de tal forma que, como ya se mencionó, la operación a través de despachos agropecuarios con personal multidisciplinario mejoraría los resultados.
- El proceso desarrollado con y por los técnicos en la operación del 2001 debe de tomarse en cuenta para conservarlos dentro del programa. No se debe continuar con la forma de trabajar cada año; con técnicos de reciente ingreso al programa o bien que cambien de región, área o comunidad. Es recomendable sostenerlos con su integración a empresas de consultoría y obligarlos a presentar un plan de trabajo con plazo mínimo de dos años.
- Asimismo, el proceso de preparación que está llevando el Estado para la capacitación de técnicos para el desarrollo rural necesita ser capitalizado. Teóricamente los PESPRO están más capacitados que cualquier otro profesionista para identificar, elaborar, promover, gestionar e instrumentar verdaderos proyectos integrales de desarrollo, de tal forma que, cuando menos el 50% de las inversiones con proyecto que se realicen por parte del PADER y Mujeres en Desarrollo deberán ser elaborados o revisados y autorizados por ellos.
- Los apoyos se deben dirigir principalmente a los Distritos de Galeana y de Apodaca; los indicadores demuestran que los impactos en ellos son mayores que en el resto del Estado. Los recursos escasos del Programa hacen que su asignación sea muy selectiva para que sirva de efecto demostrativo para los próximos años.

## Capítulo 6

### Conclusiones y recomendaciones

Una síntesis de los resultados del proceso de evaluación del programa se presenta en este capítulo en donde se plasman los productos de todo el trabajo desarrollado en campo y gabinete; la responsabilidad completa de lo que se concluye y recomienda es exclusivamente de la EEE encargada. Se llegó a las siguientes *conclusiones*:

#### 1) Acerca de la operación del Programa

- En el marco de la federalización el Estado asumió la responsabilidad del programa que hasta el 2000 tenía la SAGARPA. La federación asumiría la función de vigilar el cumplimiento de la normatividad de acuerdo a las reglas de operación y la guía normativa. El proceso de ajuste ocasionó que, aduciendo razones de falta de condiciones en el Estado, no se convocara a empresas externas para que una de ellas fungiera como Vocalía Ejecutiva de Extensionismo Rural (VEER) y en su lugar la Comisión de Desarrollo Rural seleccionó entre el personal de la Subsecretaría de Fomento y Desarrollo Agropecuario a quienes habrían de cumplir con esta función.
- Por el tipo de apoyos que proporciona el programa las solicitudes las promueve y gestiona el técnico ofertando sus servicios profesionales a los productores que visita; los trámites los hicieron directamente con la VEER sin atender las disposiciones de la guía metodológica que faculta como ventanillas únicas de recepción de solicitudes a los DDR's y los CADER's.
- Al final la operación se realizó cumpliéndose en términos generales con lo programado en el anexo técnico y mejorándose la calidad del servicio proporcionado por el programa. En los años previos el cumplimiento de la norma fue la base de su accionar pero sin lograr obtener resultados importantes ya que los subsidios que se otorgaron beneficiaron más al gremio agronómico que a los productores.
- La operación del 2001 se significó por una más estricta supervisión vigilando que realmente los técnicos visitaran las comunidades que atendieron. La coordinación con otros programas de Alianza fueron claves para la obtención de mejores resultados: el 63.6% de los técnicos promocionaron, elaboraron, gestionaron e implementaron alrededor de 95 proyectos de inversión de PADER y 33 de Mujeres en el Desarrollo; otro 22.7% colaboró con una Sociedad de Producción Rural que los coordinó, supervisó y les proporcionó material de apoyo para maximizar su rendimiento, atendiendo básicamente a productores del sector social que fueron apoyados con subsidios de los programas de Mecanización, Fertiirrigación y otros de Fomento Ganadero; un técnico más apoyó en todo el proceso para instrumentar una planta integradora de productos lácteos con capacidad de 70,000 litros diarios que beneficiará a

varias asociaciones de productores de leche de la región centro y centro norte del Estado, en donde participa el Gobierno del Estado y la Universidad Autónoma de Nuevo León en coparticipación; únicamente se encontró con el problema de un técnico que no aceptaron conocer los miembros del módulo que supuestamente atiende.

## 2) Acerca de los resultados e impactos del programa

- A reserva de que se realicen ajustes a la operación del programa, las funciones de los técnicos se están desarrollando de acuerdo a sus capacidades. La asistencia técnica a proyectos específicos se está dando aun cuando el propósito de elaborar diagnósticos, identificar proyectos de desarrollo integral e instrumentarlos en un área perfectamente definida no se haya cumplido; su accionar ha sido en función de las necesidades de otros programas, sobre todo los de desarrollo rural.
- Únicamente se atendió el 5.6% de las necesidades de asistencia técnica en el Estado, cantidad muy baja considerando que las aportaciones del Estado se pueden incrementar significativamente (aportó solamente el 4.3% de la inversión total). Quienes elaboran los presupuestos al campo deben entender que una buena red de extensionistas, con supervisión adecuada, puede ser la clave del éxito de la mayoría de las inversiones del sector.
- El 75% de los técnicos involucrados en el programa asistieron a los módulos del programa oficial de PSP donde se les está capacitando para diseñar, elaborar e implementar proyectos integrales de desarrollo. El 68.4% de las actividades que apoyaron fueron pecuarias, el 21.1% agrícolas y el 10.5% de otras no agropecuarias, sin embargo, la formación académica fue diferente ya que el 62.5% tienen especialidad en Agronomía, el 29.2% tienen especialidad en zootecnia y medicina veterinaria y el 8.3% en áreas administrativas.
- La medición de los resultados inicia por la continuidad de los técnicos en el área que atiende. El 66.7% de ellos apenas comenzaron en el 2001 a atender a los grupos de productores asignados en este año.
- El 89.5% de los beneficiarios consideran que el servicio que recibieron fue satisfactorio y el 68.4% opinaron que también fue oportuno.
- El 73.7% de los beneficiarios perciben cambios favorables por la intervención de los técnicos en sus actividades productivas. El 36.8% en el control de plagas y enfermedades de sus cultivos y más del 40% en el manejo reproductivo, en los sistemas de alimentación y en los métodos de control de enfermedades.
- Es importante el hecho de que el 47.4% muestra disposición a pagar el servicio siempre y cuando este se mejore al punto que su actividad pueda solventar este gasto.
- Por los apoyos recibidos con los programas de desarrollo rural el 73.7% de los beneficiarios conocen y han participado cuando menos en algún evento de investigación, transferencia y adopción de tecnología.

### **3) Acerca de las prioridades para la asignación de los recursos**

- El 90% de los recursos programados en el anexo técnico estuvieron dirigidos a la atención de habitantes de localidades de alta y muy alta marginación, de acuerdo a las que aparecen en el anexo 1.

### **4) Fortalezas y debilidades del programa**

- Ya en la operación del 2001, producto de la supervisión más intensa, los técnicos atendieron con mayor periodicidad a los productores asignados y más del 60% viven en o muy cerca de las comunidades que apoyan. Se percibe una notable selección natural en los técnicos permaneciendo aquellos con vocación de servicio y con excelentes relaciones con los productores.
- La coordinación institucional se ha mejorado; entre programas de Alianza es casi óptimo y entre el área normativa de la SAGARPA y la operativa (Estado) se comienzan a visualizar mejores relaciones. Se inician las adecuaciones necesarias para una mayor participación de los DDR's y CADER's.
- El programa desde sus inicios plantea la necesidad de preparar a los agentes de cambio (extensionistas) para que ellos sean el vínculo que desarrolle las capacidades que requieren los productores agropecuarios y abatir el grave rezago tecnológico en que se encuentran.
- Uno de los problemas principales es la falta de continuidad en la estancia de los técnicos cuando menos por dos años que les permita planear sus actividades desde la organización de productores hasta la instrumentación de proyectos integrales de desarrollo. Generalmente el programa ha permitido la rotación de técnicos entre regiones y entre comunidades solamente para continuar percibiendo un ingreso.
- Es muy poca la cobertura del programa; existe un déficit estimado de un 94% en el Estado y su participación en las aportaciones gubernamentales fue en el 2001 de un 4.3%.
- Los ingresos se mejoraron sustancialmente, sin embargo, las distancias que se tienen que recorrer para llevar los servicios a todos los productores son grandes y sin los medios adecuados; requieren vehículos y viáticos.

### **5) Otras conclusiones**

- No existen diagnósticos bien elaborados en el Estado que permitan una planeación a corto, mediano y largo plazo. Actualmente la base para la planeación de casi todas las dependencias que inciden en el sector es el mismo diagnóstico elaborado hace más de 15 años.
- Los apoyos futuros de todos los programas de la Alianza estarán dirigidos a grupos de productores debidamente organizados y la mayoría de los PSP no tienen las habilidades para lograr formar nuevas organizaciones o consolidar las

ya existentes; el 79% de los beneficiados recibieron el apoyo de manera individual y este es el principal problema a resolver.

Y a las siguientes *recomendaciones*:

### **1) Para incrementar los impactos del programa**

- Es importante que dentro de la planeación financiera del programa se consideren los recursos suficientes (cuando menos una reserva para cubrir los gastos de dos meses) para que la permanencia de los técnicos no se suspenda al finalizar cada periodo de contratación.
- No se deben permitir los cambios de técnicos de una región a otra o que atienda comunidades diferentes a las que ya promovió a menos que esté plenamente justificado. Los planes de trabajo deben contemplar metas de corto, mediano y largo plazo y servirán de base para el control de sus actividades.
- La formación académica de los PSP debe estar acorde a los proyectos que va a apoyar. Al final la proporción de las diferentes especialidades de los técnicos deberá coincidir con la proporción de las principales actividades apoyadas.
- Las funciones de los PSP inician cada año con la promoción para la organización, sin embargo, esta función debe ser realizada por especialistas en el área; los técnicos solamente auxiliarán en el proceso. Dentro del presupuesto no se tiene contemplado esto pero las deficiencias organizacionales detectadas en más del 75% de los grupos hace necesario se le busque la solución. Se recomienda que en el mediano plazo (2003) los servicios integrales de asistencia técnica se realicen a través de despachos especializados formados por profesionales de diversas disciplinas que solucionen los problemas desde la organización hasta la puesta en marcha de los proyectos.
- El proceso de tecnificación del sector a través del programa se facilitaría plenamente con la participación de los técnicos en todas las actividades que realizan los centros de investigación y especialmente la Fundación PRODUCE. La Fundación debería asignar parte de su presupuesto (3%) a cubrir los gastos de asistencia de los PSP a los eventos de transferencia intermedia e incentivarlos a transferir tecnologías para su adopción por parte de los productores que reciben sus servicios.

### **2) Para una asignación más eficiente de los recursos**

- La coordinación institucional que permita la participación activa en la planeación del programa de los DDR's y CADER's permitirá ser más selectivo en la asignación de los apoyos; se puede lograr que buena parte de las solicitudes las hagan grupos de productores que sientan la necesidad de organizarse para acceder a los apoyos de los programas de la Alianza entre los cuales se incluyen los servicios de asistencia técnica.

- En tanto no se formen los despachos necesarios para operar el programa se recomienda buscar la coordinación y colaboración de personal de la Secretaría de la Reforma Agraria en labores de organización. Tienen personal con amplia experiencia y con deseos de que soliciten su participación; incluso ellos pueden tener detectados grupos bien organizados que harían un mejor uso de los recursos.

### **3) Para el mejoramiento de la eficiencia operativa**

- La eficiencia en la operación del programa se mejoraría sustancialmente con la participación de los técnicos que tiene la SAGARPA en las diferentes regiones del Estado. De hecho ya los tiene asignado el Estado para coordinarlos y aprovecharlos en todo el proceso de asignación de apoyos, sin embargo, las relaciones institucionales no han sido las mejores y se continúa desperdiciando un recurso humano importante.
- Es necesaria ya la elaboración de un diagnóstico del Estado por regiones para detectar las necesidades reales del sector y las oportunidades de inversión productiva de acuerdo a las nuevas condiciones de la economía global. Sin un diagnóstico de calidad difícilmente se podrá mejorar la eficiencia en la operación del programa por la deficiente planeación. Se puede contratar una empresa privada para que lo realice o bien asignar a un profesional del Gobierno Federal o estatal para que proponga su elaboración con la participación de personal de ambas instancias y auxiliados por los mismos técnicos del PESPRO.
- Las inversiones que hacen los programas PADER y Mujeres en el Desarrollo Rural para su ejecución deben contar con la supervisión y el visto bueno de los técnicos responsables del PESPRO.

### **4) Para una mejor adecuación del programa al proceso de federalización y descentralización**

- Ya se tiene un gran avance en este sentido al pasar la operación a manos del Estado. Solamente se insiste en cumplir con la normatividad y de necesitarse adecuaciones hacerlas en coordinación con las instancias responsables de la SAGARPA.
- La Delegación de la SAGARPA y el Gobierno del Estado deben tener una participación más decisiva en la elaboración del anexo técnico; son ellos los que mejor conocen las necesidades en la entidad.

### **5) Para una mayor y mejor participación de los productores**

- La mejor forma de lograr una mayor y mejor participación de los productores en la orientación del programa es a través de la adopción de formas de organización acordes a las necesidades de cada grupo de productores. Se ha insistido en aprovechar los recursos humanos disponibles en las dependencias que inciden en

el sector rural. Los representantes de los productores en el Gabinete Agropecuario tienen la facultad de proponer ante las instancias correspondientes los cambios que consideren son los que permitirían el aprovechamiento racional de los apoyos.

#### **6) Para la introducción de reformas institucionales**

- Las reglas de operación deben ser categóricas en la necesidad de que la operación del programa sea, a partir del 2004, llevada a cabo solo a través de despachos agropecuarios con personal de buena calidad, de carácter multidisciplinario y que tenga experiencia en desarrollo rural. La falta de oferta de empresas de este tipo hace necesario contemplar, dentro de los apoyos de este y otros programas, presupuestos para promocionar la creación de nuevas empresas y consolidar las que ya existen. Bajo las mismas condiciones de operación del 2001 se requerirían para atender el déficit de asistencia técnica en el Estado de la participación de una red de extensionistas de 360 elementos con un presupuesto anual de un mínimo de 35 millones de pesos. Se debe comenzar con aumentar cuando menos en un 80% las aportaciones gubernamentales al programa para cubrir solamente el 10% de la demanda.

#### **7) Otras recomendaciones**

- La participación de la mujer como beneficiario del programa es fundamental; la EEE tiene la plena convicción de que en la medida en que se incremente la participación femenina en los programas de desarrollo rural, en esa misma medida se incrementarán las posibilidades de éxito. Se recomienda que dentro de los PSP que participen en el programa cuando menos el 20% sean mujeres pero dedicadas directamente a la atención de proyectos con grupos de mujeres.
- Dado que el proceso de capacitación de los PSP que ha estado llevando a cabo el Estado ha sido arduo y caro es necesario que esto sea capitalizado vigilando la permanencia de todos o la mayoría de los que participaron en el 2001.
- La forma en que se trabajó en el 2001 dio mejores resultados que en años anteriores, pero sus beneficios repercutirán en el corto y mediano plazo. Para que el desarrollo sea sostenible, las acciones solo darán resultados a largo plazo cuando se logren elaborar e instrumentar proyectos de desarrollo integral y para esto se necesita continuar con la preparación de los técnicos programando su formación cerca de sus lugares de trabajo para que no perjudique la continuidad de sus funciones.

## **Bibliografía**

CONGRESO DE LA UNION. Ley de Desarrollo Rural Sustentable. México, 3 de Diciembre del 2001.

DOF. Reglas de Operación de la Alianza para el Campo 2001 para los programas de Fomento Agrícola, de Fomento Ganadero, de Desarrollo Rural, de Sanidad Agropecuaria, de Investigación y Transferencia de Tecnología, de Promoción de Exportaciones y del Sistema de Información Agroalimentaria y Pesquera. Diario Oficial de la Federación. México, 15 de Marzo del 2001.

FAO-SAGARPA. Guía para la elaboración de informes estatales de evaluación de los programas de Fomento Agrícola, Fomento Ganadero y Desarrollo Rural de la Alianza para el Campo. México 2002.

GOBIERNO DEL ESTADO DE NUEVO LEON. Plan Estatal de Desarrollo 1997-2003. Monterrey N.L. 1997.

GOBIERNO DEL ESTADO DE NUEVO LEON. Quinto informe de Gobierno. Monterrey, N.L. 2002.

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

SAGARPA (SDR). Guía Normativa del Programa de Extensionismo y Servicios Profesionales 2001 (PESPRO). México, 30 de Marzo del 2001.

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

SAGARPA. Servicio de Información Estadística Agroalimentaria y Pesquera. México 2002.

## Anexo 1. Metodología de la evaluación

### 1. Diseño de la muestra de técnicos y beneficiarios

Los términos de referencia para la evaluación estatal del Programa Extensionismo y Servicios Profesionales (PESPRO), emitidos por la SAGARPA y la FAO, determinan lo siguiente en relación a los métodos de colecta de información:

- Debido a las características particulares de su operación durante el 2001, una de las fuentes de información más importantes para la evaluación serán los profesionistas prestadores de servicios técnicos profesionales participantes en el Programa.
- La **muestra de profesionistas prestadores de servicios técnicos profesionales a encuestar**, se definirá con base en lo siguiente: cuando hayan operado hasta 20 profesionistas en el estado, se realizará censo. Cuando hayan operado más de 20 profesionistas, se encuestará adicionalmente al 10% de los profesionistas que excedan el número base de 20.
- La muestra de beneficiarios a encuestar incluirá a todos los **productores representantes de los grupos organizados** participantes en cada proyecto de desarrollo elaborado por cada uno de los profesionistas seleccionados para ser encuestados según el método indicado previamente.

La Vocalía Ejecutiva del Programa proporcionó información oficial de 24 prestadores de servicios técnicos profesionales y la relación con los nombres de los representantes de los módulos. De acuerdo a los términos de referencia los profesionales y los beneficiarios a encuestar serían 20 de cada uno; de común acuerdo con el SEE se encuestó al total de los técnicos y a un número igual de beneficiarios considerando, en principio, los 24 representantes de los módulos registrados.

### 2. Entrevistas a funcionarios

- Se entrevistaron a 11 funcionarios relacionados con la instrumentación del Programa en el Estado:
  - Al Vocal Ejecutivo del Programa
  - Al Representante de la SAGARPA en la Comisión de Desarrollo Rural
  - Al Gerente de la Fundación PRODUCE en el Estado
  - Al Director de Desarrollo Rural del Estado
  - A los cuatro Jefes de Distrito de Desarrollo Rural
  - A tres Jefes de Centro de Apoyo para el Desarrollo Rural

### 3. Entrevistas a representantes de productores

- Se entrevistaron a tres representantes de grupos organizados que participan directa o indirectamente en la operación del Programa en el Estado.

#### **4. Entrevistas a proveedores**

- Solamente participó un proveedor de servicios en la operación del Programa y su inclusión fue a partir de Enero del 2002; se incluye la entrevista a su Director.

#### **5. Trabajo de campo**

- Se utilizaron los instrumentos de recuperación de información (guías de entrevista y cuestionarios) proporcionados por la Unidad de Apoyo con el propósito de que el programa de captura que se diseñó cuente con bases de datos agregables que permitan una evaluación de carácter nacional. Las personas responsables de la redacción del documento final fueron los directamente involucrados en la realización de las encuestas y entrevistas.

#### **6. Captura de información**

- La misma Unidad de Apoyo desarrolló un sistema de captura y generación de bases de datos en donde se almacenó la información de los cuestionarios y entrevistas aplicadas.
- El sistema generó dos bases de datos: una con la información de los cuestionarios aplicados a los beneficiarios y otra con las entrevistas aplicadas a los prestadores de servicios técnicos profesionales, funcionarios, representantes de organizaciones de productores y proveedores. Esta información se procesó para la elaboración del informe de evaluación.
- Se consideró totalmente integrada la **base de datos del informe de evaluación** cuando se tuvo capturado el número de cuestionarios de beneficiarios aprobado por el Coordinador del SEE y los registros de entrevistas con el número mínimo establecido para los otros actores del Programa.

#### **7. Elaboración del informe de evaluación estatal**

- El reporte completo se hizo considerando la base de datos del informe de evaluación, la información oficial facilitada, otra información documental y sobre todo la experiencia de la EEE en la problemática del sector rural. Se cuidó cumplir con lo establecido en la *Guía para la evaluación estatal de los programas de fomento agrícola, ganadero y desarrollo rural de la Alianza para el Campo 2001*

### Anexo 3. Cuadros de resultados

**Cuadro anexo 1. Proporción entre las aportaciones gubernamentales a la APC, los programas de desarrollo rural y los de asistencia técnica. 1996 - 2001**

Año	Aportaciones gubernamentales	Programas de desarrollo rural		PCE/PEAT/PESPRO		
		miles	Proporción de APC	miles	Proporción de Desarrollo Rural	Proporción del APC
1996	19299.8	2658.0	13.8	450.0	16.9	2.33
1997	41683.2	6514.4	15.6	1535.4	23.6	3.68
1998	41178.9	5030.0	12.2	630.0	12.5	1.53
1999	50170.0	7548.7	15.1	1241.7	16.4	2.47
2000	52220.0	10598.0	20.3	2200.0	20.8	4.21
2001	57077.5	15111.4	26.5	2300.0	15.2	4.03

Fuente: Elaboración propia con información oficial del programa

**Cuadro anexo 2. Aportaciones gubernamentales a la APC Nuevo León 1996-2001**

Año	Federal		Estatal		Total	
	miles	%	miles	%	miles	%
1996	12278	63.6	7022	36.4	19300	100.0
1997	20150	48.3	21533	51.7	41683	100.0
1998	24356	59.1	16823	40.9	41179	100.0
1999	28937	57.7	21233	42.3	50170	100.0
2000	30350	58.1	21870	41.9	52220	100.0
2001	37332	65.4	19745	34.6	57077	100.0
<b>Total</b>	<b>153403</b>	<b>58.6</b>	<b>108226</b>	<b>41.4</b>	<b>261629</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Elaboración propia con base en información oficial de la SAGARPA.

Nota: no se incluyen los programas de la CNA ni los de ejecución nacional

**Cuadro anexo 3. Aportaciones gubernamentales al programa PESPRO 1996 - 2001**

Año	Fuente	PCE (miles)	PEAT (miles)	PESPRO (miles)	Total	
					miles	%
1996	Federal	250.00			250.00	56.0
	Estatad	200.00			200.00	44.0
	<b>Total</b>	<b>450.00</b>			<b>450.00</b>	<b>100.0</b>
1997	Federal	298.20	450.00		748.20	48.7
	Estatad	649.20	138.00		787.20	51.3
	<b>Total</b>	<b>947.40</b>	<b>588.00</b>		<b>1535.40</b>	<b>100.0</b>
1998	Federal	440.00			440.00	69.8
	Estatad	190.00			190.00	30.2
	<b>Total</b>	<b>630.00</b>			<b>630.00</b>	<b>100.0</b>
1999	Federal	510.00	731.70		1241.70	100.0
	Estatad					0.0
	<b>Total</b>	<b>510.00</b>	<b>731.70</b>		<b>1241.70</b>	<b>100.0</b>
2000	Federal	510.00	950.00		1460.00	66.4
	Estatad	490.00	250.00		740.00	33.6
	<b>Total</b>	<b>1000.00</b>	<b>1200.00</b>		<b>2200.00</b>	<b>100.0</b>
2001	Federal			2200.00	2200.00	95.7
	Estatad			100.00	100.00	4.3
	<b>Total</b>			<b>2300.00</b>	<b>2300.00</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Elaboración propia con información oficial del programa

**Cuadro anexo 4. Beneficiarios por DDR, por municipio y por sector. PESPRO 2001**

DDR	Municipio	Número de beneficiarios				Sector social %	Otros %
		Ejido	Comunidad	Peq. Prop.	Total		
Galeana	Dr. Arroyo	563		21	584	96.4	3.6
	Aramberri	234			234	100.0	0.0
	Galeana	119			119	100.0	0.0
	Zaragoza	30	50		80	100.0	0.0
	Mier y Noriega	64			64	100.0	0.0
	<b>Subtotal</b>	<b>1010</b>	<b>50</b>	<b>21</b>	<b>1081</b>	<b>98.1</b>	<b>1.9</b>
Montemorelos	Linares	452		44	496	91.1	8.9
	China	54			54	100.0	0.0
	Gral. Terán	160			160	100.0	0.0
	Hualahuises	90		7	97	92.8	7.2
	Cadereyta	55			55	100.0	0.0
	Aguaqueguas		13		13	100.0	0.0
	Rayones		72	10	82	87.8	12.2
	Iturbide	6	17		23	100.0	0.0
	<b>Subtotal</b>	<b>817</b>	<b>102</b>	<b>61</b>	<b>980</b>	<b>93.8</b>	<b>6.2</b>
Apodaca	Mina	83			83	100.0	0.0
	Zuazua			66	66	0.0	100.0
	V. de García		46		46	100.0	0.0
	Marín			33	33	0.0	100.0
	<b>Subtotal</b>	<b>83</b>	<b>46</b>	<b>99</b>	<b>228</b>	<b>56.6</b>	<b>43.4</b>
Anáhuac	Bustamante			104	104	0.0	100.0
	Vallecillo	36			36	100.0	0.0
	Anáhuac			33	33	0.0	100.0
	<b>Subtotal</b>	<b>36</b>		<b>137</b>	<b>173</b>	<b>20.8</b>	<b>79.2</b>
	<b>Total</b>	<b>1946</b>	<b>198</b>	<b>318</b>	<b>2462</b>	<b>87.1</b>	<b>12.9</b>

Fuente: Elaboración propia con base en información oficial del programa

**Cuadro anexo 5. Metas físicas programadas y realizadas PESPRO 2001**

<b>Concepto</b>		<b>Programadas</b>	<b>Realizadas</b>	<b>Variación (%)</b>
Unidades de Producción Rural (unidades)		2200	2462	+ 12.0
Servicios Profesionales	Extensionistas	22	22	0.0
	Coordinadores	2	2	0.0
Pago por única vez a ESP o AD		2	1	-50.0
Capacitación a productores (eventos)		100	87	-13.0
Asesoría y/o consultoría a Estudios y Proyectos (número)		3	1	-66.0
Estímulo a las ESP o AD con proyecto (número)		2	1	-50.0

Fuente: Elaboración propia con base en información oficial del programa

**Cuadro anexo 6. Metas financieras programadas y realizadas (miles) 2001**

<b>Concepto</b>	<b>Programadas</b>	<b>Realizadas</b>	<b>Variación (%)</b>
Servicios profesionales	1956.0	1997.7	+2.0
Pago por única vez a ESP o AD	3.0	1.5	-50.0
Capacitación a productores	100.0	100.0	0.0
Asesoría y/o consultoría a estudios y proyectos	27.0	26.8	-1.0
Estímulo a las ESP o AD con proyecto	80.0	40.0	-50.0
Gastos de evaluación estatal externa	57.0	57.0	0.0
Gastos de operación	77.0	77.0	0.0
<b>Total</b>	<b>2300.0</b>	<b>2300.0</b>	<b>0.0</b>

Fuente: Elaboración propia con base en información oficial del programa

**Cuadro anexo 7. Distribución de los apoyos por DDR y por Municipio PESPRO 2001**

DDR	Municipio	Monto ejercido		Extensionistas		Coordinadores	
		pesos	%	Número	%	Número	%
Galeana	Dr. Arroyo	527088	22.9	10	45.5	1	50.0
	Aramberri	119318	5.2				
	Galeana	117818	5.1				
	Zaragoza	117818	5.1				
	Mier y	118817	5.2				
	Noriega						
	<b>Subtotal</b>	<b>1000859</b>	<b>43.5</b>	<b>10</b>	<b>45.5</b>	<b>1</b>	<b>50.0</b>
Montemorelos	Linares	305699	13.3	7	31.8	1	50.0
	China	36522	1.6				
	Gral Terán	122940	5.3				
	Hualahuises	110220	4.8				
	Cadereyta	113720	4.9				
	Agualeguas	49720	2.2				
	Rayones	75143	3.3				
	Iturbide	21077	0.9				
	<b>Subtotal</b>	<b>835041</b>	<b>36.3</b>	<b>7</b>	<b>31.8</b>		
Apodaca	Mina	70917	3.1	2	9.1		
	Zuazua	73480	3.2				
	V. de García	39303	1.7				
	Marín	36740	1.6				
	<b>Subtotal</b>	<b>220440</b>	<b>9.6</b>	<b>2</b>	<b>9.1</b>		
Anáhuac	Bustamante	110220	4.8	3	13.6		
	Vallecillo	54720	2.4				
	Anáhuac	78720	3.4				
	<b>Subtotal</b>	<b>243660</b>	<b>10.6</b>				
	<b>Total</b>	<b>2300000</b>	<b>100.0</b>	<b>22</b>	<b>100.0</b>	<b>2</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Elaboración propia con base en información oficial del programa

**Cuadro anexo 8. Perfil de los beneficiarios PESPRO 2001**

Variable	Indicador del perfil de los beneficiarios	Beneficiarios	
		Número	%
Sexo	Masculino	21	87.5
	Femenino	3	12.5
	<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100.0</b>
Edad	Menos de 40 años	7	29.2
	Entre 40 y 55 años	12	50.0
	Más de 55 años	5	20.8
	<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100.0</b>
Sector	Social	19	79.2
	Privado	5	20.8
	<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100.0</b>
Escolaridad	Nivel de escolaridad 0	1	4.2
	De 1 año a menos de 6	6	25.0
	Primaria (6 años)	7	29.2
	Secundaria (9años)	4	16.6
	Mayores de secundaria (mas de 9 años)	6	25.0
	<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100.0</b>
Actividad principal	Producción agrícola	11	45.8
	Producción pecuaria	10	41.7
	Otras no agropecuarias	3	12.5
	<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100.0</b>
Ingresos mensuales	Menor a 4,000 pesos mensuales	7	29.2
	De 4,000 a 11,000	15	62.5
	De 11,000 a 30,000	2	8.3
	<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100.0</b>
Principal fuente de ingresos	Producción agrícola	11	45.8
	Producción pecuaria	10	41.7
	Fuera de la actividad agropecuaria	3	12.5
	<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Elaboración propia sobre la base del cuestionario a beneficiarios

**Cuadro anexo 9. Participación de la mujer en el programa PESPRO 2001**

DDR	Municipio	Beneficiarios (número)			Proporción de mujeres (%)
		Hombres	Mujeres	Total	
Galeana	Dr. Arroyo	430	154	584	26.4
	Aramberri	209	25	234	10.7
	Galeana	83	36	119	30.2
	Gral. Zaragoza	52	28	80	35.0
	Mier y Noriega	50	14	64	21.9
	<b>Subtotal</b>		<b>824</b>	<b>257</b>	<b>1081</b>
Montemorelos	Linares	448	48	496	9.7
	China	49	5	54	9.3
	Gral. Terán	147	13	160	8.1
	Hualahuises	69	28	97	28.9
	Cadereyta	32	23	55	41.8
	Agualeguas	5	8	13	61.5
	Rayones	69	13	82	15.8
	Iturbide	16	7	23	30.4
	<b>Subtotal</b>		<b>835</b>	<b>145</b>	<b>980</b>
Apodaca	Mina	49	34	83	41.0
	Zuazua	60	6	66	9.1
	V. de García	0	46	46	100.0
	Marín	30	3	33	9.1
	<b>Subtotal</b>		<b>139</b>	<b>89</b>	<b>228</b>
Anáhuac	Bustamante	46	58	104	55.8
	Vallecillo	32	4	36	11.1
	Anáhuac	30	3	33	9.1
	<b>Subtotal</b>		<b>108</b>	<b>65</b>	<b>173</b>
<b>Total</b>		<b>1906</b>	<b>556</b>	<b>2462</b>	<b>22.6</b>

Fuente: Elaboración propia sobre la base de información oficial del programa

**Cuadro anexo 10. Características de los técnicos y funcionarios involucrados en el programa**

Aspecto		Técnicos		funcionarios	
		No.	%	No.	%
Edad promedio		37.3		46.6	
Sexo	Masculino	22	91.7	10	100.0
	Femenino	2	8.3	0	0.0
Grado Académico	Licenciatura	22	91.6	9	90.0
	Maestría	1	4.2	1	10.0
	Doctorado				
	Otro	1	4.2		
Formación Académica	Agronomía	15	62.5	6	60.0
	Zootecnia	3	12.5	2	20.0
	Medicina veterinaria	4	16.7	1	10.0
	Biología				
	Ciencias sociales			1	10.0
	Otra especialidad	2	8.3		
Antigüedad en la dependencia, organización o empresa	Menos de 1 año	13	54.2	1	10.0
	Entre 1 y 3 años	9	37.5	1	10.0
	Más de 3 años	2	8.3	8	80.0
Años en que ha estado vinculado con el programa	Menos de 1 año	11	45.8		
	Entre 1 y 3 años	11	45.8		
	Más de 3 años	2	8.4	10	100.0

Fuente: Elaboración propia con base en las encuestas a otros actores

**Cuadro anexo 11. Características complementarias de los técnicos**

Características	Respuesta	
	Número	%
Trabaja de manera:		
- Independiente	17	73.9
- Integrado a un despacho	6	26.1
Desde cuando presta sus servicios como técnico en la región:		
- Antes de 1996	1	4.2
- Entre 1996 y 2000	7	29.1
- Después del 2000	16	66.7
Área de mercado en la que opera:		
- Nacional	1	4.2
- Regional	8	33.3
- Estatal	15	62.5
- Municipal		
Desde cuando participa como proveedor en la Alianza:		
- Antes de 1996	9	37.5
- Entre 1996 y 2000	15	62.5
- Después del 2000		

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario a técnicos

**Cuadro anexo 12. Opinión sobre aspectos generales del programa**

Aspecto	Calificación	Técnicos		Funcionarios	
		Número	%	Número	%
Desempeño de las instancias federales y estatales responsables de la operación del programa	Muy bueno	5	20.8	5	50.0
	Bueno	19	79.2	5	50.0
	Malo				
	Muy malo				
Infraestructura y equipo que se emplea para la operación del programa	Muy buena	3	12.5	3	30.0
	Buena	18	75.0	6	60.0
	Mala	3	12.5	1	10.0
	Muy mala				
Capacidad del recurso humano que participa en la administración del programa (cantidad)	Muy buena	5	20.8	4	40.0
	Buena	18	75.0	6	60.0
	Mala	1	4.2		
	Muy mala				
Capacidad del recurso humano que participa en la administración del programa (calidad)	Muy buena	6	25.0	5	50.0
	Buena	17	70.8	5	50.0
	Mala	1	4.2		
	Muy mala				
Capacidad administrativa para operar el programa de acuerdo a los requerimientos y demandas de los beneficiarios	Muy buena	4	16.7	6	60.0
	Buena	17	70.8	4	40.0
	Mala	3	12.5		
	Muy mala				

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario a técnicos

**Cuadro anexo 13. Grupos de productores y sus respectivos valores del indicador  
“Frecuencia de cambios en producción debido a cambio en técnicas”**

Grupo de productores		Número de beneficiarios que dieron dato	%	Valor del indicador		
<b>Total de entrevistados</b>		19	100.0	73.7		
<b>Género:</b>						
- Masculino		17	89.5	76.5		
- Femenino		2	10.5	50.0		
<b>Escolaridad:</b>						
- nivel de escolaridad 0						
- de 1 año a menos de 6		4	21.1	75.0		
- primaria (6 años)		5	26.3	100.0		
- secundaria (9 años)		4	21.0	50.0		
- estudios mayores de secundaria		6	31.6	66.7		
<b>Destino de la producción (60% o mas):</b>						
- autoconsumo familiar						
- autoconsumo para la producción		1	6.2	100.0		
- mercado local		11	68.8	27.3		
- mercado nacional		4	25.0	100.0		
- exportación						
<b>Nivel de mecanización:</b>						
- sin mecanizar		10	55.5	90.0		
- mecanización parcial		5	27.8	60.0		
- mecanizado		3	16.7	66.7		
<b>Calidad genética:</b>						
- criollo		4	23.5	75.0		
- mejorado y criollo		5	29.4	60.0		
- mejorado		8	47.1	100.0		
<b>Control de plagas y enfermedades:</b>						
- sin control		2	11.8	100.0		
- control parcial		12	70.6	75.0		
- control riguroso (acorde a normas)		3	17.6	100.0		
<b>Nivel de ingresos mensuales del hogar:</b>						
- ingreso menor a 4,000		6	31.6	83.3		
- de 4,000 a 11,000		11	57.9	63.6		
- mas de 11,000		2	10.5	100.0		
<b>Presencia de apoyos de otros programa del gobierno en el 2001:</b>						
- si tuvieron otro (s) apoyo (s)		10	52.6	90.0		
- no tuvieron otro (s) apoyo (s)		9	47.4	55.6		
<b>Procesamiento adicional con variables continuas</b>						
Variable del cuestionario	Clasificación	Número de observaciones	Productores con mayores impactos		Productores con menores impactos	
			Promedio	Des. St.	Promedio	Desv. St.
7	Edad (años)	19	45.6	11.2	42.6	11.6
8	Escolaridad (años)	19	8.4	4.1	9.0	3.7
13 (total)	Superficie total cultivada	19	19.7	36.2	11.0	18.8
17 (suma de la columna ingresos por venta)	Ingresos anuales por venta	19	271.5	357.3	42.5	42.7

Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario único para beneficiarios

**Cuadro anexo 14. Beneficiarios que recibieron el apoyo a través de un grupo u organización económica**

<b>Descripción</b>	<b>Número de beneficiarios</b>	<b>% con respecto a los entrevistados</b>	<b>Antigüedad del grupo en años (promedio)</b>
Antigüedad del grupo u organización (tiempo de haberlo constituido) promedio en años	4	21.0	3.0

Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario único para beneficiarios

**Cuadro anexo 15. Número de integrantes de los grupos identificados en la muestra**

<b>Descripción</b>	<b>Número de grupos</b>	<b>Número de integrantes</b>
Número de integrantes con el que se iniciaron las organizaciones identificadas	4	115
Número de integrantes al momento de la encuesta	4	115

Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario único para beneficiarios

**Cuadro anexo 16. Clasificación de las organizaciones identificadas en la muestra**

<b>Descripción</b>	<b>Número de organizaciones</b>	<b>%</b>
Organizaciones constituidas legalmente	3	75.0
Organizaciones no constituidas legalmente	1	25.0

Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario único para beneficiarios

**Cuadro anexo 17. Tipos de organizaciones identificadas**

<b>Descripción</b>	<b>Número de organizaciones</b>	<b>%</b>
Unión de ejidos		
Sociedad de Solidaridad Social (SSS)	1	25.0
Sociedad de Producción Rural (SPR)	1	25.0
Cooperativa	1	25.0
Organización no formal	1	25.0
Otra		

Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario único para beneficiarios

**Cuadro anexo 18. Motivos por los que los beneficiarios entraron a una organización**

<b>Descripción</b>	<b>Número de beneficiarios</b>	<b>%</b>
Por las ventajas que representa ser miembro	3	75.0
Para acceder a los apoyos de la Alianza	2	50.0
Porque tenían conocimientos previos de la actividad de la organización		
Por relaciones con otros miembros		
Por otro motivo		

Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario único para beneficiarios

**Cuadro anexo 19. Principales actividades económicas a las que se orientan las organizaciones identificadas**

<b>Grupos de actividad</b>	<b>Actividades</b>	<b>Número de casos</b>	<b>%</b>
Producción agrícola	Hortalizas	1	2.9
	Plantaciones y/o frutales	2	5.9
	Granos	9	26.5
	Ornamentales	1	2.9
	Forrajes	12	35.3
	Otras actividades agrícolas	3	8.8
Producción pecuaria	Bovinos	7	20.6
	Ovinos	1	2.9
	Caprinos	5	14.7
	Porcinos	1	2.9
	Aves	1	2.9
	Otras actividades pecuarias	1	2.9
Otras actividades	Comercio	1	2.9
	Pequeñas industrias agropecuarias	4	11.8
	Pequeñas industrias no agropecuarias y talleres artesanales	4	11.8
	Otras actividades no agropecuarias	7	20.6

Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario único para beneficiarios

**Cuadro anexo 20. Apoyos recibidos a través del programa para el fortalecimiento de la organización y apoyos adicionales que se requieren**

<b>Tipo de apoyo</b>	<b>Número de beneficiarios que recibieron</b>	<b>%</b>	<b>Número de beneficiarios que requieren</b>	<b>%</b>
Apoyo para constituir la organización	19	55.9	7	20.6
Apoyo para elaborar reglamento interno, organigrama, estructura organizativa	11	32.3	4	11.8
Capacitación para la organización y administración interna	21	61.8	4	11.8
Financiamiento para infraestructura y equipamiento	5	14.7	16	47.1
Financiamiento para actividades económicas	2	5.9	19	55.9
Elaboración de proyectos	15	44.1	7	20.6
Capacitación para participar en la gestión del desarrollo local	5	14.7	11	32.4
Capacitación para la producción	6	17.6	6	17.6
Otro	1	2.9	0	0.0

Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario único para beneficiarios

**Cuadro anexo 21. Documentos formales con que cuentan las organizaciones**

<b>Documentos</b>	<b>Existencia</b>		
	<b>Número de organizaciones para las que dieron dato</b>	<b>Cuentan con el documento (%)</b>	<b>No saben, no respondieron (%)</b>
Acta constitutiva	15	44.1	0.0
Registro legal ante Secretaría de Relaciones Exteriores	16	47.1	0.0
Estructura de organización y funcionamiento (organigrama)	23	67.6	2.9
Reglamento interno (normatividad interna y definición de objetivos)	21	61.8	5.9
Programa de trabajo	24	70.6	5.9

Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario único para beneficiarios

**Cuadro anexo 22. Difusión de los documentos de la organización entre sus agremiados**

<b>Descripción</b>	<b>Número de organizaciones para las que dieron el dato</b>	<b>%</b>
Son difundidos y conocidos por la mayoría de los integrantes de la organización	24	70.6
No son conocidos por la mayoría de los integrantes de la organización	3	8.8
Los conocen solo los líderes	0	0.0

Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario único para beneficiarios

**Cuadro anexo 23. Toma de decisiones sobre el funcionamiento de las organizaciones**

<b>Descripción</b>	<b>Número de organizaciones para las que dieron el dato</b>	<b>% de los casos</b>
La mayoría de miembros de la organización	28	82.4
Unos cuantos miembros del grupo	3	8.8
El líder	1	2.9
No sabe o no respondió	2	5.9

Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario único para beneficiarios

**Cuadro anexo 24. Casos en los que los líderes informan a los miembros sobre la marcha de la organización y sobre el uso de los recursos**

<b>Descripción</b>	<b>Número de organizaciones para las que dieron el dato</b>	<b>%</b>
Periódicamente	21	61.8
Solo cuando se les solicita	9	26.5
No informan	1	2.9
No sabe, no respondió	3	8.8

Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario único para beneficiarios

**Cuadro anexo 25. Responsables de la administración de las organizaciones**

<b>Descripción</b>	<b>Número de organizaciones para las que dieron el dato</b>	<b>%</b>
A cargo de socios que recibieron capacitación para administrar la organización	22	64.7
A cargo de socios que no recibieron capacitación para administrar la organización	8	23.5
A cargo de profesionales contratados para la administración de la organización	0	0.0
No saben, no respondieron	4	11.8

Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario único para beneficiarios

**Cuadro anexo 26. Forma en que se llevan las cuentas en las organizaciones**

<b>Descripción</b>	<b>Número de organizaciones para las que dieron el dato</b>	<b>Respuesta (%)</b>
No se lleva ningún registro de las cuentas	9	26.5
El registro de las cuentas no es claro	5	14.7
Se lleva un registro ordenado de las cuentas	18	52.9
Se realizan balances anuales	11	32.4
Se utiliza computadora para llevar las cuentas	1	2.9
Se realizan registros de producción	15	44.1
No saben, no respondieron	3	8.8

Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario único para beneficiarios

**Cuadro anexo 27. Aspectos tomados en cuenta en las organizaciones para lograr un buen desempeño**

<b>Descripción</b>	<b>Número de organizaciones para las que dieron el dato</b>	<b>%</b>
Se exige que los líderes tengan la capacidad y formación necesaria	26	76.5
Existen mecanismos establecidos para la selección de nuevos miembros	9	26.5
Existen incentivos para que los miembros de la organización se capaciten	0	0.0
Los miembros son informados periódicamente sobre la marcha de la organización	14	41.2
Existen documentos en los que se establecen las funciones, derechos y obligaciones de los miembros	12	35.3
Se estimula la participación de los miembros en las actividades de la organización	2	5.9
Se toma en cuenta otros aspectos	14	41.2
Ninguno de los anteriores	7	20.6

Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario único para beneficiarios

**Cuadro anexo 28. Aspectos en los que el apoyo de la Alianza ha contribuido para la organización**

<b>Descripción</b>	<b>Número de organizaciones para las que dieron el dato</b>	<b>%</b>
Mayor participación de los miembros en la toma de decisiones	21	61.8
Constitución de nuevas organizaciones	9	26.5
Permitió que la organización siguiera en activo	23	64.6
Consolidación de las actividades productivas de la organización o de sus miembros	13	38.2
Existencia y aplicación de normas internas	5	14.7
Definición o redefinición de objetivos	12	35.3
Rendición de cuentas de los líderes	11	32.4
Mejor administración de la organización	10	29.4
Mayor participación de las mujeres en la toma de decisiones	9	26.5
Ha contribuido en otros aspectos	9	26.5
No ha contribuido a la organización	1	2.9

Fuente: Elaboración propia con base en el cuestionario único para beneficiarios