



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



EVALUACION DE LA ALIANZA PARA EL CAMPO 2001



**Informe de Evaluación Estatal
Programa Lechero**

Oaxaca

Octubre de 2002



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



EVALUACION DE LA ALIANZA PARA EL CAMPO 2001

Programa Lechero

Oaxaca

Directorio

GOBIERNO DEL ESTADO DE OAXCA

Lic. José Murat Casab
Gobernador Constitucional del Estado

Ing. Gonzalo Ruiz Ceron
Secretario de Desarrollo Agropecuario y
Forestal

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

C. Javier Bernardo Usabiaga Arroyo
Secretario

MVZ. Luis Gallardo Nieto
Coordinador General de Ganadería

Lic. Francisco Márquez Aguilar
Coordinador General de Política Sectorial

ING. Emilio López Cabral
Delegación de la SAGARPA en el Estado

SUBCOMITE ESTATAL DE EVALUACION

Ing. Dzahuindanda Flores Bautista. Coordinador del SEE
Dr. Mahoma Rodríguez Aguilar. Representante del Gobierno del Estado

Créditos

Consultoría Agropecuaria y Forestal de Oaxaca, S.A. de C.V.
Organismo Evaluador Estatal

Ing. Alfonso Arteaga Alfaro
Director General

M.C. Jorge Hernández Bautista
Director de Proyecto

M.C. Daniel Nava López
M.C. Carlos Enrique Uc Reyes
Ing. Alfredo Zamora García
Consultores

Prólogo

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

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

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

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

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

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

Proyecto FAO-SAGARPA
UTF/MEX/050/MEX

Indice

Resumen Ejecutivo	1
Capítulo 1 Introducción	5
1.1 Fundamentos 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 Diagnostico del entorno para la operación del programa	9
2.1 Principales elementos de política sectorial, estatal y federal	9
2.2 Contexto institucional en el que se desarrolló el programa en la entidad	11
2.3 Contexto económico	12
Capítulo 3 Características del programa en el estado	16
3.1 Descripción del programa	16
3.2 Antecedentes y evolución del programa en el estado	17
3.3 Instrumentación y operación del programa en 2001	18
3.4 Población objetivo	19
3.5 Componentes de apoyo	20
3.6 Metas físicas y financieras programadas y realizadas	20
3.7 Cobertura geográfica del programa	21
Capítulo 4 Evaluación de la operación del programa	22
4.1 Planeación del programa	22
4.2 Procesos de operación del programa en el estado	24
4.3 Perfil de los beneficiarios	27
4.4 Satisfacción con el apoyo	28
4.5 Participación de productores, proveedores y técnicos en la planeación y operación del programa	29
4.6 Correspondencia entre los apoyos de programa y las necesidades de los productores	29
4.7 Evaluación global de la operación del programa	29
4.8 Conclusiones y recomendaciones	31

Capítulo 5 Evaluación de resultados e impactos del programa	35
5.1 Principales resultados de las acciones del programa	35
5.2 Capitalización e inversión productiva	35
5.3 Cambio técnico e innovación en los procesos productivos	36
5.4 Permanencia de los apoyos y sostenibilidad de las inversiones	37
5.5 Desarrollo de capacidades técnicas, productivas y de gestión	38
5.6 Cambios en producción y productividad atribuibles al apoyo	38
5.7 Cambios en el ingreso de la unidad de producción	39
5.8 Desarrollo de cadenas de valor	40
5.9 Contribución al empleo	41
5.10 Conversión y diversificación productiva	41
5.11 Efecto sobre los recursos naturales	42
5.12 Desarrollo de organizaciones económicas de productores	42
5.13 Protección y control sanitario	44
5.14 Investigación y transferencia de tecnología	44
5.15 Conclusiones y recomendaciones	45
Capítulo 6 Conclusiones y recomendaciones	48
6.1 Conclusiones	48
6.2 Recomendaciones	51
Bibliografía y fuentes de información	54

Lista de cuadros

Cuadro I.1	Principales indicadores de la evaluación	1
Cuadro 3.2.1	Montos de inversión programados	18
Cuadro 3.2.2	Productores beneficiados programados	18
Cuadro 3.6.1	Metas físicas y financieras programadas y realizadas	20
Cuadro 3.7.1	Municipios y comunidades atendidas	21
Cuadro 4.1.5	Focalización de los apoyos del Programa	24
Cuadro 4.4.1	Indicadores sobre satisfacción con el apoyo	28
Cuadro 5.2.1	Indicadores sobre capitalización e inversión productiva	36
Cuadro 5.3.1	Indicadores de cambio técnico e innovación tecnológica	36
Cuadro 5.4.1	Permanencia de los apoyos y sostenibilidad de las inversiones	37
Cuadro 5.5.1	Indicadores de desarrollo de capacidades	38
Cuadro 5.6.1	Indicadores sobre cambios en producción y productividad	39
Cuadro 5.7.1	Indicadores sobre cambio en el ingreso	39
Cuadro 5.8.1	Indicadores para el desarrollo de cadenas de valor	40
Cuadro 5.9.1	Indicadores de contribución al empleo	41
Cuadro 5.10.1	Indicadores de conversión y diversificación productiva	41
Cuadro 5.11.1	Indicadores del efecto sobre los recursos naturales	42
Cuadro 5.12.1	Indicadores sobre el desarrollo de organizaciones	43

Lista de anexos

Anexo metodológico
Anexo documental
Anexo estadístico

Siglas

ASERCA	Apoyos y servicios a la comercialización Agropecuaria
CADER	Centro de Apoyo al Desarrollo Rural
CEA	Centro de Estadística Agropecuaria
CES	Comité de Evaluación y Seguimiento
COTEGAN	Comisión Técnica de Ganadería
DDR	Distrito de Desarrollo Rural
DFG	Dirección de Fomento Ganadero
DS	Delegación estatal de la SAGARPA
EEE	Entidades Evaluadoras Estatales
FIRCO	Fideicomiso de Riesgo Compartido
FOFAE	Fondo de Fomento Agropecuario del Estado
GE	Gobierno del Estado
INEGI	Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática
INIFAP	Instituto Nacional de Investigaciones Forestales y Agropecuarias
SAGARPA	Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural Pesca y Alimentación
SEDAF	Secretaría de Desarrollo Agropecuario y Forestal
SEE	Subcomité de Evaluación Estatal
UA	Unidad de Apoyo
UAC	Unidad de Apoyo Central
UAN	Unidad de Apoyo Nacional

Presentación

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

La operación de la Alianza se propone generar capacidades técnicas, organizativas y de gestión en los estados, distritos y municipios en el marco de la descentralización y federalización de la función pública, además de promover la organización de los productores y la adopción de sistemas de producción adecuados a las potencialidades de cada una de las regiones del país.

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 evaluaciones estatales que fueron realizadas por entidades evaluadoras (EEE), contratadas para el efecto por los subcomités estatales de evaluación (SEE) que han sido constituidos en las 32 entidades federativas.

Este documento corresponde a la Evaluación del Programa Lechero 2001 en el Estado de Oaxaca, el FOFAE a través del Subcomité Estatal de Evaluación (SEE), fue responsable de la contratación y supervisión de la EEE, así como de la revisión, calificación y dictamen. Consultoría Agropecuaria y Forestal de Oaxaca S.A. de C.V. fue la empresa adjudicada para realizar este estudio y es la responsable de la calidad y contenido de este informe.

El apoyo de la FAO consistió principalmente en el desarrollo de una metodología de evaluación, el soporte técnico y metodológico continuos a las EEE y a los SEE durante el proceso de evaluación estatal. Adicionalmente, a partir de la información colectada a nivel estatal, la FAO tiene la responsabilidad de elaborar informes nacionales de evaluación para cada uno de los programas de Fomento Agrícola, Fomento Ganadero, Sanidad Agropecuaria y Transferencia de Tecnología de la Alianza para el Campo.

La finalidad última de la evaluación 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.

Resumen ejecutivo

Cuadro I.1 Principales indicadores de la evaluación

Crterios	Indicadores	Valor
Presupuesto ejercido (miles de pesos) y metas alcanzadas	Total	12,111.9
	Aportación federal	3,548.4
	Aportación estatal	965
	Aportación de los productores	7,598.5
	Solicitudes apoyadas	153
	Beneficiados apoyados por el programa	427
	Número de proyectos apoyados	98
Operación del programa	Focalización (%)	97.38
	Cobertura de solicitudes (%)	100%
	Satisfacción y oportunidad del apoyo (%)	73.33
Resultados e impactos productivos y socioeconómicos	Inversión media total	3.04
	Presencia de inversión adicional (%)	38.6
	Inversión media adicional	0.43
	Presencia de cambio de técnicas (%)	21.33
	Permanencia del apoyo (%)	78.66
	Permanencia y sostenibilidad de los apoyos (%)	80.88
	Valoración del servicio recibido	6.18
	Desarrollo de capacidades	0.18
	Cambios en productividad (%)	82.66
	Cambios en producción (%)	81.33
	Crecimiento porcentual del ingreso (%)	33.00
	Acceso a insumos y servicios	0.132
	Postproducción y transformación	17
	Comercialización	7
	Información de mercados	0.016
	Incremento en el empleo debido al apoyo (%)	-46.80
	Conversión y diversificación productiva (%)	13.33
Efecto sobre los recursos naturales (%)	117.33	
Consolidación de grupos (%)	72.41	

Fuente: Elaboración propia con base en información oficial del programa, cuestionarios aplicados a beneficiarios y entrevistas a funcionarios, líderes de organizaciones de productores y proveedores.

Entorno estatal para la operación del Programa

La producción de leche enfrenta problemas para el desarrollo de la explotación lechera en el estado, como son elevados costos de producción, la desmedida importación de leche en polvo; no se cuenta con equipos de enfriamiento y procesamiento de la leche; presentan baja calidad genética del ganado, falta de infraestructura para el acopio, almacenamiento; y la intervención de intermediarios en la comercialización de sus productos.

Los principales sistemas de producción de leche en el estado son la de traspatio, actividad que es complementaria a la actividad agrícola y la ganadería extensiva o de doble propósito (carne-leche) de pastoreo o de agostadero.

El programa de Fomento Lechero a operado en el Estado desde su inicio, con variaciones en las aportaciones económicas realizadas por los Gobiernos estatal y federal, se ha dado prioridad a la adquisición de equipos especializados y para la rehabilitación y/o construcción de infraestructura básica. Se han atendido a la totalidad de las solicitudes recibidas y se ejercieron todos los recursos económicos programados. La participación de los productores ha sido determinante en la operación del programa, debido a las aportaciones que han realizado.

Características del Programa en el Estado

El Programa, operó respetando los componentes de apoyo manejados en el Anexo Técnico, las atribuciones y responsabilidades en la instrumentación del programa en el Estado de Oaxaca, fueron dirigidas por el gobierno federal a través de la Secretaria de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA) y el gobierno estatal por medio de la Secretaria de Desarrollo Agropecuario y Forestal (SEDAF). Para la operación se contemplaron acciones como: la difusión del programa, la asistencia técnica, la entrega de apoyos y la supervisión y verificación de la entrega de los apoyos. Se financió con cargo a los gastos previstos en el Anexo Técnico del programa.

El programa operó con un presupuesto de 4 millones 700 mil pesos, el 78.6% fue aportado por el Gobierno Federal y el 21.4 % por el Gobierno estatal, los productores aportaron 1.5 veces la inversión de la Alianza.

Evaluación de la operación del Programa

El programa operó principalmente en los DDR de Valles Centrales, Istmo, Tuxtepec y Costa en donde se practica la explotación de traspatio y de ganado de doble propósito.

La coordinación entre las estructuras operativas y normativas del programa no fue adecuada. No se hallaron evidencias en la realización de mezclas de recursos para fondear proyectos.

Los productores se enteraron del Programa a través de sus propios compañeros, representantes de las organizaciones, algunos proveedores y técnicos que difunden la información.

La manera como obtuvieron conocimiento del Programa nos indica, que no requirieron de la difusión para enterarse del programa, esto genera que los beneficiarios no tengan claros los objetivos y alcances del Programa.

Las solicitudes de apoyos fueron captadas y registradas a través de las ventanillas de los Centros de Apoyo al Desarrollo Rural (CADER) ubicados en los 7 Distritos de Desarrollo Rural (DDR), así como, por las Coordinaciones Regionales de la SEDAF distribuidos en todo el estado.

Los apoyos otorgados por el Programa, fueron principalmente: equipos especializados como rastrillos y/o con cortadoras, empacadoras y ordeñadoras; e infraestructura básica como construcción de corrales, bodegas y establos.

La focalización del Programa fue buena, solo se detectaron 4 solicitudes de productores que no contaban con ganado lechero.

Los beneficiados obtienen sus ingresos a través de la explotación ganadera, donde la producción obtenida es comercializada en el mercado regional, no detectándose exportaciones de ningún tipo.

No se realizaron actividades de seguimiento a los productores después de que recibieron los apoyos, que permitan conocer el destino de los bienes adquiridos, el efecto en los sistemas productivos y la identificación de problemas.

Los productores tienen un cierto grado de dificultad cuando realizan los trámites para participar en el programa, indican que los componentes apoyados como buenos; por lo que, están satisfechos por la participación el programa.

Evaluación de los resultados e impactos del Programa

Se detectó que con los apoyos otorgados por el programa los productores mejoraron sus prácticas pecuarias. Los beneficios se reflejaron principalmente en aumento de los rendimientos, mejora de la calidad y cantidad de la leche producida, aunque no se dieron cambios importantes en los ingresos de los productores.

La sostenibilidad del Programa de Fomento Lechero en el Estado, se basa fundamentalmente, en las necesidades que tienen los productores de equipo e infraestructura y que con el programa pueden de adquirirlos ya que de otra manera no los podrían obtener, beneficiando con ello las unidades de producción lechera.

Los apoyos otorgados por el Programa fueron un factor detonante para la capitalización de los productores ya que los indujo a realizar inversiones adicionales en beneficio de sus UPR.

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

No se realizaron diagnósticos comunitarios o regionales, ni se difundieron los resultados de evaluaciones externas del programa de años anteriores, que sirvieran de base para la planeación del programa en el estado.

Es conveniente establecer mecanismos que asegure el inicio a tiempo y la disponibilidad de recursos del programa a lo largo del periodo de operación y que permitan el proceso oportuno de autorización, entrega y pago de los apoyos.

Con los componentes otorgados por el programa se esta cumpliendo con la capitalización de las UPR, pero no se ve reflejado en aumento de los ingresos, ni en el bienestar en la mayoría de los productores, debido fundamentalmente a la falta de proyectos productivos de desarrollo integral.

Recomendaciones

Para un mejor desarrollo del programa, se sugiere generar un calendario de las actividades, definiendo metas y plazos para la operación del programa y que debe estar explicito en el Anexo Técnico.

Establecer criterios para la priorización de las solicitudes con base en la implementación de proyectos integrales, privilegiando a productores que cuenten con la infraestructura y la asesoría técnica necesaria para asegurar la sostenibilidad de los proyectos.

Es importante que el Programa de Fomento Lechero entregue apoyos de innovación tecnológica, al igual de que participen técnicos que desarrollen un verdadero servicio de extensionismo como promotores y facilitadores, para que los productores adopten nuevas tecnologías y generen el interés de participar en las organizaciones, así como el uso en común de los bienes, el acopio y comercialización de sus productos.

Es necesario la concertación interinstitucional para dar asesoría y capacitación sobre desarrollo de proyectos productivos integrales que permitan su implantación y el desarrollo de las unidades de producción lechera, con la participación de los productores, la inyección de recursos fiscales y los diferentes programas de Alianza.

Capítulo 1

Introducción

1.1 Fundamentos y objetivos de la evaluación

La evaluación se realiza para conocer el desempeño del Programa, el cumplimiento de sus objetivos y el logro de sus metas. También se busca estimar el impacto generado en términos de criterios claves e indicadores definidos para cada uno de ellos. De este modo, se obtendrá una base objetiva que permita a la sociedad juzgar la trascendencia de los programas que integran la Alianza para el Campo.

1.1.1 Fundamentos de la evaluación

Con base en el Presupuesto de Egresos de la Federación para el ejercicio fiscal del año 2001, en su Capítulo V, Art. 64, Fracción IV publicado en el diario Oficial de la Federación se establece la obligatoriedad de realizar la evaluación de los programas de la Alianza para el Campo. En cumplimiento de ese mandato, las Reglas de Operación de la Alianza para el Campo 2001 lo establecen en su Capítulo 2, Apartado 2.3.

Las reglas de operación determinan para cada Programa, los objetivos, el perfil de los beneficiarios, los componentes generales de apoyo, los requisitos de elegibilidad y los lineamientos específicos.

Para llevar a cabo esta tarea, la SAGARPA y la FAO, definieron el “Esquema Organizativo para la Evaluación de la Alianza para el Campo 2001”, de carácter obligatorio que complementa a las Reglas de Operación y formuló términos de referencia para la contratación de EEE y desarrolló la guía metodológica con el fin de que las evaluaciones estatales se realicen con un mismo marco metodológico.

1.1.2 Objetivos de la evaluación

La evaluación tiene como objetivo la formulación de propuestas que contribuyan a la orientación de la política sectorial, sugiera cambios en la operación de los programas de la APC y que brinden elementos de juicio para definir prioridades en la asignación de recursos públicos destinados a fortalecer la producción agropecuaria. En ese sentido tendrá los siguientes objetivos:

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

- ?? Proporcionar elementos de juicio para una asignación más eficiente de los recursos entre los distintos programas de la APC, con la finalidad de incrementar sus impactos.
- ?? Proponer medidas correctivas para la operación de la 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.

La evaluación permitirá conocer el desempeño de cada programa de la APC y el grado de cumplimiento de sus objetivos y metas, y estimar el impacto generado en las variables e indicadores definidos para la evaluación de cada Programa. También contribuirá a determinar la eficacia de los programas nacionales al nivel de su operación estatal, con el objeto de mejorar la toma de decisiones en la operación de los programas, con lo que apoyará la adopción de medidas correctivas o de mejoramiento en su ejecución, fortaleciendo el proceso de planeación y programación anual, así como, una mejor asignación de los recursos públicos.

1.2 Alcances, utilidad e importancia de la evaluación

Alcances de la evaluación. Los resultados de la evaluación contribuirán a mejorar la instrumentación de los programas porque permitirán: Determinar si se han alcanzado las metas y objetivos, fomentar la participación de los beneficiarios, documentar los impactos y resultados de cada programa de la Alianza, identificar las fortalezas y debilidades para mejorar la calidad de los programas, mejorar la administración y la efectividad de los programas, planear futuros programas con estrategias, enfoques y medios comprobados.

Utilidad de la evaluación. La Alianza para el Campo es una iniciativa federal con instrumentación descentralizada, por lo que los principales usuarios de los resultados de la evaluación son los gobiernos de los estados y las instancias normativas del gobierno federal. Otros usuarios importantes son los operadores de los programas; las instancias ejecutoras, las Comisiones Técnicas de los estados, las dependencias responsables de su aplicación, las Delegaciones de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA), las organizaciones de productores, núcleos académicos y la sociedad en general.

Importancia de la evaluación. La evaluación constituye un proceso necesario encaminado a determinar sistemática y objetivamente la pertinencia, eficacia, impacto y sostenibilidad de las acciones de los programas específicos en relación con sus objetivos y metas planteados. Se trata de un proceso de evaluación que busca mejorar las actividades que están en marcha, medir los resultados e impactos que se han obtenido con los productos y apoyos otorgados por la Alianza, así como aportar elementos para la toma de decisiones sobre su instrumentación futura.

1.3 Temas sobre los que enfatiza la evaluación

La evaluación enfatiza los siguientes aspectos básicos:

- ?? La instrumentación del programa en el año 2001, considerando los procesos de federalización y descentralización de funciones de la SAGARPA.
- ?? Las diversas líneas de intervención del programa; su planeación, organización operativa y ejecución propiamente dicha.
- ?? Factores exógenos al programa, como el acceso al financiamiento y a los insumos que tienen los productores, así como los problemas del entorno que eventualmente se presentaron.
- ?? El papel de los asesores técnicos y de los proveedores.
- ?? Los resultados de las acciones del programa al nivel de impacto en los beneficiarios.

1.4 Metodología de evaluación aplicada

La evaluación inicia con el análisis del desempeño de los procesos de asignación de insumos (recursos humanos, financieros, materiales, etc.) y de las actividades concretas que involucra cada programa, tales como selección de beneficiarios, tramitación de solicitudes, etc. Posteriormente, se caracterizan los bienes y servicios entregados por el programa, sean servicios o bienes (servicios como asistencia técnica, capacitación, y bienes tales como sementales, vaquillas, equipos, maquinaria, material biológico, etc.).

El tamaño de la muestra se determinó de acuerdo a la tabla calculada y avalada por la FAO, una vez que se recolectó la información, se validaron los cuestionarios procediéndose a la captura de la totalidad de los cuestionarios en el sistema informático diseñado para este efecto.

A continuación se examinan en detalle la forma en que fueron incorporados los beneficiarios; se aplican conceptos tales como cobertura (número de productores atendidos, superficie incorporada al programa, número de animales, etc.), focalización (que se refiere al 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 analizan los diversos resultados e impactos que el programa pudo haber tenido en los aspectos técnicos, económicos y sociales.

El periodo durante el cual se llevo a cabo la Evaluación Externa del Programa Lechero en el Estado de Oaxaca, fue del mes de junio al mes de septiembre de 2002.

1.5 Fuentes de información utilizadas en el informe

Para la realización de la presente evaluación al Programa, se requirió recopilar información de tipo metodológico, documental, estadístico, así como de trabajo de campo; dentro de

esta información fueron: Guía Metodológica, Reglas de Operación, guías normativas y operativas del programa, información estadística sobre el sector agropecuario, Plan Nacional de Desarrollo, Programa de Desarrollo Sectorial, Plan Estatal de Desarrollo, censos de población, agropecuario y económico, Anexo Técnico, información documental generada por el programa, entrevistas a operadores y otros actores y encuesta a beneficiarios del Programa.

1.6 Métodos de análisis de la información

Para cubrir los requerimientos de información, fue necesario definir, primeramente, los ámbitos en donde se generan los documentos y la información necesaria para contar con los elementos informativos que permitan describir e interpretar los rasgos que caracterizan los diferentes aspectos del proceso de evaluación. Asociado con la identificación de los generadores de información, estuvo la definición de las técnicas apropiadas de investigación; es decir, qué quiero y cómo lo obtengo.

En este sentido se definieron tres ámbitos:

- a) El de operación del Programa Lechero, en el contexto de las características geográficas y sociodemográficas del Estado.
- b) El normativo, conformado por los preceptos y disposiciones tanto nacionales como estatales del programa.
- c) El referido a la información que aportan los sujetos que participaron y desarrollaron las diferentes acciones del programa.

Los dos primeros se obtuvieron mediante la utilización de técnicas de investigación documental. El tercero, relacionado con los sujetos participantes fue obtenida por entrevistas, realizadas a través de cuestionarios para cada uno de los protagonistas del programa, aplicados por personal del despacho, con amplia experiencia en los trabajos de levantamiento de información en campo y conocimiento del Estado.

1.7 Descripción del contenido del informe

El esquema general para la presentación del informe quedó dividido de la siguiente manera:

?? Presentación.

?? Resumen ejecutivo.

?? 6 capítulos (introducción, diagnóstico del entorno para la operación, características en el estado, evaluación de la operación, evaluación de resultados e impactos y conclusiones y recomendaciones).

?? Bibliografía y fuentes de información.

?? 3 anexos (metodológico, documental y estadístico).

Capítulo 2

Diagnostico del entorno para la operación del programa

2.1 Principales elementos de política sectorial, estatal y federal

Los principales elementos que constituyen el Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006, están enfocados a cambios que permitan abatir la pobreza, y lograr una mayor igualdad social, que garanticen un crecimiento con estabilidad económica, con estrategias que permitan establecer alianzas y compromisos con los grupos sociales, económicos y políticos, así como con los gobiernos estatales y municipales.

La política sectorial propone dar un enfoque meramente de producción agropecuaria y pesquera a otra de desarrollo rural integral que considera varias vertientes, producción de alimentos sanos para el consumidor y redituables para los productores; preservación y mejora del impacto ambiental. Para lograrlo el programa sectorial propone como visión lograr un entorno rural productivo, competitivo y comprometido a conservar y mejorar el medio ambiente y una misión en el que se logre el desarrollo de una nueva sociedad rural.

En el Plan Estatal de Desarrollo los principales elementos radican en localizar ejes potencialmente agrícolas, pecuarios y forestales, áreas que requieren de un control y prevención de erosión, centros de desarrollo industrial-agropecuaria-forestal, proyectos de infraestructura, como caminos, obras hidráulicas y telecomunicaciones, ubicar centros de investigación y experimentación, así como seleccionar cultivos viables de acuerdo a las condiciones socioeconómicas, culturales y de ecosistema para cada región.

2.1.1 Objetivos

Particularmente en el sector rural el Plan Nacional de Desarrollo promueve dentro de sus objetivos en el área de Desarrollo Social y Humano lo siguiente: Capacitar y organizar a la población rural para promover su integración al desarrollo productivo del país, impulsar la integración productiva de los sujetos agrarios para crear nuevas y mejores posibilidades de ingreso y bienestar acordes con la potencialidades regionales, facilitar el acceso nuevas tecnologías, apoyar la creación de empresas sociales, ordenar y regularizar la propiedad rural y fomentar la convivencia armónica de quienes habitan el campo mexicano.

El programa sectorial incluye entre sus objetivos: Propiciar un desarrollo económico productivo y sostenible mediante la promoción de proyectos de inversión rural, fortalecimiento organizativo y capacitación, reducir efectos nocivos en la practica de la agricultura, fomentar la tecnificación de la producción, promover la conversión productiva, así como la integración y fortalecimiento de las cadenas productivas, convertir a Procampo

en un mecanismo ágil y oportuno, propiciar el uso de semillas certificadas, ampliar la cobertura de los controles fitozoosanitarios.

2.1.2 Programas que instrumentan la política rural

Dentro del Programa Sectorial de la SAGARPA se contempla el programa Ganadero, que plantea como aspectos sustantivos la revisión y reestructuración de los programas de la Alianza para el Campo, apoyos directos al campo, fondos de apoyos a la inversión; y la capitalización y formulación de otros programas. Asimismo propone la articulación de los recursos y de las acciones de tres ordenes de gobierno y de los propios productores.

En el ámbito estatal se plantean la instrumentación e implementación de programas de inversión, donde se materializan los alcances de la planeación del desarrollo y se da contexto a la superación de los rezagos sociales y necesidades de crecimiento de los pueblos y comunidades.

Para resolver los problemas que enfrenta la ganadería en el estado, se establecieron programas federalizados de fomento ganadero: Recuperación de Tierras de Pastoreo, Mejoramiento genético, Lechero y Apícola. Respaldados por la integración de otros programas de desarrollo rural: Extensionismo y Servicios Profesionales, Mujeres en el Desarrollo Rural, Apoyo al Desarrollo Rural; Además, de otros como: Salud Animal, Sanidad Vegetal, e Investigación y Transferencia de Tecnología. Y de fomento agrícola como Mecanización, Tecnificación del Riego, Kilo por Kilo, y Rehabilitación y Conservación de Suelos.

2.1.3 Población objetivo de los programas

La Alianza para el Campo atiende la demanda de los productores y sus organizaciones económicas de base. Así, se definen apoyos para productores de bajos ingresos con criterios de desarrollo rural, para los que se especifican criterios de elegibilidad y universo de atención regional y municipal, de igual manera, para el resto de los productores de ingresos mayores se determinan criterios de elegibilidad para cada uno de los programas de apoyo a los que pueden acceder con la Alianza para el Campo.

2.1.4 Disponibilidad y priorización de los recursos

Los subsidios deben sujetarse a los criterios de objetividad, equidad, transparencia, publicidad, selectividad y temporalidad. Se establece que para los programas de la Alianza para el Campo, los subsidios que otorgue el Gobierno Federal, no sean mayores a un 50% del costo total que determine el programa en sus componentes individuales y hasta por una cantidad máxima de \$500,000.00 por unidad de producción, los recursos de la Alianza para el Campo destinados a productores de bajos ingresos que se atienden con los criterios de desarrollo rural en cada entidad federativa, serán como mínimo el 47% del total de los recursos federales convenidos; para el programa de investigación y transferencia de tecnología el gobierno federal y estatal destinarán cada uno el 7% de los recursos que se

convengan; para los programas de sanidad agropecuaria se destinará un monto mínimo del 5% del presupuesto federal convenido y el gobierno del estado aportará otro tanto igual.

2.2 Contexto institucional en que se desarrollo el Programa

El Programa en el estado para el ejercicio 2001, se fundamentó en las estrategias y acciones del Programa Nacional de Desarrollo y su programa sectorial para la ganadería; y tuvo como fundamento para su operación las disposiciones emitidas por la SAGARPA y los convenios suscritos con el gobierno estatal. Los objetivos, estrategias y líneas de acción se centraron en el fomento de la rentabilidad, producción, productividad, competitividad y comercialización.

Para asegurar el desarrollo integral de las zonas lecheras del estado, se articularon apoyos diversos del Programa y de otros programas institucionales, mediante la coordinación interinstitucional que se establecen entre los diferentes niveles de gobierno.

2.2.1 Instancias federales y estatales en la operación del programa sujeto a evaluación

Las atribuciones y responsabilidades en la instrumentación del Programa Lechero en el estado de Oaxaca, fueron dirigidas por el gobierno federal a través de la Secretaria de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA) y el gobierno estatal por medio de la Secretaria de Desarrollo Agropecuario y Forestal (SEDAF). A continuación se describen los diferentes participantes y sus actividades en el programa.

Gobierno del Estado de Oaxaca. A través de la Secretaria de Desarrollo Agropecuario y Forestal fue la responsable de la operación directa del programa. Teniendo también a su cargo la difusión, el control y seguimiento de los avances físicos y financieros e informar de los mismos a la representación federal.

Delegación Estatal de la SAGARPA. Garantizó el cumplimiento de la normatividad y verificó que los recursos financieros y humanos designados al programa fueran aplicados cabalmente en el cumplimiento de los objetivos y metas plasmados en el Anexo Técnico

Comité Técnico del Fideicomiso Fondo Alianza para el Campo (FOFAE). Se encargo de distribuir los fondos al programa a través del Banco de Crédito Rural, indicó el inicio y la difusión de la Alianza 2001, informó sobre los avances financieros del FOFAE, autorizó las solicitudes dictaminadas previamente por la COTEGAN.

Comisión Técnica Ganadería (COTEGAN). Validó los dictámenes de las solicitudes de apoyo y los envió al Comité Técnico del Fideicomiso para la autorización del apoyo correspondiente, promovió la organización de productores para la integración de cuencas de producción, levantó las actas de entrega-recepción de las obras y del equipo.

Distritos de Desarrollo Rural. Convocó a los productores individuales y organizados para informarles sobre los apoyos que se otorga el programa, la población objetivo y los criterios de elegibilidad; y fueron ventanillas para la recepción de solicitudes, apoyaron la integración de expedientes, confirmaron elegibilidad y enviaron documentos a la COTEGAN.

Los productores solicitaron el apoyo, recibieron aprobación, aportaron parte correspondiente, notificaron levantamiento de acta entrega-recepción. Los proveedores, recibieron aportaciones, entregaron el bien, tramitaron y recibieron el pago.

2.2.2 Organizaciones de productores

La Alianza para el Campo atiende la demanda de los productores y sus organizaciones económicas de base, así como, las políticas de desarrollo regional y estatal del sector pecuario y rural; por lo que la participación de las uniones y asociaciones ganaderas en la instrumentación del programa permite conocer los aspectos sobre la demanda de infraestructura y equipo, así como la región y la población objetivo a atender.

El programa atendió la demanda de los productores y sus organizaciones económicas de base, así como las políticas de desarrollo regional y estatal del sector agropecuario.

2.3 Contexto económico para la operación del Programa

El sector rural está lleno de contrastes, debilidades y fortalezas, retos y oportunidades; tiene carencias, pero también tiene importante potencial de desarrollo social, económico y tecnológico. La pobreza en el país alcanza el 81.5% de la población en el campo, de ellos el 55.3% se encuentra en pobreza extrema. La participación agropecuaria en el PIB en México es de tan sólo del 6%, la aportación del sector agropecuario al PIB estatal contribuyó en 1998 con el 6.9 por ciento. Lo anterior, es la evidencia de problemas en la productividad y comercialización en la actividad agropecuaria, que impiden elevar los niveles de ingresos y bienestar de la población rural en el estado. (Anuario Estadístico del Estado de Oaxaca, 2000)

La leche es uno de los alimentos más completos para la población humana, por lo que su producción es parte de las estrategias de los gobiernos para la seguridad alimentaria, en este sentido las políticas de los gobiernos influyen de manera importante en el flujo de productos lácteos.

Los países productores de leche se dividen de acuerdo al potencial de sus sistemas de producción, México se encuentra inmerso en aquellos con potencial productivo en donde la característica es su sistema de producción extensivo, con esquemas de negocio familiar, poca especialización y baja intensidad pero rentable dado sus bajos costos.

2.3.1 Actividades productivas apoyadas por el Programa

De las 9 millones 536 mil de hectáreas que tiene el estado, 41% son de uso forestal, 24% pecuario y 12% agrícola. De la superficie dedicada a la ganadería; la gran mayoría 94%, corresponde a pastos y praderas naturales; 5.7% son pastos y praderas inducidas y solo 0.3% son superficie de cultivos forrajeros.

En el Estado de Oaxaca la industria lechera esta formada por sistemas productivos, donde se aprovechan los recursos de la familia, mano de obra, cultivos forrajeros y residuos de cosecha producidos en sus pequeñas parcelas, con poco uso de insumos comprados y poca inversión en el mejoramiento de su infraestructura.

El estado cuenta con un total de 1'568,430 cabezas de ganado bovino que aportan un volumen de producción de 140 millones 821 mil litros de leche con un valor de producción de 616 millones 743 mil pesos.

2.3.2 Población involucrada

La población de Oaxaca asciende a un total de 3'359,484 habitantes, lo que lo convierte en una de las 10 entidades federativas del país con mayor densidad poblacional.

Según datos arrojados en los censos de 1995 y 2000 la población en edad activa creció a un ritmo de 2.4 % anual, en cada kilómetro cuadrado viven 35 oaxaqueños cuya edad promedio es de 19 años contando con el 51% de Mujeres en la población total.

En las regiones del estado viven 16 grupos etnolingüísticos, casi dos millones de habitantes son indígenas, lo que significa que 6 de cada 10 oaxaqueños pertenecen a algún grupo étnico.

2.3.3 Empleo generado

El 54.05% de la población mayor de 12 años es considerada como económicamente activa, de ella 98.89% se encuentra ocupada; 51.39% en el sector primario, 14.43% en el secundario y 33.96% en el terciario.

La estructura laboral del sector revela que mas del 50% de su población ocupada, la constituyen personas sin tierra, en un mercado laboral precario, de ocupación estacional, bajas prestaciones sociales y mano de obra no calificada.

En cuanto al ingreso, el valor promedio agregado del sector por persona ocupada muestra que las renumeraciones al trabajo son cuatro veces menores al de otras actividades.

2.3.4 Mercado de bienes e insumos relacionados

La lechería familiar, constituye una fuente importante de materia prima para la industria de lácteos en Oaxaca pues aunque parte de la producción es vendida como leche bronca en las comunidades cercanas, la mayoría se integra a la industria especialmente para la producción de quesillo y queso.

Oaxaca es deficitario en productos lácteos, casi la mitad de la leche producida se consume como tal, el resto se transforma en queso y quesillo. En 1999 se importaron 176 mil litros de leche; 642 toneladas de queso y 54 de quesillo.

La comercialización de los forrajes es mínima, ya que en general la producción obtenida está encaminada al autoconsumo de las unidades de producción, esto no implica que no exista demanda de forraje en el Estado. Adicionalmente la actividad lechera impulsa en comercio de insumos complementarios y suplementarios para la alimentación del ganado lechero en el estado.

2.3.5 Infraestructura disponible

En lo que respecta a servicios básicos 79 de cada 100 oaxaqueños cuentan con agua potable, 2 de cada 5 con servicio de drenaje sanitario, 4,200 localidades reciben servicio de energía eléctrica.

El sistema de salud atiende al 95% de la población Oaxaqueña en sus 2 mil 354 unidades conformadas por hospitales y clínicas.

La tasa de analfabetismo se ha reducido por diversos programas de atención educativa de 24.7% en 1990 a 19.7 en 1997. El sistema educativo estatal brinda a sus servicios a un millón de niños y jóvenes oaxaqueños en 10,106 escuelas.

2.3.6 Condiciones agroclimatológicas

Los climas principales son: tropical con temperatura superior a 18°C y con mas de 1500 mm. de precipitación pluvial en verano en la vertiente norte de la sierra madre de Oaxaca y con 750 a 1000 mm. en la planicie costera; estepario seco con menos de 18°C en promedio y precipitación pluvial menor a 750 mm, se presenta en el valle de Oaxaca y en la zona de San Carlos Yautepec; el seco desértico con mas de 18°C de temperatura y solo 400 mm, se presenta en la cañada y el templado con lluvias en verano más de 18°C en el mes más cálido y 0°C en el mes mas frío se presenta en la Mixteca con lluvias de 500 mm y en la Sierra Madre de Oaxaca con precipitaciones de hasta 3 mil mm.

La Región tropical húmeda se encuentra Tuxtepec que concentra el mayor número de cabezas de bovinos; la precipitación media anual es de 1500 a 4000 mm, con temperaturas mínimas de 18°C y máximas de 35°C. La zona se caracteriza por tener una ganadería de doble propósito en explotaciones extensivas; siendo este sistema el de mayor importancia.

La zona del Trópico Seco en donde se ubica la parte sur del Istmo y Costa; predomina el clima cálido subhúmedo con precipitaciones de 1000 a 3500 mm anuales y temperaturas de 18 a 35°C. Se caracteriza por la producción de becerros al destete en forma extensiva, alrededor de 1 millón 380 mil cabezas se encuentran en estas tres zonas.

La zona templada situada en los Valles Centrales con aproximadamente 206 mil cabezas y precipitación media anual de 470 a 800 mm y temperatura promedio de 19°C. La principal explotación la constituyen los bovinos especializados en la producción de leche, manejados en sistemas de traspatio, aunque existen explotaciones estabuladas y semiestabuladas.

La región de la Mixteca, con precipitaciones de 470-800 mm anuales y con sequía prolongada, lo que provoca fuertes pérdidas en la agricultura y ganadería. Predomina la explotación de caprinos manejados bajo libre pastoreo.

2.2.7 Potencial productivo de las actividades relacionadas con el Programa

Después de la del maíz y carne, la producción de lácteos en México, es la tercera actividad más importante dentro de la industria de alimentos, sin embargo se encuentra antes que estas en cuanto al ritmo de crecimiento ya que a partir de los últimos años su participación fue en aumento, llegando en 1999 a aportar el 13% del PIB en esta industria.

México consumió en 1999 el equivalente a 11.4 millones de toneladas de leche, que representa en promedio un consumo de 117 Kgrs. por habitante (320 grs. diarios. En comparación con otros países, el consumo per cápita del país equivale a 2.6 veces el consumo promedio de los países en desarrollo, pero poco más de la mitad de los que consumen los países en desarrollo.

Para el año 2000 la población bovina en México era de 30 millones 176 cabezas, 1 millón 884 mil especializados en producción de leche que aportaban en su conjunto una producción de 93 millones de litros. Los principales estados productores son Jalisco 18%, Durango 9.7%, Coahuila 9.3%, Chihuahua 7.9%, Guanajuato 6.8% y Veracruz 7.0%.

En el estado de Oaxaca se produjeron en el 2000, 140,821 miles de litros, la región de los Valles Centrales es la principal productora de leche con el 35 % , siguiéndole Istmo 19 % , Tuxtepec 18 % y Costa 13 %.

Capítulo 3

Características del Programa en el estado

3.1 Descripción del programa

El Programa Lechero fue instrumentado para reactivar la productividad y la rentabilidad de las explotaciones lecheras, mediante la incorporación de componentes que permiten tecnificar y modernizar las unidades de producción, así como los sistemas de acopio y transformación del producto así mismo pretende reforzar y fomentar los aspectos organizativos de los grupos ganaderos y capacitación de los productores.

3.1.1 Objetivos

Propiciar el incremento de la producción de leche por unidad de superficie, mediante la tecnificación y modernización de las explotaciones lecheras, así como de los sistemas de acopio y transformación.

3.1.2 Problemática

Los principales problemas que limitan la producción y que los productores exponen son: falta de financiamiento, problemas en aspectos de comercialización, escasa asistencia técnica en menor medida reportan problemas en el procesamiento de la producción, baja rentabilidad y falta de organización.

Uno de los principales problemas que ha enfrentado el Programa desde que fue creado, ha sido la falta de recursos económicos necesarios para la atención de los productores que demandan sus apoyos; la fluidez para la liberación oportuna de los apoyos, es otra limitante que trunca el desarrollo oportuno de sus proyectos agropecuarios, propiciando un rezago técnico-productivo de cada una de las unidades de producción y que repercute en la estabilidad económica de las familias dedicadas a esta actividad.

3.1.3 Presupuesto

El presupuesto total para la operación del Programa en el ejercicio 2001, fue de 11 millones 891 mil 556 pesos, mismo que fue aportado por los Gobiernos Federal, Estatal y los propios actores del programa, los productores; La aportación total de la Alianza para la operación del Programa fue de 4 millones 700 mil pesos, la aportación que realizó el Gobierno Federal fue de 3 millones 692 mil 884 pesos equivalente al 78.6%, mientras que la parte Estatal aportó 1 millón 7 mil 116 pesos aporta el otro 21.4%. La inversión que realizaron los propios productores beneficiados fue de 7 millones 191 mil 556 pesos.

3.1.4 Beneficiarios

El programa atiende la demanda de los productores y sus organizaciones económicas de base, así como las políticas de desarrollo regional y estatal del sector rural; por lo que para los diferentes componentes que ofrece, se identifica la población objetivo por atender.

El programas debió identificar en sus padrones o listados de beneficiarios, a las personas físicas con la Clave Única de Registro Poblacional y, en el caso de las personas morales, con la Clave de Registro Federal de Contribuyentes.

3.1.5 Componentes

Los apoyos que se consideraron dentro un anexo técnico y parten de las necesidades básicas de los productores de leche, fueron principalmente en equipos especializados, materiales de construcción e infraestructura básica que componen casi el 98% del monto de inversión programado para la operación del programa.

3.2 Antecedentes del Programa y evolución del Programa en el estado

Dentro de las políticas establecidas por el Gobierno Federal para impulsar el desarrollo del Sector Agropecuario, existen dos vertientes: La descentralización de las actividades, presupuestos y ámbitos de decisión y, la cada vez más creciente participación de los productores en la generación, implementación, gestión y operación de los proyectos productivos agropecuarios, siempre con un criterio de corresponsabilidad y compromiso.

3.2.1 Antecedentes del Programa en el estado

El 31 de diciembre del 2000 se publicó en el Diario Oficial de la Federación, el Decreto del Presupuesto de Egresos de la Federación para el Ejercicio Fiscal del 2001, que establece disposiciones para el Programa de la Alianza para el Campo, por lo que en cumplimiento al citado decreto, con fecha 15 de marzo del 2001 fueron publicadas en el Diario Oficial de la Federación Las reglas de Operación de la alianza para el Campo en donde los anexos técnicos se integran por grupo de programas.

Con fecha 30 de abril del 2001 la SAGARPA y el Gobierno del Estado celebraron un Convenio de Coordinación para la realización de acciones en torno al programa Alianza para el Campo en el Estado de Oaxaca. se integro el Anexo Técnico de Fomento Ganadero en donde se encuentra inmerso el Programa Lechero.

3.2.1 Evolución del Programa

El Programa Fomento Lechero dio inicio en 1996, en el marco del programa “Alianza para el Campo”, en respuesta a productores con potencial productivo no desarrollado, con

necesidades de apoyo para poder dar el impulso necesario a sus explotaciones y poder así incrementar el volumen de producción de leche.

Cuadro 3.2.1 Montos de inversión programados (miles de pesos)

Componentes	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Equipos especializados	8,268.4	2,702.4	2,109.6	5,506.29	2,425.2	6,277.19
Construcción e infraestructura	3,731.6	6,305.6	2,930.4	3,718.41	3,214.8	5,355.86
Evaluación del programa	-	-	79.2	142.65	45.0	117.5
Gastos de operación	-	-	40.8	142.65	45.0	140.99
Total	12,000.0	9,008.0	5,160.0	9,510	5,820.0	11,891.5

Fuente: CAFOSA. Elaboración propia con documentación oficial del Programa. 2001

A partir de su inicio, el Programa a tenido altibajos en lo referente a las aportaciones económicas realizadas por los Gobiernos estatal y federal, observando que a partir del ejercicio 2001 es cuando nuevamente el programa tiene un repunte comparado con el monto del año 1996 , y más de tres veces con relación al de 1998, en donde solo hubo aportación del Gobierno Federal, destaca el hecho de que a pesar de que los montos económicos han sido menores cada año, la cantidad de beneficiarios programados para ser apoyados no han sufrido alteraciones de impacto, tomando en cuenta que la programación de los componentes en los Anexos Técnicos no han sufrido variación.

Cuadro 3.2.2 Productores beneficiados programados

Componentes	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Equipos especializados	269	698	304	400	243	212
Construcción e infraestructura	327	200	81	176	322	180
Total	596	898	385	576	565	392

Fuente: CAFOSA. Elaboración propia con documentación oficial del Programa. 2001

3.3 Instrumentación y operación del Programa en el 2001

A partir del ejercicio 2001 los Anexos Técnicos se integran por grupos de programas, el Programa Lechero, quedó integrado en el Anexo Técnico de Fomento Ganadero respetando los componentes de apoyo manejados en los Anexos Técnico de años anteriores.

Las atribuciones y responsabilidades en la instrumentación del programa en el Estado de Oaxaca, fueron dirigidas por el gobierno federal a través de la Secretaria de Agricultura,

Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA) y el gobierno estatal por medio de la Secretaría de Desarrollo Agropecuario y Forestal (SEDAF).

El Programa operó con un presupuesto de 4 millones 700 mil pesos correspondientes a la Alianza para el Campo, 78.6% aportado por el Gobierno Federal y 21.4 % por el estatal, los productores aportaron 7 millones 191 mil 556 pesos.

Las solicitudes de apoyos fueron captadas y registradas a través de las ventanillas de los Centros de Apoyo al Desarrollo Rural (CADER) ubicados en los 7 Distritos de Desarrollo Rural (DDR) así como por las Coordinaciones Regionales de la SEDA F distribuidos en todo el estado.

3.4 Población objetivo

Participaron los ejidatarios, colonos, comuneros, pequeños propietarios, asociaciones de productores y sociedades civiles o mercantiles dedicadas a la producción lechera.

3.4.1 Criterios de elegibilidad

Los productores solicitantes de apoyos del programa se sujetaron a los siguientes criterios:

- ?? Acreditar ser productor agropecuario en el sistema especie-producto para el que está solicitando apoyos, mediante constancia emitida por la autoridad municipal o por la organización a la que pertenezca.
- ?? Entregar el Proyecto de Desarrollo del Predio Ganadero que incluya: Descripción de la explotación, finalidad y montos de inversión de cada una de las partes, gobiernos federal, estatal y productores; y, en su caso el calendario de pagos.
- ?? Presentar carta-compromiso para efectuar las inversiones y los trabajos complementarios que requiera el proyecto, así como la información requerida para el seguimiento, control y evaluación del programa.
- ?? Compromiso para mantener en uso la infraestructura lechera por la duración de su ciclo productivo.

En el caso de los solicitantes que hayan obtenido beneficio del Programa en años anteriores, deberán:

- ?? Cumplir con los requisitos anteriores.
- ?? Obtener un dictamen de la COTEGAN, donde se justifique el otorgamiento de los apoyos solicitados.

3.4.2 Criterios de selección

Se definieron apoyos para productores de bajos ingresos con criterios de desarrollo rural, para los que se especifican criterios de elegibilidad y universo de atención regional y

municipal. De igual manera, para el resto de los productores de ingresos mayores se determinan criterios de elegibilidad para cada uno de los programas de apoyo a los que pueden acceder con la Alianza para el Campo.

3.5 Componentes de apoyo

Se otorgaron apoyos para la adquisición de materiales para la rehabilitación y construcción de infraestructura básica; así como la adquisición e instalación de equipos especializados, necesarios para el mejoramiento y modernización de las explotaciones lecheras. se apoyan la adquisición de ensiladoras, cosechadoras de forraje, empacadoras, mezcladoras, molinos, cuchillas terraceadoras, cargadores frontales, enmelazadoras, ordeñadoras con pulsadores y tanques fríos; así como para la construcción, rehabilitación y equipamiento de centros de acopio, establos, silos, bodegas, galeras o cobertizos y salas de ordeña; además de la adquisición de equipos generadores de energía alterna.

También se apoya para sufragar gastos por concepto de elaboración del proyecto de desarrollo del predio ganadero; conforme a lo siguiente:

Los apoyos de la federación para los diversos componentes antes citados, excepto equipos generadores de energía alterna, serán hasta del 30% de la inversión requerida; con un monto máximo de hasta \$150,000.00 por unidad productiva. en el caso de equipos generadores de energía alterna, la aportación del gobierno federal será hasta del 50% de la inversión, considerada dentro del límite de \$150,000.00 por unidad productiva.

3.6 Metas físicas y financieras programadas y realizadas

De acuerdo a la información proporcionada por las instancias normativas del programa con números al 30 de julio del 2002, las metas físicas y financieras alcanzadas por el programa a la fecha fueron:

Cuadro 3.6.1 Metas físicas y financieras programadas y realizadas

Concepto	Programado	Realizado	Cumplimiento %
Aportación Federal	3'692,884	3'548,424	96
Aportación Estatal	1'007,116	964,974	96
Total financiero	4'700,000	4'513,398	96
Numero de Proyectos	98	128	130
Número de beneficiados	392	427	108

Fuente: CAFOSA. Elaboración propia con documentación oficial del Programa. 2001

El ultimo reporte indica el haber ejercido el 96% de los recursos asignados a la operación del programa, en tanto se pusieron en marcha 30 proyectos más a los programados originalmente y la atención de 8% más de beneficiados.

3.7 Cobertura geográfica del Programa

3.7.1 Municipios y comunidades atendidas

Distrito	a) %	Atención	Municipios	Comunidades
104 Mixteca		15	5	5
105 Valles centrales		33	11	13
106 Costa		15	5	5
107 Istmo		27	9	13
110 Tuxtepec		10	3	13
Total		100	33	49

Fuente: CAFOSA. Elaboración propia con documentación oficial del Programa. 2001

Con respecto a la infraestructura básica apoyada los principales componentes otorgados fueron: con el 48% la construcción de galeras o cobertizos, el 19% establos y 11% salas de ordeña , los principales equipos especializados entregados fueron las ordeñadoras 22%, segadoras 14% y molinos 10% el resto se dividió entre una gran variedad de componentes de apoyo a la ganadería lechera.

Capítulo 4

Evaluación de la operación del Programa

4.1 Planeación del Programa

En este capítulo se plasma la evaluación correspondiente a la operación del Programa en el contexto de la política sectorial estatal. Se realizó un análisis de la cadena de decisiones y del funcionamiento administrativo y operativo en el ámbito estatal y sus efectos en el desarrollo de sus instituciones, así como la participación de los productores en la definición y orientación del Programa, también el apego a la normatividad y la correspondencia del Programa con la política sectorial estatal y federal.

Como lo determinan las Reglas de Operación del Programa, el gobierno del estado fue quien operó el programa para el ejercicio 2001 y se financió con cargo a los gastos de operación, previstos en el Anexo Técnico del programa. Para la operación se contemplaron acciones como: la difusión del programa, la asistencia técnica, la entrega de apoyos y la supervisión y verificación de la entrega de y uso de los apoyos.

Para la operación, control y seguimiento del Programa Lechero 2001, se definieron acciones que permitieron dar seguimiento oportuno a toda la operatividad y atender los aspectos productivos, de asistencia técnica y capacitación, elementos fundamentales con el propósito de mejorar las explotaciones lecheras existentes en el estado.

4.1.1 Complementariedad entre el Programa y la política sectorial estatal

Las acciones prioritarias que se enmarcan en el Plan Estatal de Desarrollo fueron parcialmente cubiertas por el Programa Lechero, este intervino principalmente en el impulso de la tecnificación, infraestructura y equipamiento ganadero para reducir los costos de producción; y únicamente otorgó un apoyo para la construcción y equipamiento de un centro de acopio y transformación, para dar valor agregado a productos y subproductos lecheros.

El Programa de Fomento Lechero buscó contribuir para que productores dedicados a la industria lechera logren fomentar procesos que incorporados a sus unidades de producción les permitan alcanzar un desarrollo rural sustentable así como un desarrollo rural integral sustentado en un crecimiento comunitario, en un mercado equilibrio con la naturaleza, transitando así a la modernidad que permita abatir los niveles de rezago económico en la entidad.

Debe buscar un crecimiento y desarrollo económico con efectos multiplicadores en empleo, ingreso e inversión directa tanto del gobierno como de los propios beneficiados, evitando fomentar los niveles de migración en el sector rural debido a la carencia de empleos.

Bajo estos conceptos el programa fomento lechero no alcanzo en su totalidad la complementariedad especificada, sin embargo las acciones puestas en marcha contribuyeron a superar deficiencias en cada unidad de producción apoyada, es necesario por tanto seguir definiendo esquemas que permitan lograr alcanzar puntos similares en los programas gubernamentales.

La perspectiva de los funcionarios es que el Programa esta vinculado con el Plan Estatal de Desarrollo, principalmente en lo referente a identificación de actividades productivas prioritarias.

4.1.2 Complementariedad del Programa con otros programas de la Alianza

Poco menos de la mitad de los productores beneficiados con el Programa Lechero confirmaron haber recibido apoyos de otros programas de gobierno, cuando así sucedió predominaron los entregados vía PROCAMPO y en mucho menor porcentaje algunos otros de la Alianza Para el Campo, programas municipales y PROGRESA, este tipo de apoyos permitió obtener recursos para la inversión obligatoria y en muchos casos para las adicionales.

Además de esta complementariedad con algunos programas, es necesario la participación más activa de los prestadores de servicios profesionales, para dar capacitación y asistencia técnica a los productores en el manejo integral del ganado, industrialización y comercialización de la producción; exigir proyectos integrales en las solicitudes que a largo plazo contemplen el mejoramiento genético, establecimiento de praderas y cultivos forrajeros de alto rendimiento y calidad, así como la tecnificación de la producción lechera, con el fin de tener una mayor productividad a bajos costos de producción.

4.1.3 Uso de diagnósticos y evaluaciones previas

No se tienen registrados reportes por parte de las instancias respectivas en cuanto al uso de evaluaciones anteriores que hubieran servido como soporte para la planeación del Programa, así mismo los productores beneficiados y representantes las organizaciones reportan que para poder acceder al Programa, no fue necesario incluir diagnósticos descriptivos de las unidades de producción beneficiadas.

4.1.4 Objetivos, metas y plazos

Objetivos. El objetivo del Programa fue propiciar el incremento de la producción de leche por unidad de superficie, mediante la tecnificación y modernización de las explotaciones lecheras, así como de los sistemas de acopio y transformación.

Metas. Para conseguir lo anterior se plantearon las siguientes metas: beneficiar a 392 productores con 98 proyectos con la entrega de diversos componentes, con una inversión conjunta de 11 millones 891,556 pesos,

Plazos. En el Anexo Técnico se estableció como fecha de inicio del Programa el 30 de mayo del 2001 y la terminación del mismo el 31 de diciembre de 2001, teniéndose como límite para comprometer todo el recurso el 30 de octubre del 2001. Las fechas de cierre del Programa y del recurso comprometido no se respetaron, debido al retraso de las radicaciones y al tiempo que se lleva la dictaminación, autorización de las solicitudes, la aportación del productor y la entrega del componente, que son demasiado largos.

A pesar del marcado desfase del Programa, a la fecha se dio cumplimiento al 96.0 % del monto financiero y con respecto a las metas físicas fueron atendidos 30 proyectos más de los originalmente programados.

4.1.5 Focalización: actividades, regiones, beneficiarios y apoyos diferenciados

La focalización analiza cuántos de los apoyos entregados por el programa en el estado, estuvieron bien dirigidos a la población definida como población objetivo del programa y a cuántos no.

Cuadro 4.1.5 Focalización de apoyos otorgados por el Programa

Indicador	Valor
Solicitudes apoyadas por el programa	153
Solicitudes con error de inclusión	4
Solicitudes que cumplieron con los criterios de elegibilidad	149
Focalización del programa	97.38 %

Fuente: CAFOSA. Elaboración propia con documentación oficial del Programa. 2001

La focalización del Programa es aceptable, en virtud de que las solicitudes de productores que no contaban con ganado lechero y por tanto no eran elegibles solo fue de 4.

Por su vocación lechera, el Distrito de Desarrollo Rural de Valles Centrales fue el más apoyado por el Programa, seguido del Istmo y Costa en donde se practica la explotación de ganado de doble propósito.

4.2 Procesos de operación del Programa en el estado:

A continuación se describe el marco en el cual se desarrollaron los procesos de la operación del programa en la entidad, realizados por cada una de las instancias participantes.

4.2.1 Operación del Programa en el marco de la política de federalización

Existió una corresponsabilidad entre los gobiernos estatal y federal en la operación del programa a través del Comité Técnico del FOFAE, donde los recursos destinados al Programa se invirtieron para promover el desarrollo del sector lechero, de acuerdo a las necesidades particulares de la entidad, señaladas en el Plan Estatal de Desarrollo. Las actividades se articularon dentro de la política de federalización.

4.2.2 Arreglo institucional

El flujo de participación de las diferentes instancias involucradas en el programa es el siguiente: los productores entregaron su solicitud en las ventanillas receptoras (CADER's, DDR y Coordinaciones regionales de la SEDAF) para la integración del expediente, mismo que fue turnado a la COTEGAN para su análisis y validación, posteriormente se envió documentación de solicitudes favorables al Comité Técnico del FOFAE que autorizó los apoyos y comunico por escrito a los beneficiados.

La COTEGAN participo en el acto de entrega-recepción previa notificación del productor, que recibió el bien del proveedor y aportó su recurso correspondiente. Los proveedores tramitaron ante FOFAE la aportación del gobierno federal y estatal.

4.2.3 Difusión del Programa

Los productores se enteraron por diversos medios de los beneficios del Programa, predominando aquellos que dicen haberlo conocido a través de sus propios compañeros o bien por los representantes de las organizaciones, destacando el hecho de que algunos proveedores al igual que los técnicos difunden la mencionada información.

Por su parte los funcionarios afirmaron que la difusión se llevo a cabo a través de convocatorias y reuniones publicas con los beneficiarios potenciales.

La manera como obtuvieron conocimiento del Programa nos indica, que no requirieron de la difusión para enterarse del programa, esto genera que los beneficiarios no tengan claros los objetivos y alcances del Programa.

4.2.4 Gestión de solicitudes y apoyos

Las solicitudes estuvieron acompañadas de su respectivo proyecto, algunos de los requerimientos fueron: número de beneficiados, inventario ganadero y propósito, costos del proyecto, número de hectáreas y cultivo, proyección financia y productiva a tres años, cotizaciones, entre otros.

Los apoyos fueron otorgados de acuerdo a la demanda de los productores y al presupuesto del Programa, entregándose principalmente en el componente de equipos especializados:

rastrillos o que incluían cortadoras, empacadoras y ordeñadoras; en infraestructura básica, construcción de corrales, bodegas y establos.

Los trámites para solicitar los apoyos tienen una relativa dificultad para los productores, porque tienen acompañar la solicitud con un proyecto productivo, por lo tanto tienen que recurrir a otras personas para que se los elaboren, en algunos casos no se los realizan de acuerdo a los requisitos que el Agente Técnico pide, por lo que se rechazan las solicitudes, ciertos proveedores participaron en la elaboración de las solicitudes y proyectos así como en la gestión de apoyos, lo que facilitó la participación de los productores.

Los funcionarios opinan que existen productores con deseos de participar en el Programa, sin embargo, no cuentan con recursos para realizar su aportación o bien encuentran mucha dificultad en los trámites.

4.2.5 Otorgamiento de apoyos

El criterio aplicado para otorgar los apoyos consistió en la necesidad de fortalecer actividades consideradas como estratégicas o prioritarias y debido a la importancia que representa la actividad en el estado.

Los apoyos fueron liberados a los productores según el orden de llegada de su solicitud, estableciendo criterios para otorgar apoyos diferenciados a los beneficiados, consistentes en estudios de topología que favorecieron a productores con menos recursos.

4.2.6 Seguimiento del Programa

En cuanto al establecimiento del Sistema Integral de Información de la Alianza para el Campo (SIAL), para el seguimiento del programa no se pudo implantar de manera adecuada y por lo tanto, el seguimiento lo realizaron con un sistema alternativo, que permitió cumplir parcialmente con estas funciones.

Respecto a los documentos que soportan que el apoyo fue otorgado realmente al productor, se observa que se levanta un acta denominada de entrega-recepción.

4.2.7 Solicitudes recibidas y atendidas

Los mecanismos que permiten dar seguimiento a las solicitudes que llegan del Programa implican el control de formatos foliados de solicitudes entregados a las ventanillas distribuidoras de los mismos, control de solicitudes que cumplieron con los requisitos de elegibilidad, del orden de llegada y notificación por escrito al solicitante.

La principal razón para que solicitudes aprobadas no fueran ejercidas es que el productor no contó con recursos para realizar su aportación.

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

Las razones por las que el productor no recibió notificación favorable de su solicitud fue debido a que esta llegó de forma extemporánea o bien los recursos del programa para el ejercicio ya se habían agotado, generalmente estas solicitudes son transferidas al ejercicio posterior para su apoyo.

4.3 Perfil de los beneficiados

Poco más de la mitad los productores encuestados, afirman que el apoyo recibido es utilizado de manera individual.

Existe poca participación de la mujer, ya que la mayoría de los beneficiados son hombres, observando que la mitad de los participantes tienen una edad madura, producto de la migración en el sector, por otra parte más de dos terceras partes de ellos no rebasan el nivel primaria.

La población económicamente activa entre los miembros del hogar, incluye dos terceras partes de ellos, sin embargo fue detectado un mínimo porcentaje menor de doce años que trabajan.

Los encuestados tiene en promedio tres habitaciones utilizadas para dormir, y en la mayoría de los hogares se cuenta con servicios básicos, aunque se detecta que en casi la mitad de ellos tienen en su hogar piso de tierra.

A pesar de que el Programa incidió en zonas con características estrictamente rurales, la mayoría afirmó no hablar ninguna lengua indígena.

El promedio de superficie ejidal con régimen de riego es de 5 hectáreas por productor, mientras que el de temporal es de casi 11, con un valor promedio de 58 mil pesos y 15 mil respectivamente, para el caso de la superficie privada la superficie de riego casi alcanza las 6 hectáreas mientras que el valor es poco mayor al costo de la ejidal, situación contraria se refleja con las tierras de temporal privadas en donde se tiene 7 veces más que las ejidales, pero el costo representa un valor mucho menor. En general se detecta que la mayoría de las tierras que poseen son cultivadas.

En cuanto al inventario pecuario que poseen, los bovinos representan la especie más explotada, seguida de los ovinos con valor promedio de 5000 pesos para los primeros y 800 para los segundos, cabe destacar la gran diferencia que existe entre los beneficiados, ya que mientras algunos poseen 200 cabezas bovinas otros solo una.

La maquinaria, el equipo, las construcciones y los vehículos representan los principales bienes que los encuestados poseen para los procesos de producción.

Con lo que respecta a las actividades económico-productivas que representan la fuente de ingreso de los productores, esta se da bajo tres modalidades principales que son: la cría de bovinos para la producción de leche en la que se obtiene un promedio de 28,300 litros anuales por unidad de producción a un precio promedio de \$3.70 el litro, los granos especialmente el maíz con rendimientos de 12.8 toneladas por superficie cultivada y precio promedio de 1800 pesos la tonelada, alfalfa con 24 toneladas a 1900 pesos y los forrajes que dan sustento al inventario pecuario y en donde la producción alcanza 1500 toneladas en las áreas sembradas a un costo de 1000 pesos la tonelada.

Las actividades anteriores representan entre casi todos los productores ingresos mensuales que no superan los 11 mil pesos.

El destino que se da a la producción obtenida se manifiesta bajo dos modalidades, una tercera parte es utilizada para autoconsumo y el resto se vende en las mismas comunidades donde se produce.

Con respecto al nivel de tecnificación de la unidades de producción, dos terceras partes de ellas se encuentran en el rango de parcialmente mecanizado, mismo porcentaje en el que se encuentra el uso de semillas mejoradas y criollas así como el control parcial de las plagas y enfermedades.

El uso de créditos bancarios no es significativo entre los productores debido a que consideran que son altos los intereses, existe falta de garantías o bien no les interesa obtenerlos.

4.4 Satisfacción con el apoyo

Los productores beneficiados por el Programa reconocen la satisfacción de los apoyos recibidos, aunque en menor medida consideraron que la entrega fue oportuna, a pesar de que realizaron un gran esfuerzo para entregar las aportaciones obligatorias e inversiones adicionales, esta fue la única manera de poder adquirir el bien, ya que no harían inversiones similares a las apoyadas por el Programa, porque no podrían financiar el costo total de la inversión por sí solos.

Cuadro 4.4 Indicadores sobre satisfacción con el apoyo

Indicador	Valor
Frecuencia de reconocimiento de satisfacción y oportunidad del apoyo (C)	82.66%
Satisfacción y oportunidad del apoyo (S)	73.33%

Fuente: CAFOSA. Elaboración propia con documentación oficial del Programa. 2001

La gran mayoría de productores consigna que los apoyos fueron entregados de acuerdo a los requerimientos de cada explotación. Casi todos recibieron el apoyo solicitado, afirmando que estos fueron de buena calidad.

4.5 Participación de productores, proveedores y técnicos en la planeación y operación del Programa

Los funcionarios no participaron en el diseño para la instrumentación y planeación del Programa, así mismo las organizaciones de productores no tuvieron injerencia en los órganos de dirección del Programa, aunque estos han presentado propuestas para la operación del mismo, siendo la más importante aquella que se refiere al financiamiento de las aportaciones de los productores.

La participación de los proveedores de los bienes fue considerada como buena, dejando que sean los propios productores quienes se encarguen de elegir al proveedor que convenga a su intereses.

4.6 Correspondencia entre los apoyos del programa y las necesidades de los productores

Los beneficiados del Programa, afirmaron que el apoyo que recibieron fue incorporado a actividades que ya realizaban con anterioridad, solo un pequeño porcentaje indicó que este se utilizó para actividades nuevas.

Se observó que existe una cantidad variada de conceptos por los cuales los productores solicitaron los componentes, siendo las principales aquellos que se encaminan a producir y mejorar sus rendimientos así como aumentar sus ingresos.

Los funcionarios opinan que se han diseñado mecanismos para identificar las necesidades de lo productores, por lo que afirman que el apoyo otorgado responde a lo a lo requerido.

El Programa por otra parte cumple según los funcionarios con uno de sus objetivos básicos que es el de apoyar a productores con menos recursos, pero también observan que es necesario apoyar a productores con mayores ingresos.

4.7 Evaluación global de la operación del Programa

Una tercera parte dice que los tramites no representan dificultad, sin embargo más de la mitad de ellos afirman que son complicados para acceder a los apoyos, debido principalmente a la integración del expediente.

Dos terceras partes de los productores seleccionaron a sus proveedores, tomando en cuenta algunos factores como el precio que les otorgaron, la calidad del bien o condiciones

crediticias ofrecidas, el resto fue influenciado por diversos agentes, principalmente representantes de organizaciones.

Bajo este esquema los productores afirman en casi la mitad de los casos que las casas comerciales no ofrecieron ningún servicio adicional con la compra del bien, aquellos que lo hicieron se encaminaron a proporcionar la asesoría necesaria para el funcionamiento del equipo o proporcionar líneas de crédito.

Con respecto a las fortalezas del Programa observadas por los productores, resaltan aquellas que indican que el Programa aporta recursos complementarios a sus inversiones, producen en mejores condiciones y realizan nuevas practicas productivas

En cuanto a las debilidades observadas, estas se fincan en varios puntos, resaltando aquellos que implican la escasa o nula difusión del programa, complicación para acceder a los apoyos así como la falta de asistencia técnica complementaria, bajo estas circunstancias los productores proponen algunos puntos que incluyen la simplificación de tramites, asesoría para la gestión y organización así como difusión efectiva del Programa.

Los funcionarios opinan que los problemas más importantes de operación se presentan en la liberación de recursos y la aportación por parte de los productores, califican de bueno el sistema de supervisión del Programa, así mismo dicen que lo criterios de evaluación interna fueron el logro de metas físicas y el apego a la normatividad, opinando que es de gran utilidad la evaluación externa que se realiza.

La relación entre las instancias y los productores es buena, mismo calificativo que merece el manejo de recursos.

En relación al impacto general que se tiene del Programa, los funcionarios opinan que el desempeño de la diferentes instancias que participaron fue bueno y aunque el equipo que se emplea para darle seguimiento es deficiente, el recurso humano es bueno.

Por otra parte afirman que los productores pudieran haber hecho mejor uso del apoyo, si hubiera existido capacitación e infraestructura complementaria.

Consigan que los principales logros del Programa, consistieron en mejorar la calidad del producto obtenido y diversificar las actividades de traspatio, pero que este podría fortalecerse con un mejor diseño, tomando en cuenta las evaluaciones que se realizan.

Consideran al igual que la mayoría de los productores, que las acciones llevadas a cabo no se hubieran realizado sin el apoyo del Programa, y que estas pueden continuar siempre y cuando exista viabilidad técnica en las acciones.

4.8 Conclusiones y recomendaciones

4.8.1 Conclusiones

1. El programa fue operado por los gobiernos federal y estatal dentro del marco de la política de federalización.
2. Las distintas instancias operativas funcionaron de acuerdo a las Reglas de Operación y no se encontró duplicidad de funciones.
3. El Programa no alcanzo en su totalidad la complementariedad con la política sectorial, sin embargo contribuyó a superar deficiencias en cada unidad de producción apoyada.
4. Falta de sinergia con otros programas con apoyos complementarios a un mismo productor para alcanzar mayores impactos. Baja participación de otros programas que complementan la actividad lechera como son: mejoramiento genético y recuperación de tierras de pastoreo.
5. Algunos productores recibieron apoyo de otras instancias de gobierno preferentemente del PROCAMPO y PROGRESA que pudieron complementar las inversiones adicionales y proporcionales.
6. Los tramites para gestionar los apoyos tenían que ir acompañadas de un proyecto, lo que complico la elaboración para algunos productores.
7. No existen diagnósticos regionales actualizados sobre producción y comercialización de leche.
8. No se registran uso de las evaluaciones externas que permitan servir de soporte para realizar modificaciones en ejercicios futuros.
9. Se cumplió con el 96% de las metas financieras, las físicas fueron superiores alas programadas.
10. El índice de focalización es aceptable, solo cuatro solicitudes salieron del rango de elegibilidad.
11. La difusión del Programa se llevó a cabo entre los mismos productores, aunque los funcionarios realizaron reuniones de promoción entre los beneficiarios potenciales.
12. Existen productores que desean participar, sin embargo la falta de recursos o la complicación de los tramites se los impide.

13. No se encuentra funcionando el Sistema Integral de Información Oportuna, lo que impide que se tenga la información disponible cuando se requiere.
14. El control de formatos foliados permite dar seguimiento adecuado a las solicitudes entregadas en las ventanillas, lo que ha originado un mejor control de las mismas.
15. Existe poca participación de la mujer, ya que la mayoría de los beneficiados son hombres, a pesar de que muchas de ellas representan el sostén de la familia por la marcada migración que se presenta.
16. El promedio de superficie con que cuentan los productores es, en la mayor de las veces menores a 5 hectáreas lo que los convierte en sujetos de apoyo.
17. Existe una gran diferencia entre los beneficiados apoyados que cuentan con ganado, algunos reportan hasta 200 cabezas y otros solo una, los primeros se encuentran fuera de los criterios de legibilidad.
18. La gran mayoría de los productores se encuentra satisfecho con el apoyo recibido, pues fue el que ellos solicitaron y de una calidad aceptable.
19. No se consigna participación de los funcionarios en el diseño y planeación del Programa, ni tampoco una participación activa de las organizaciones en los órganos de dirección.
20. Son los propios productores los encargados de decidir en que empresa adquieren los bienes con los que fueron apoyados.
21. Los conceptos por los que los productores recibieron los apoyos, se encaminan a cubrir sus necesidades de producir y mejorar sus rendimientos.
22. Gran cantidad de productores afirma que tuvo dificultad para acceder a los apoyos, lo que origina en muchas ocasiones que este sea el motivo por el que no participan.
23. Las casas comerciales no ofrecen servicios adicionales con la venta del equipo, provocando que este sea mal empleado y disminuya su funcionalidad.
24. No existen reportes de actividades de seguimiento a los productores después de recibir los apoyos. Durante la operación del Programa se limitaron a llevar el avance físico-financiero.
25. Los productores observan fortalezas en la operación del Programa, resaltando aquellas que indican que se obtienen recursos complementarios a sus inversiones para producir en mejores condiciones.

26. Las debilidades se fincan en varios puntos, principalmente la escasa difusión del Programa y la complicación para poder participar debido a los tramites que se realizan.
27. Los principales logros del Programa según los funcionarios son: mejoras en la calidad del producto obtenido, y la diversificación de algunas actividades de traspasio.

4.8.2 Recomendaciones

1. El programa debe continuar operando en el estado, para seguir apoyando a los productores, dentro del marco de la federalización y con la complementariedad de los demás programas de la Alianza, incorporando componentes que resuelvan las necesidades de la unidades de producción
2. Es necesario una mayor acercamiento entre instancias estatales y federales, de tal forma que se logre la complementariedad entre ambas políticas con el único propósito de mejorar la operatividad del Programa.
3. Es necesario seguir promoviendo mecanismos que permitan hacer el buen uso del PROCAMPO, la exposición de maquinaria y equipo en los eventos de entrega de este recurso, motiva a los productores a la inversión.
4. La difusión más que en cantidad debe hacerse con calidad, de tal forma que los productores conozcan a través de las instancias respectivas los alcances, objetivos y responsabilidades a las que se sujetan los productores por participar en el Programa.
5. Dar más facilidades para que los productores puedan obtener su clave única de registro de población para tener mayor control de los beneficiados.
6. Motivar la participación de productores jóvenes en las actividades agropecuarias y de mujeres quienes gradualmente se están incorporando a las labores productivas familiares.
7. Implementar acciones para la realización de diagnósticos, que sirvan para conocer las condiciones, potenciales y sus necesidades de desarrollo de las unidades de producción y que sirvan de base para la elaboración de proyectos productivos integrales.
8. El Sistema Integral de Información debe cumplir con los objetivos por el que fue creado, para que se pueda consultar lo necesario en el momento que se requieran.
9. Debe seguir dándose preferencia a los productores con menos recursos, estableciendo topes de inversión para aquellos que más tienen.
10. Es conveniente que los productores participen en los órganos de dirección del Programa, preferentemente del sistema producto leche, así como de las asociaciones y organizaciones afines a la especie apoyada.

11. Es necesario que las casas comerciales establezcan compromisos mediante convenios por escrito, de esta manera se asegurará la prestación de servicios como la capacitación que permita un mejor aprovechamiento de los componentes otorgados.
12. Deberá realizarse una análisis que permita simplificar los tramites de acceso al Programa, en su defecto deben buscarse mecanismos de apoyo que permitan solventar esta necesidad a los productores.
13. Es necesario promover la publicación y difusión de los resultados de las evaluaciones externas del programa entre todas las instancias que participan en la operación del programa para que sirvan de base para la planeación del Programa en el estado.
14. Mejorar la calidad genética del hato de ganado lechero en las regiones productoras del estado.
15. Es importante tomar en cuenta a los productores, lideres de organizaciones, proveedores, técnicos y funcionarios que hayan participado en el programa en ejercicios anteriores, en la planeación del Programa.
16. Realizar un estudio por regiones productivas para apoyar a los productores de las regiones más atrasadas del estado, tomando en cuenta a los DDR en el diseño y planeación del Programa.

Capítulo 5

Evaluación de resultados e impactos del programa

5.1 Principales resultados de las acciones del programa

Superficie. Los cambios en la capacidad productiva referentes a la superficie que los productores destinan a la producción de forrajes, no observaron ningún cambio, debido a que el Programa no contempló apoyos que permitieran establecer o aumentar la cantidad de superficie de forrajes o praderas.

Semovientes. En lo referente al incremento del número de cabezas de ganado lechero por productor, no se observó cambio alguno, según comentarios de los beneficiarios esto, lo atribuyen principalmente a que el Programa no otorgó apoyos para la compra de ganado lechero.

Infraestructura y equipamiento. Los cambios logrados por los productores con las acciones del Programa reflejan puntos favorables, principalmente en el número de animales ordeñados mecánicamente en donde casi se ordeñan dos cabezas más por productor, en la cantidad de leche refrigerada que se incrementa en más del 100%, y en la cantidad de forraje ensilado que alcanza tres veces más, todas estas actividades comparadas antes y después de haber recibido el apoyo.

Estos cambios, según la mayoría de los productores han permitido mejorar la calidad de la leche, sin embargo esto no se refleja en el precio por litro pagado al productor, ya que sólo se reporta un incremento promedio de 23 centavos por litro.

5.2 Capitalización e inversión productiva

El cuadro posterior, nos indica la inversión productiva que realizaron los beneficiarios en respuesta a los estímulos del programa, se refiere al porcentaje de beneficiarios entrevistados que realizaron inversiones adicionales a su aportación proporcional obligatoria.

Poco más de la tercera parte de productores beneficiados realizaron inversiones adicionales a su aportación obligatoria, la respuesta del productor al estímulo para invertir fue de 2.05 pesos por cada peso que recibieron de apoyos fiscales, por otra parte el productor invirtió 43 centavos adicionales por cada peso aportado por el gobierno.

Cuadro 5.2.1 Indicadores sobre capitalización e inversión productiva

Indicador	Valor
Presencia de inversión adicional (PIA)	38.6 %
Respuesta del productor al estímulo para invertir (RPI)	2.05
Inversión media adicional (IMA)	0.43
Inversión media total (IMT)	3.04
Respuesta a la inversión federal (ITF)	3.88

Fuente: CAFOSA. Elaboración propia con base en cuestionarios aplicados. 2001

La inversión total que generó el programa fue de 3.04 pesos por cada peso que aportó el gobierno; con esto el Programa fue generador de una gran inversión por parte de los participantes, cumpliendo así con uno de los objetivos planteados por el Programa.

Casi la mitad de los productores entrevistados que recibieron el apoyo, afirmaron haber realizado inversiones adicionales a la aportación obligatoria para complementar la funcionalidad del bien recibido, principalmente en infraestructura, maquinaria y equipo recursos que obtuvieron en gran parte de los ingresos que generan los miembros del hogar, en este punto destaca el hecho de que una cuarta parte de productores realizan su aportación obligatoria con recursos que perciben del PROCAMPO.

Los productores consignan que evitan solicitar créditos bancarios para solventar su aportación, es importante observar que una tercera parte de los mismos no se encuentran dispuestos a realizar inversiones similares sin recibir el apoyo gubernamental, argumentando no poder financiar por si solos el costo de la inversión o bien se convierte en incoachable.

5.3 Cambio técnico e innovación en los procesos productivos**Cuadro 5.3.1 Indicadores de cambio técnico e innovación tecnológica**

Indicador	Valor
Presencia de cambio en las técnicas (CT)	21.33 %
Frecuencia de cambios en producción debidos a cambio en técnicas (CEP)	77.33 %
Frecuencia de cambio en técnicas y cambio en producción debidos al apoyo (CP)	16.00 %

Fuente: CAFOSA. Elaboración propia con base en cuestionarios aplicados. 2001

Los indicadores anteriores se refieren al cambio técnico en aquellos casos en los cuales el beneficiario no tenía experiencia en el uso de algún bien similar al adquirido a través del apoyo, ya que la presencia de este implicó modificaciones en los procesos productivos.

Casi tres cuartas partes de los productores beneficiados tenían experiencia en el uso del componente otorgado, declaran en su gran mayoría que el apoyo generó cambios en su unidad de producción, destacando entre los favorables el almacenamiento y procesamiento de la producción, las técnicas de extracción de productos y el sistema de alimentación del ganado, los cambios desfavorables que se reportan son relativamente bajos en cuanto a porcentaje.

Fue detectado un bajo porcentaje de productores que no tenían experiencia en el bien o servicio recibido, sin embargo afirman haber observado cambios favorables en sus unidades de producción.

5.4 Permanencia de los apoyos y sostenibilidad de las inversiones

Se considera que el apoyo es permanente y la inversión sostenible, si el bien recibido a través del apoyo permanece en posesión del beneficiario original, está siendo aplicado a la producción y el funcionamiento de éste es considerado satisfactorio.

Los indicadores obtenidos nos muestran que gran porcentaje de los apoyos permanece en poder de los productores originales y funcionando de manera satisfactoria lo cual permite obtener un porcentaje alto con respecto a la permanencia y sostenibilidad de los apoyos y del índice de permanencia, sostenibilidad y calidad del apoyo.

Cuadro 5.4.1 Permanencia de los apoyos y sostenibilidad de las inversiones

Indicador	Valor
Permanencia del apoyo (PER)	78.66 %
Presencia del apoyo en funcionamiento (FUN)	81.33 %
Presencia de calidad en el funcionamiento del bien (CF)	82.66 %
Permanencia y sostenibilidad de los apoyos (PPYS)	80.88 %
Índice de permanencia, sostenibilidad y calidad del apoyo (INPS)	0.80
Grado de uso de la capacidad del bien obtenido con el apoyo	20%
Índice de aprovechamiento de la capacidad del apoyo (AC)	10.60
Valoración del servicio recibido (VS)	6.18

Fuente: CAFOSA. Elaboración propia con base en cuestionarios aplicados. 2001

Se observa que el promedio en el uso del bien obtenido es relativamente bajo debido a que el 15% de los productores reportan usos mínimos del componente otorgado, bajo esta premisa el índice de aprovechamiento de la capacidad del apoyo es también reducido.

Menos de la mitad de productores entrevistados valora la asistencia técnica como satisfactoria, disponible cuando se requiere y estar dispuestos a pagar por el servicio, como lo demuestra el hecho de que pocos hallan pagado por ello.

Los beneficiados encuestados que recibieron el apoyo afirmaron que casi todos permanecen en su poder, solo tres de ellos indican que ya no los poseen, mismos que no supieron o no quisieron responder el motivo por el cual ya no lo tienen.

A la fecha todos los apoyos otorgados se encuentran funcionando, en condiciones perfectas y utilizados en la mitad de los casos, a toda su capacidad.

5.5 Desarrollo de capacidades técnicas, productivas y de gestión

Cuadro 5.5.1 Indicadores de desarrollo de capacidades

Indicador	Valor
Desarrollo de capacidades (DC)	0.18
Desarrollo incluyente de capacidades (DCI)	0.16
Desarrollo global de capacidades técnicas, productivas y de gestión (CTG)	0.00
Desarrollo mínimo capacidades técnicas, productivas y de gestión (CAG)	66.66 %

Fuente: CAFOSA. Elaboración propia con base en cuestionarios aplicados. 2001

Por este indicador se entiende la contribución de los apoyos de la Alianza a la formación de capital humano relevante para las actividades de producción.

Los indicadores observan que: se obtuvo bajo desarrollo de capacidades, técnicas productivas o de gestión.

Ninguno de los beneficiarios adquirieron capacidades técnicas, productivas y de gestión de manera simultanea, sin embargo es alto el porcentaje que adquirió al menos una de estas.

Casi todos los productores beneficiados y encuestados que recibieron el apoyo, afirmaron haber desarrollado aspectos que influyeron en sus condiciones de producción, la mitad de ellos incorporaron nuevas técnicas de manejo y otro porcentaje aceptable afirma haber adquirido otros conocimientos que fortalecieron sus unidades de explotación.

5.6 Cambios en producción y productividad atribuibles al apoyo

Estos indicadores nos dan la frecuencia de la presencia de cambios o expectativa de tenerlos en rendimientos, en volumen total de producción o en la calidad de esta, atribuibles a los apoyos de la Alianza.

Los indicadores observan que: gran parte de productores reportan cambios en productividad, volumen de producción y calidad de sus productos, en al menos en alguna de estas tres actividades. Este mismo porcentaje se refleja en productores que cumplen tres condiciones favorables aumento en volumen, rendimiento y calidad del producto.

Cuadro 5.6.1 Indicadores sobre cambios en producción y productividad atribuibles al apoyo

Indicador	Valor (%)
Frecuencia de cambios en productividad (CER)	82.66
Presencia de cambios en producción (CEV)	81.33
Presencia de cambios en la calidad del producto (CEC)	80.00
Presencia de cambios en producción, productividad o calidad (CAUC)	81.33
Frecuencia de cambio simultaneo en producción, productividad y calidad (CPPC)	81.33

Fuente: CAFOSA. Elaboración propia con base en cuestionarios aplicados. 2001

Con respecto a los rendimientos, cantidad producida y calidad del producto, los beneficiarios encuestados apoyados por el Programa, aseguran en la mayoría de los casos haber tenido cambios favorables principalmente en lo referente a la calidad de la producción, estos cambios según los productores son atribuibles al apoyo otorgado.

5.7 Cambio en el ingreso de la unidad de producción

Cuadro 5.7.1 Indicador sobre cambio en el ingreso

Indicador	Valor
Frecuencia de cambio en el ingreso (PCI)	48.00 %
Sostenibilidad del ingreso con respecto al apoyo (CI)	15.36 %
Crecimiento porcentual del ingreso (IPI)	33.00 %
Incremento porcentual por grupo de beneficiarios	36.31 %

Fuente: CAFOSA. Elaboración propia con base en cuestionarios aplicados. 2001

Estos indicadores permiten conocer la presencia de cambios positivos en los ingresos generados o esperado, provenientes de las actividades en las que se utilizó el apoyo de la Alianza.

Los indicadores observan que: la mitad de los productores obtuvieron cambios positivos en sus ingresos debido a los apoyos otorgados por la Alianza, pero esto no se refleja en un incremento considerable en relación con los ingresos que obtenían hasta antes de recibir el apoyo, por lo que el incremento porcentual alcanzó el 33 % y por grupo de beneficiarios el 36%.

Poco más de la mitad de los beneficiados encuestados que recibieron el apoyo, reportó cambios positivos en su nivel de ingresos como producto de los apoyos, lo que permitió por productor lograr en promedio de 36% más de ingreso en comparación con los obtenidos hasta antes de recibir el apoyo, este tipo de cambio es atribuido por los productores en gran

medida a la Alianza para el Campo. Es importante hacer mención de que el resto de productores se encuentra en espera de poder adquirir beneficios de los apoyos que les fueron otorgados.

5.8 Desarrollo de cadenas de valor

Cuadro 5.8.1 Indicadores para el desarrollo de cadenas de valor

Indicador	Valor
Índice de acceso a insumos y servicios (AIS)	0.132
Acceso a insumos y servicios (AIYS)	10
Índice de postproducción y transformación (CPP)	0.226
Indicador de postproducción y transformación (PYT)	17
Índice de comercialización (COM)	0.023
Comercialización (CON)	7
Índice de información de mercados (DYA)	0.016
Información de mercados (IM)	2.5
Índice general de desarrollo de la cadena de valor (DCV)	0.397

Fuente: CAFOSA. Elaboración propia con base en cuestionarios aplicados. 2001

Los indicadores siguientes permiten conocer la presencia de cambios favorables en actividades previas a la producción de bienes (adquisición de insumos) y en actividades posteriores a la producción (transformación, comercialización y acceso a información de mercados).

En los indicadores se observa que: el acceso a insumos y servicios como consecuencia del apoyo fue del 10 % , un valor de 10 entre productores que registraron cambios favorables en acceso a insumos, suministro de ellos, cambio en el trato con proveedores y acceso a nuevos insumos o servicios, ligeramente mayor en aquellos que encuentran alternativas de cambios favorables en el manejo postcosecha y postproducción, transformación de productos, sanidad de los productos y condiciones de almacenamiento.

El índice de cambio favorable en comercialización como consecuencia del apoyo fue de manera similar.

El indicador que permite conocer la alternativa de cambio favorable en los aspectos volumen y valor por venta de la producción, seguridad en el comprador, colocación del producto en el mercado y acceso a nuevos mercados fue de 7, observando el bajo nivel que se obtuvo en cuanto a información de mercado.

Los aspectos que incluyen la producción, comercialización y transformación de los productos tuvieron cambios que en su mayor parte fueron calificados por los beneficiados que recibieron el apoyo como favorables destacando la sanidad de los productos que se

obtienen, las condiciones de almacenamiento de los insumos y de la producción así como la colocación del producto en el mercado, destaca dentro de los desfavorables la poca información de mercados con la que cuentan los productores.

5.9 Contribución al empleo

Cuadro 5.9.1 Indicadores de contribución al empleo

Indicador	Valor
Tasa de incremento en el empleo debido al apoyo (TIE)	-46.80 %
Frecuencia de efectos positivos sobre el empleo (FGE)	0.00 %
Efecto total sobre el empleo en la unidad productiva (IE)	-19.64 %
Arraigo de la población debido al apoyo (TA)	0.88%

Fuente: CAFOSA. Elaboración propia con base en cuestionarios aplicados. 2001

Este indicador nos permite conocer el impacto del Programa en la generación y/o en la permanencia de empleos en las unidades de producción de los beneficiarios.

El impacto del Programa en la generación y/o en la permanencia de empleos en las unidades de producción de los beneficiarios fue negativa ya que no se observó un incremento, incluso existió un retroceso del -46.8%.

El impacto en el empleo generado por la acción del Programa no refleja resultados alentadores, ya que hasta antes del apoyo era mayor el número de empleos permanentes y eventuales que utilizaban las unidades de producción comparándolos con los que se utilizaron después del apoyo, en contraste, casi todos los beneficiados afirma que sus familiares siguieron laborando gracias al apoyo recibido.

5.10 Conversión y diversificación productiva

Cuadro 5.10.1 Indicadores de conversión y diversificación productiva

Indicador	Valor
Presencia de conversión productiva (REC)	13.33 %
Presencia de conversión productiva sostenida (RECS)	13.33 %
Índice de conversión productiva (IREC)	0.24

Fuente: CAFOSA. Elaboración propia con base en cuestionarios aplicados. 2001

Para propósitos de la evaluación de la Alianza, se entiende como conversión o diversificación productiva, el cambio de explotación de un cultivo por otro, el cambio de explotación de una especie animal por otra, un cambio o diversificación del propósito o producto final a obtener con una misma especie en explotación, la aparición de una nueva

actividad productiva con la permanencia de la anterior o la aparición de una nueva actividad cuando no existía ninguna otra.

Los indicadores observan lo siguiente: fue muy bajo el porcentaje de beneficiarios que reportaron cambios de especie o de actividad debidos a su participación en el Programa, debido a esto el índice de conversión productiva inducida por el apoyo es de 0.24.

No se detectan cambios importantes en aspectos de conversión y diversificación productiva, los beneficiados apoyados opinan que no les interesa cambiar a otra actividad pues es muy riesgoso al desconocer nuevas actividades, el poco porcentaje que lo realizó para el caso de actividades agrícolas fue en granos y en pecuarias bovinos, la mitad de estos productores afirmó que no recibió ningún tipo de ayuda para efectuar dichos cambios, el resto, recibió apoyo crediticio y para control sanitario, opinando que requieren de otros apoyos que les permita fortalecer su cambio, principalmente asesoría técnica y mayor control en aspectos sanitarios.

5.11 Efecto sobre los recursos naturales

Cuadro 5.11.1 Indicadores del efecto sobre los recursos naturales

Indicador	Valor
Presencia de efectos favorables sobre los recursos naturales (PCF)	117.33 %
Presencia de efectos desfavorables sobre los recursos naturales (INR)	1.33 %

Fuente: CAFOSA. Elaboración propia con base en cuestionarios aplicados. 2001

Estos indicadores arrojan los impactos que se han dado o los que se espera que se den en el futuro, como consecuencia del apoyo, el apoyo de la Alianza para el Campo se considera exitoso si se registra o espera por lo menos un cambio favorable sobre los recursos naturales.

En los indicadores se observa lo siguiente: el impacto favorable que el Programa generó en el cuidado y conservación de los recursos naturales, en contraste con el bajo porcentaje detectado sobre efectos desfavorables.

El ahorro de agua, el control biológico de plagas y enfermedades, menor uso de agroquímicos y algunos otros cambios positivos representaron la mayoría de opciones que los beneficiados apoyados dicen haber obtenido para preservar los recursos naturales como consecuencia de su participación en el programa.

5.12 Desarrollo de organizaciones económicas de productores

Estos indicadores nos permiten conocer la creación de organizaciones o desarrollo de las mismas en cuanto a participación, gestión, administración y transparencia.

En los indicadores se observó que: un 48% de productores se incorporó a alguna organización con el fin de obtener apoyos de la Alianza para el Campo, destacando que un gran porcentaje de grupos recibió apoyos para fortalecer su nivel organizativo.

Cuadro 5.12.1 Indicadores sobre el desarrollo de organizaciones económicas de productores

Indicador	Valor
Participación en la constitución de nuevos grupos gracias al apoyo (NG)	48.27 %
Consolidación de grupos (CG)	72.41%

Fuente: CAFOSA. Elaboración propia con base en cuestionarios aplicados. 2001

Casi la mitad de los productores encuestados recibió el apoyo por medio de una organización o grupo de productores, estos productores afirman que el tiempo promedio de estar organizados es de 6 años, lo que predispone a suponer que muchas de ellas fueron creadas como producto del inicio del Programa Alianza para el Campo.

El número de socios que actualmente integran la organización, es ligeramente mayor a cuando estas empezaron.

Con respecto al aspecto legal que guardan las organizaciones, dos terceras partes están constituidas legalmente en una diversidad de figuras jurídicas, preferentemente en Sociedades de Producción Rural, aunque también existen grupos no formales, por otra parte muchos de los productores desconoce el tipo de figura al que se somete su organización.

Los bovinos, forrajes y granos constituyen las principales actividades a las que se dedican los integrantes de la organización, en donde la mayoría dice estar afiliado por las ventajas que representa estar organizado, así como por los apoyos que se otorgan vía Alianza para el Campo.

Dos terceras partes de los productores manifestaron haber fortalecido su organización producto de su participación en el programa, siendo los principales puntos apoyados la capacitación recibida para la producción y elaboración de proyectos así como los procesos de gestión, sin embargo afirman requerir de otros factores tales como apoyos para la constitución de los grupos, administración interna y financiamiento de actividades económicas.

Gran cantidad de productores desconoce el manejo interno que se tiene en la organización o si se cuenta con la documentación soporte, aunque en la mayoría de los casos los líderes difunden dicha información y los acuerdos son tomados por medio de asamblea de miembros, reuniones llevadas a cabo según la mayoría de los productores en forma periódica para dar a conocer uso de recursos y otros aspectos de importancia.

Los líderes de la organización en la mitad de los casos recibieron asesoría para procesos de administración, pero una tercera parte no contaron con estos servicios, es importante destacar que un porcentaje considerable contrata personal especializado para realizar estas labores.

Según los beneficiados en la mitad de los casos se lleva un registro ordenado de las cuentas, pero otro tanto dice que esto no sucede, aunque para lograr un buen desempeño en el funcionamiento de la organización, los miembros son informados de los movimientos de la misma, exigiendo a los líderes capacidad y formación necesaria y a los miembros participación en las actividades de la organización.

Todo lo antes expuesto ha originado una serie de impactos en la organización como consecuencia del apoyo recibido, resaltando entre los principales una mayor participación de los miembros en la toma de decisiones, así como permitir la continuidad operativa de las mismas.

5.13 Protección y control sanitario

De acuerdo a lo manifestado por los productores, una gran cantidad de campañas fitozoosanitarias son difundidas por las instancias respectivas, ya que son conocidas por los beneficiarios, sin embargo es escaso el porcentaje de productores que afirma haber participado en ellas, en el orden agrícola las más conocidas y en donde el productor ha participado son mosquita blanca y mosca de la fruta, los ganaderos reportan la tuberculosis y brucelosis bovina, así como control de la garrapata y rabia paralítica, en este orden de ideas, una cuarta parte de productores desconoce quienes son los encargados de operar las campañas de sanidad agropecuaria en el estado, el resto divide sus opiniones entre el gobierno estatal y federal y solo un bajo porcentaje dice que son los comités de campaña o las juntas locales de sanidad.

Poco más de la tercera parte de ellos afirma que el principal beneficio recibido del programa de sanidad agropecuaria consistió en detectar plagas y enfermedades, el resto divide sus opiniones, aunque una parte dice no haber recibido beneficio alguno. Los productores que recibieron beneficios reportan que el principal consistió en disminuir plagas y enfermedades, lo que provocó a su vez, aumentos en la producción, rendimiento y una mejor calidad del producto obtenido, originando por consecuencia un mejor nivel de ingresos.

5.14 Investigación y transferencia de tecnología

Las actividades de transferencia de tecnología son conocidas por todos los productores y a excepción de parcelas investigación, en donde ningún productor participo como cooperante en el resto, todos los productores afirmaron en gran medida haber participado, destacando los giras de intercambio técnico en donde la mitad de ellos asistió a eventos de este tipo.

5.15 Conclusiones y recomendaciones

5.15.1 Conclusiones

- ?? Los principales cambios observados después de recibir el apoyo en las unidades de producción, consistieron en un aumento en el número de animales ordeñados mecánicamente, cantidad de leche refrigerada y forraje ensilado mismos que permitieron mejorar la calidad de la leche.
- ?? Existió buena disposición del productor para realizar inversiones ya que por cada peso que invirtió el gobierno, los productores aportaron el doble.
- ?? El Programa fue generador de una fuerte inversión por parte de los participantes ya que se invirtieron 43 centavos adicionales por cada peso aportado por el gobierno.
- ?? La mayoría de los productores tenían experiencia con el bien recibido, detectando la generación de algunos cambios en su unidad de producción, especialmente en el almacenamiento y procesado de los productos así como en el sistema de alimentación animal.
- ?? Casi todos los apoyos se encuentran en poder de quien los solicitó y funcionando adecuadamente, situación que permitió obtener un porcentaje alto en lo que respecta a la permanencia y sostenibilidad de los apoyos.
- ?? No existieron casos en los que los beneficiarios hayan adquirido de manera simultánea capacidades técnicas, productivas y de gestión, pero un alto porcentaje de ellos adquirió cuando menos una de estas.
- ?? Los productores reportaron cambios favorables en alguno de los siguientes aspectos: productividad, volumen de producción y calidad de sus productos, estos cambios son atribuibles a la intervención del Programa.
- ?? A pesar de que se reportan cambios favorables que repercuten en una mejor calidad del producto obtenido esto no se refleja en el precio pues el aumento por litro de leche es mínimo.
- ?? La mitad de los productores reportó cambios favorables en sus ingresos, producto de los apoyos otorgados, permitiendo superar en promedio los ingresos promedio que se obtenían hasta antes de recibir el apoyo.
- ?? Los productores que aun no observan cambios favorables en sus ingresos esperan en un futuro obtenerlos.

- ?? Los productores carecen de apoyo en cuanto a información de mercados, lo que impide la colocación de su producción con el fin de obtener mejores precios.
- ?? El índice de cambio favorable en cuanto a comercialización es bajo, la mayoría de los productores no refleja cambios positivos en este aspecto que puedan ser atribuibles al Programa.
- ?? No se tuvo un impacto relevante en cuanto a generación de empleos, incluso se observa un retroceso como lo demuestra el resultado obtenido en la tasa de incremento del empleo.
- ?? Es bajo el número de beneficiarios que reporta cambios de especie o actividad como producto de los apoyos recibidos, dando como resultado que el índice de conversión productiva sea bajo.
- ?? El Programa arroja cambios alentadores en cuanto a la conservación de los recursos naturales y uso de ellos por efecto del Programa, contrario a esto no se observa ningún cambio desfavorable originado por el bien recibido.
- ?? Una gran cantidad de productores se incorporó a alguna organización para conseguir el apoyo, motivo por el cual el número de socios en las organizaciones es mayor a cuando se formó la organización.
- ?? La mitad de los productores afirmó haber recibido el beneficio por medio de un grupo u organización.
- ?? Una gran cantidad de campañas fitozoosanitarias son difundidas entre los productores, sin embargo es bajo el número de ellos que participan en alguna de estas, las más conocidas son las del ámbito pecuario, especialmente brucelosis y tuberculosis bovina.

5.15.2 Recomendaciones

- ?? Es conveniente que las instancias procuren continuar fomentando la inversión de los productores en sus unidades de producción, de esta manera se adquirirán hábitos que les permitan solventar gastos en beneficio propio, aun sin el apoyo gubernamental.
- ?? Debe darse especial seguimiento a aquellos productores que desconocen el manejo del bien recibido, de tal forma que la maquinaria y/o equipo con que fueron apoyados se a utilizada a la capacidad adecuada y en forma correcta.

- ?? Es importante que los productores obtengan capacitación en aspectos técnicos, productivos y de gestión de manera integral, de esta manera será más fácil su integración en la cadena producción consumo.
- ?? Es necesario buscar canales de comercialización que permitan que un producto con mejor calidad obtenga mayor precio en el mercado, así las inversiones que se realizan serán recuperables en un menor tiempo.
- ?? Las instancias respectivas por medio de ventanillas ubicadas en cada región deberán dar a conocer a todos los productores que lo soliciten, información de mercados y fluctuación de precios, de esta manera el productor con ayuda de las mismas podrá tener acceso a un abanico de posibilidades de venta.
- ?? Los procesos de conversión productiva deberán ser analizados cuidadosamente por las instancias del sector en conjunto con los productores, de tal forma que se tomen en cuenta aspectos como mercado y precios del producto a comercializar.
- ?? Se debe seguir alentado la organización entre los productores, dando preferencia a las solicitudes que se presenten bajo este esquema.
- ?? La difusión de campañas de sanidad agropecuaria debe ser acompañada por un programa que incluya la participación de los productores, con apoyos que les permitan obtener los insumos a mejores precios.

Capítulo 6

Conclusiones y recomendaciones

6.1 Conclusiones

A través de la recopilación de información, resultado de las encuestas aplicadas a los diferentes participantes en el programa y después de detectar hallazgos que permitieron su análisis se presentan las siguientes conclusiones, con el ánimo de destacar los logros obtenidos y ubicar aspectos que requieren reflexionarse.

6.1.1 Acerca de la operación del programa

El programa inicio su planeación a partir de la firma del Anexo técnico, la operación estuvo a cargo del gobierno estatal, teniendo el gobierno federal un papel fundamentalmente normativo; cumpliendo con lo establecido en las Reglas de Operación y manual operativo de la Alianza para el Campo.

El programa se planeó en el marco de la federalización, como complemento del Plan Nacional de Desarrollo y sus Programas Sectoriales, así como, el Plan Estatal de Desarrollo para asegurar el desarrollo integral de las regiones lecheras del estado.

La coordinación interinstitucional fue un elemento importante para que el programa pudiera cumplir con su objetivos, ya que con la suma de recursos humanos y económicos se logro mejorar las actividades productivas y las condiciones de vida de los habitantes de las regiones donde operó el programa. Todas las instancias involucradas, realizaron sus funciones de manera coordinada, observándose deficiencias en cuanto a la falta del manejo sistematizado de la información documental y expedientes de los productores participantes.

El aspecto de difusión estuvo ligado al techo presupuestal del programa debido a que la demanda superó el monto de recursos asignados, Por ello, la mayoría de los productores se enteraron del programa por medio de compañeros de su comunidad, lo que no permitió el cabal conocimiento de los alcances que trae consigo el programa.

Los montos económicos han ido disminuyendo cada año, el número de beneficiarios no ha sufrido alteraciones, así como, los componentes programados en su operación.

El programa de Fomento Lechero a operado en el Estado desde su inicio, con altibajos en lo referente a las aportaciones económicas realizadas por los Gobiernos estatal y federal, se ha dado prioridad a la adquisición de equipos especializados y para la rehabilitación y/o construcción de infraestructura básica.

Falta de sinergia del Programa Lechero con otros programas en el apoyo a los productores, para alcanzar una óptima aplicación de recursos, estas acciones se tienen contempladas en el Plan Estatal de Desarrollo. Fue baja la participación de otros programas que complementan la actividad lechera en el estado.

No se registró la realización de diagnósticos comunitarios o regionales, ni se difundieron los resultados de evaluaciones externas del programa de años anteriores, que sirvieran de base para la planeación del programa en el estado.

El Sistema Integral de Información de la Alianza para el Campo (SIAL), para el seguimiento del programa no se implementó, el seguimiento lo realizaron con un sistema informático alternativo, que permitió cumplir parcialmente con estas funciones.

La mayoría de los proveedores no pasaron por un proceso de selección que los comprometiera no solamente a estandarizar precios, sino también a proporcionar servicios de asistencia técnica y garantía. De acuerdo con la información oficial obtenida se observó que no existe un padrón de proveedores del programa.

No se reportan acciones de seguimiento posteriores a la entrega de los apoyos a los beneficiarios que permitan monitoriarlos y así contar con información que permita cuantificar los impactos que se tengan en ciclos productivos posteriores.

6.1.2 Acerca de los resultados e impactos del programa

Se observa que la mayoría de los productores son de edad madura, los jóvenes tienen menos oportunidades de trabajo en las actividades productivas del campo, situación que los obliga a emigrar a las ciudades o al extranjero.

La baja escolaridad y la edad de los productores son factores que inciden determinadamente en el logro de los objetivos del programa, ya que al aplicar nuevas tecnologías no todos los beneficiarios logran comprender sus contenidos.

Se observaron cambios favorables en la capitalización de los beneficiarios, principalmente en el número de animales ordeñados mecánicamente, en la cantidad de leche refrigerada, y en la cantidad de forraje ensilado.

El Programa favoreció la capitalización e inversión productiva ya que generó inversión adicional de los participantes, como respuesta al estímulo de los apoyos del programa.

Los apoyos otorgados por el programa son permanentes y la inversión realizada es sostenible ya que estos apoyos están en posesión del beneficiario original, se están aplicando para la producción y el funcionamiento es satisfactorio.

El programa generó cambios favorables en cuanto a incremento de producción y productividad, esto se vio reflejado principalmente en la cantidad de forraje producido y almacenado.

Aunque se obtuvieron cambios favorables en aspectos de producción, productividad y calidad de sus productos, la mitad reportó ingresos. Los productores que aún no observan cambios en los ingresos esperan obtenerlos en el futuro.

Para los beneficiados los apoyos recibidos fueron un recurso complementario importante que les permitió producir en mejores condiciones y que sin la participación en el Programa no podrían haberlos realizados.

6.1.3 Acerca de las prioridades que orientan la asignación de recursos del programa

La demanda del programa traducida como el número de solicitudes recibidas fue cubierta en su totalidad; Sin embargo, esto no implica que los beneficiarios representen la totalidad de las necesidades de la entidad. Por lo anterior se concluye que la asignación presupuestal y el dimensionamiento del programa no fueron realizados con base en un diagnóstico, sino en función de los recursos disponibles.

La atención del programa se focalizó principalmente en el Distrito de Valles Centrales y en menor medida en los del Istmo, Tuxtepec y Costa. Los apoyos estuvieron en su mayoría destinados a la población objetivo del programa.

6.1.4 Fortalezas y debilidades del programa

- ?? Los cambios favorables en la capitalización de los beneficiarios, principalmente en infraestructura y equipamiento de sus unidades de producción.
- ?? La inversión del programa y la aportación de los participantes como respuesta al estímulo de los apoyos del programa.
- ?? La permanencia de los apoyos y la sostenibilidad de las inversiones reflejado principalmente en producción, rendimientos y calidad.
- ?? El interés de los productores para incorporarse a las organizaciones para poder acceder a los beneficios del programa.
- ?? Escasa difusión del programa.
- ?? La poca asistencia técnica brindada a los productores.
- ?? La falta de impactos en el incremento del ingreso de los beneficiarios.
- ?? La baja calidad genética que predomina en los hatos ganaderos de los productores beneficiados.
- ?? Poco control sanitario; y la falta de difusión y promoción de las campañas de sanidad que se realizan en el estado.

6.2 Recomendaciones

Con base en las conclusiones expuestas, se proponen algunas sugerencias que se consideran pertinentes para que a la luz del criterio de los operadores del programa y en función de las posibilidades puedan ser tomadas en cuenta para incluir en ejecuciones futuras del programa:

6.2.1 Para incrementar los impactos del programa

Es de suma importancia la vinculación de los productores en otras etapas del proceso, como son la industrialización y comercialización del producto; más apoyos principalmente hacia proyectos integrales que sean sostenibles a largo plazo.

Se requiere contar con técnicos capacitados, para que proporcionen una asistencia técnica integral y desarrollen un servicio de extensión, como promotores para la adopción de nuevas tecnologías, fortaleciendo y fomentando la organización alrededor de proyectos productivos.

Apoyar preferentemente a las organizaciones formalmente constituidas, para fomentar el trabajo en grupo y así, lograr reducciones en los costos, aumento en productividad y acopio de mayores volúmenes de leche para mejores condiciones de venta.

Es importante que el programa apoye aspectos que desarrollen la capacidad productiva en cuanto a incremento de superficie, mejoramiento en la calidad de los bovinos y más acceso a servicios; y continuar fortaleciendo la capitalización y equipamiento de las unidades de producción, promoviendo la inversión de los productores en la actividad lechera.

Es necesario que el programa incluya el servicio de asistencia técnica de manera permanente, para el desarrollo de las capacidades técnicas y productivas de los productores y que se logre dar sostenibilidad a las inversiones.

6.2.2 Para una asignación más eficiente de los recursos

Evitar que el programa se convierta en “clientelar” buscando otorgar componentes a un mayor número posible de productores, sino beneficiar a quienes tengan verdaderos proyectos integrales, para que se generen mayores y que estos sean sostenibles.

Es importante establecer criterios para la priorización de las solicitudes con base en consideraciones asociadas con el efecto técnico-productivo que la implantación de proyectos produce. En particular, deben privilegiarse aquellos donde los productores cuenten con la asesoría técnica necesaria y la infraestructura productiva suficiente para asegurar la sostenibilidad del proyecto.

6.2.3 Para el mejoramiento de la eficiencia operativa

Se recomienda para un mejor desempeño del programa, realizar un estudio por regiones productivas para apoyar a las regiones más atrasadas, con una mayor participación de los DDR en el diseño y planeación, destinando recursos suficientes para incrementar el hato, y la producción lechera.

Especificar en forma clara y concreta, el tiempo de operación, la cobertura, las metas de resultados que se planteen obtener y el monto de los recursos asignados al programa, como resultado de una planeación adecuada.

Es importante mejorar la calidad de la difusión capacitando a todas las instancias que participen en ella, lo que permitirá dar a conocer los objetivos y alcances del programa, haciendo énfasis en el proceso de transferencia tecnológica, más allá de la sola entrega de los apoyos.

Se deben establecer plazos reales para la entrega de los apoyos, considerando la disposición de los recursos y los tiempos para la recepción, dictaminación, autorización, liberación de recursos y entrega de los apoyos de manera oportuna.

Es necesario que los proveedores, participen en un proceso de selección y elaborar un padrón oficial del programa, además de estandarizar los precios de los bienes, proporcionar asistencia técnica, capacitación y garantía a los productores beneficiados.

Mayor control en la dictaminación de las solicitudes y validar en campo la información proporcionada por el productor, para apoyar a productores que verdaderamente se dediquen a la actividad lechera.

Dar más facilidades para que los productores puedan obtener su clave única de registro de población para tener mayor control de los beneficiados.

Difundir las evaluaciones externas, con el fin de que los resultados puedan ser conocidos por todos los operadores del programa, a fin de que consideren las recomendaciones planteadas.

6.2.4 Para una mejor adecuación del programa al proceso de federalización y descentralización

Es importante que la asignación presupuestal para los programas de la Alianza para el Campo, se apruebe dentro del presupuesto de egresos de la federación y se elaboren las Reglas de Operación con tiempo suficiente para que los estados inicien los programas con oportunidad.

El programa debe continuar operando en el estado, para seguir apoyando a los productores de hule, dentro del marco de la federalización y con la complementariedad de los demás

programas de la Alianza, incorporando componentes que resuelvan las necesidades de la unidades de producción

6.2.5 Para una mayor y mejor participación de los productores

La contratación permanente de técnicos que brinden asistencia técnica y una mayor difusión para un mejor conocimiento de los alcances y beneficios que otorga el programa y dejar se ser visto por los productores como un programa asistencial.

Fortalecer en los grupos de productores aspectos de organización, capacitación y financiamiento en las unidades de producción.

Concienciar a los productores de la importancia de las campañas de sanidad que se realizan en el estado y de los beneficios que obtendrían por su participación.

Motivar la participación de productores jóvenes, que son más susceptibles a los cambios y adopción de nuevas tecnologías; y de mujeres, quienes se están incorporando a las labores del mantenimiento y cuidado de las unidades de producción.

6.2.6 Para la introducción de reformas institucionales

Es necesario promover la publicación y difusión de los resultados de las evaluaciones externas del programa entre todas las instancias que participan en la operación del programa para que sirvan de base para la planeación del programa en el estado.

Se debe implementar acciones para la realización de diagnósticos comunitarios o regionales, que sirvan para conocer de manera particular las condiciones de sus unidades de producción, sus potenciales y sus posibilidades de desarrollo; para que sirvan de base para la elaboración de proyectos productivos integrales que impacten de manera sostenible el ingreso de los productores.

Se deberá definir políticas gubernamentales de apoyo a largo plazo, que incluyan estrategias de mercado que protejan a los productores nacionales, además de reducir o condicionar la importación de leche.

Es conveniente establecer un mecanismo de seguimiento que permita monitorear las actividades de los diferentes participantes, esta acción permitirá contar, además de los avances físico-financiero del programa, con información sobre le destino de la inversión aplicada y el uso de los componentes adquiridos por el beneficiario.

Para el manejo de la información generada en su operación por el programa, es necesario que se diseñen procedimientos metodológicos claros e instrumentos informáticos para tenerla disponible para el control, consulta y facilitarla al final del ejercicio para la elaboración de la evaluación externa.

Bibliografía y fuentes de información

Anexo Técnico de los Programas de Fomento ganadero 2001 del Estado de Oaxaca.

Addendum al Anexo Técnico de los Programas Fomento ganadero 2001 del Estado de Oaxaca.

SAGARPA-FAO. *Guía Metodológica para la evaluación estatal de los Programas Fomento Ganadero. Alianza 2001.*

SAGARPA, *Reglas de Operación de la Alianza para el Campo 2001.*

Gobierno del Estado de Oaxaca. *Plan Estatal de Desarrollo 1998 - 2004.*

Gobierno de la Republica. *Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006*

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

SAGARPA, Delegación en el Estado de Oaxaca. *Informes de avance y cierre físico – financiero 2001, actas de la Comisión Técnica de Ganadería, directorio de productores beneficiados, integrantes de las instancias normativas y operativas del Programa Fomento Lechero 2001.*

INEGI. *Anuario Estadístico del Estado de Oaxaca, 2000.*

INEGI. *XI Censo de Población y Vivienda, 2000. Oaxaca.*

SAGAR. Centro de Estadística Agropecuaria (CEA). *Sistema de Información Agropecuaria de Consulta. SIACON. 2000.*

Encuestas a beneficiarios

Encuestas a otros actores del programa

Anexo 1. Metodología de evaluación

1. Metodología de evaluación

1.1 Diseño de la muestra de beneficiados

1.1.1 Marco muestral

El marco muestral se determinó, a partir de la lista oficial de los productores beneficiarios del Programa en el ejercicio 2001 que fue proporcionada por la SEDAF; el SEE y la EEE de manera coordinada realizaron el diseño de la muestra.

Considerando que en el Programa se incluyeron a diferentes tipos de beneficiarios, la EEE incorporó en su marco muestral a todos los beneficiarios de tipo I (beneficiarios que presentaron solicitud individual) y de tipo III (grupo de beneficiarios que presentaron una solicitud grupal, cuyos integrantes hacen uso colectivo del componente otorgado)

1.1.2 Determinación del tamaño de muestra

Una vez que se tuvo la lista de beneficiarios completa, se determinó el tamaño de muestra a partir de los siguientes criterios:

El total de beneficiarios fue mayor de 40, por lo que el número de beneficiarios a encuestar se determinó empleando el siguiente cuadro de la guía metodológica.

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

El número de beneficiarios del Programa fueron 128, por lo que el tamaño de la muestra fue de 75 encuestas.

1.1.3 Selección de integrantes de la muestra

Una vez determinado el tamaño de muestra, la selección de los beneficiarios que se encuestaron, se seleccionaron del marco muestral (relación completa de beneficiarios, N). Los datos mínimos que contenía el registro correspondiente de cada beneficiario fueron: programa, número de expediente, nombre, localización del beneficiario (del representante si el apoyo es de uso colectivo) y del predio, componente otorgado y monto de la inversión realizada con apoyo del programa (inversión federal, estatal, del productor y total).

Los registros del marco muestral se ordenaron alfabéticamente por nombre o apellido del beneficiario (dependiendo de la forma en que fueron originalmente capturados), para así iniciar el proceso de selección de los beneficiarios que serían encuestados. La selección fue sistemática con principio aleatorio, para lo cual se calculó el cociente k, resultante de

dividir el total de beneficiarios del programa (N) entre el tamaño de la muestra definido (n). Luego de haber encontrado (con la ayuda de una hoja de cálculo en Excel) un número aleatorio "s", se inició la selección directa y sistemática de beneficiarios dentro de la hoja de cálculo.

Bajo el mismo procedimiento se estableció además una lista adicional de reemplazos equivalente al 10% de la muestra. Estos reemplazos fueron encuestados y capturados cuando no se pudo aplicar el cuestionario al beneficiario originalmente incluido en la muestra, incluyendo cada reemplazo estrictamente en el orden en que fueron seleccionados.

El Coordinador emitió la aprobación oficial del diseño muestral (considerando la relación de beneficiarios de la muestra y de los reemplazos) y conservó la lista de los beneficiarios encuestados para que el mismo SEE y/o la Unidad de Apoyo pudieran realizar las verificaciones del diseño correcto de la muestra.

1.2 Otras fuentes de información

1.2.1 Entrevistas a otros actores

Las entrevistas a otros actores aplicadas para la evaluación del programa fueron las siguientes:

Entrevistas a funcionarios.

Entrevista a representantes de Organizaciones de Productores.

Entrevista a proveedores de bienes o servicios:

1.2.2 Información documental

Se utilizaron básicamente las fuentes de información que se señalan a continuación:

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

Entrevistas semiestructuradas a otros actores

La evaluación inicia con el análisis de la información documental, para conocer el desempeño de los procesos de asignación de insumos (recursos humanos, financieros, materiales, etc.) y de las actividades concretas que involucra cada programa, tales como selección de beneficiarios, tramitación de solicitudes, etc. Posteriormente, se caracterizan los bienes y servicios entregados por el programa, sean servicios o bienes (servicios como: asistencia técnica, capacitación; y bienes tales como: material biológico, instrumentos de trabajo, etc.).

Se examinan en detalle la forma en que fueron incorporados los beneficiarios; se aplican conceptos tales como cobertura (número de productores atendidos, superficie incorporada al programa, etc.), focalización (que se refiere al 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.

1.3 Integración y procesamiento de bases de datos

La Unidad de Apoyo desarrolló un sistema de captura y generación de bases de datos en donde se capturó la información de los cuestionarios de beneficiarios y de las entrevistas a otros actores. Previo al inicio de la captura de información el responsable de la evaluación procedió a la validación de la información contenida en los cuestionarios.

El sistema de captura generó la base de datos con la información de los cuestionarios, estas bases fueron analizadas para la elaboración del informe de evaluación.

1.4 Método de análisis estadístico de las bases de datos

A partir de la base de datos se procedió al cálculo de los indicadores y variables definidos para la evaluación del Programa.

Para la elaboración de los cuadros de resultados, se calcularon las frecuencias y porcentajes de las respuestas en cada pregunta incluida en los cuestionarios, para que a partir de estos cuadros se realizará el análisis e interpretación de los resultados.

Anexo 3. Cuadros de resultados

Calculo de indicadores Programa Lechero'01 Oaxaca

A continuación se presentan los indicadores y cuadros de resultados básicos obtenidos en la evaluación, para mayor información consultar los medios magnéticos entregados, con el calculo detallado de los mismos.

2. Capitalización e inversión productiva. Inversión productiva realizada por los beneficiarios como respuesta a los estímulos del programa.

a) Presencia de inversión adicional

$$PIA = \frac{n}{N} \cdot 100 \quad PIA = (29 / 75) \cdot 100 = 38.6$$

b) Respuesta del productor al estímulo para invertir

$$RPI = \frac{AP + IA}{AF + AE} \quad RPI = (3,685,453 + 980,700) / (1,788,391 + 488,048) = 2.05$$

c) Inversión media adicional

$$IMA = \frac{IA}{AF + AE} \quad IMA = (980,700) / (1,788,391 + 488,048) = 0.43$$

d) Inversión media total

$$IMT = \frac{AF + AE + AP + IA}{AF + AE}$$

$$IMT = (1,788,391 + 748,048 + 3,685,453 + 980,700) / (1,788,391 + 488,048) = 3.04$$

e) Respuesta a la inversión federal

$$ITF = \frac{AF + AE + AP + IA}{AF}$$

$$ITF = (1,788,391 + 748,048 + 3,685,453 + 980,700) / (1,788,391) = 3.88$$

2. Satisfacción con el apoyo. Reconocimiento del beneficiario del bien o servicio recibido como de calidad satisfactoria. Este indicador tiene dos variantes, con la primera se

identifica el porcentaje de beneficiarios que reconocieron el bien o servicio recibido como de calidad satisfactoria y con la segunda se identifica al porcentaje de beneficiarios que además de considerarlo de buena calidad, el bien o servicio les llegó oportunamente.

a) Frecuencia de reconocimiento de satisfacción y oportunidad del apoyo

$$C = \frac{n_{CS}}{N} \cdot 100 \quad C = (62 / 75) 100 = 82.66$$

b) Satisfacción y oportunidad del apoyo

$$S = \frac{BS}{N} \cdot 100 \quad S = (62 / 75) 100 = 82.66$$

3. Cambio técnico e innovación en los procesos productivos. Existe cambio técnico en aquellos casos en los cuales el beneficiario no tenía experiencia en el uso de algún bien o servicio similar al adquirido a través del apoyo, ya que la presencia de dicho apoyo implica una modificación del proceso productivo.

a) Presencia de cambio en las técnicas

$$CT = \frac{BSE}{N} \cdot 100 \quad CT = (16 / 75) 100 = 21.33$$

b) Frecuencia de cambios en producción debidos a cambio en técnicas

$$CEP = \frac{BCEP}{N} \cdot 100 \quad CEP = (58 / 75) 100 = 77.33$$

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

$$CP = \frac{BSEOC}{N} \cdot 100 \quad CP = (12 / 75) 100 = 16.0$$

Actividades pecuarias

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, riego, fitosanidad, etc.)	56	25	0	75
2	Manejo reproductivo (mejoramiento genético, inseminación, monta, época de empadre, etc)	60	27	2	71
3	Abasto de agua (método de suministro, cantidad empleada, etc)	62	29	3	68
4	Sistema de alimentación (método de suministro, fuente de alimentación, composición de dieta, etc)	61	31	0	69
5	Presencia de plagas y enfermedades, métodos de combate, prevención, control y erradicación	62	27	8	65
6	Técnicas de extracción de productos (ordeña, trasquila, extracción de miel, etc)	61	31	3	66
7	Almacenamiento, procesamiento, etc	60	47	2	51
8	Inicio de una nueva actividad productiva	57	5	2	93
9	Otros cambios	57	4	2	94

4. Permanencia y funcionalidad de los apoyos. Se considera que el apoyo es permanente y la inversión sostenible si el bien recibido a través del apoyo permanece en posesión del beneficiario original, está siendo aplicado a la producción y el funcionamiento de éste es considerado satisfactorio.

Para inversiones productivas

a) **Permanencia del apoyo**

$$PER = \frac{PP}{N} \cdot 100 \quad PER = (59 / 75) \cdot 100 = 78.66$$

b) **Presencia del apoyo en funcionamiento**

$$FUN = \frac{PESP}{N} \cdot 100 \quad FUN = (61 / 75) \cdot 100 = 81.33$$

c) **Presencia de calidad en el funcionamiento del bien**

$$CF = \frac{RCF}{N} \cdot 100 \quad CF = (62 / 75) \cdot 100 = 82.66$$

d) **Permanencia y sostenibilidad de los apoyos**

$$PPYS = \frac{PYS}{N} \cdot 100 \quad PPYS = (61 / 75) \cdot 100 = 81.33$$

e) **Índice de permanencia, sostenibilidad y calidad del apoyo**

$$INPS = PER + FUN + C \quad INPS = (26.19 + 27.08 + 27.52) = 80.79$$

f) **Aprovechamiento de la capacidad del apoyo****Grado de uso de la capacidad del bien obtenido con el apoyo**

No.	Descripción	Número de beneficiarios	%
1	Se usa a toda su capacidad	36	58
2	Se usa a casi toda su capacidad	17	27
3	Se usa a la mitad	8	13
4	Su uso es mínimo	1	2
5	No se usa	0	0

g) **Índice de aprovechamiento de la capacidad del apoyo (AC)**

$$AC = 36(1) + 17(.75) + 8(.5) + 1(.25) = 53.0$$

Para servicios de apoyo a la producción**h) Valoración del servicio recibido**

$$VS ? SS ? DS ? PS ? DP \quad VS = 43(.70) + 31(0.10) + 8(0.10) + 18(0.10) = 35.80$$

Valoración de la asistencia técnica recibida

No.	Descripción	Número de beneficiarios	%
1	La asistencia técnica fue satisfactoria	37	43
2	Está disponible cuando la requiere	27	31
3	Han pagado por el servicio	7	8
4	Están dispuestos a pagar por el servicio	16	18

5. *Desarrollo de capacidades técnicas, productivas y de gestión.* Por este indicador se entiende la contribución de los apoyos de la Alianza a la formación de capital humano relevante para las actividades de producción.

a) Desarrollo de capacidades

$$DC ? CT ? CAC ? CG \quad DC = 55(0.34) + 0(0.33) + 11(0.33) = 22.33$$

Capacidades técnicas, productivas y de gestión adquiridas

No.	Descripción	Número de beneficiarios	%
1	Nuevas técnicas de producción	34	55
2	Técnicas de administración y contabilidad	0	0
3	Participación para la gestión local	7	11

Indicadores complementarios:**b) Desarrollo incluyente de capacidades**

$$DCI ? CT ? CAC ? CG ? CO \quad DCI = 13.75 + 0 + 2.75 + 3.5 = 20$$

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

$$CTG ? \frac{? DTC ?}{? N ?} 100 \quad CTG = (0 / 75) 100 = 0$$

d) Desarrollo mínimo capacidades técnicas, productivas y de gestión

$$CAG = \frac{DAC}{N} \times 100 \quad CAG = (50 / 75) \times 100 = 66.66$$

6. Cambios en producción, productividad o calidad, atribuibles al apoyo. Frecuencia de la presencia de cambios, o expectativa de tenerlos, en rendimientos, en volumen total de producción o en la calidad de esta, atribuibles a los apoyos de la Alianza.

a) Frecuencia de cambios en productividad

$$CER = \frac{PCR}{N} \times 100 \quad CER = (39 / 75) \times 100 = 52$$

b) Presencia de cambios en producción

$$CEV = \frac{CFV}{N} \times 100 \quad CEV = (61 / 75) \times 100 = 81.33$$

c) Presencia de cambios en la calidad del producto

$$CEC = \frac{CFC}{N} \times 100 \quad CEC = (60 / 75) \times 100 = 80.0$$

Variantes complementarias:**d) Presencia de cambios en producción, productividad o calidad**

$$CAUC = \frac{BCF}{N} \times 100 \quad CAUC = (61 / 75) \times 100 = 81.33$$

e) Frecuencia de cambio simultaneo en producción, productividad y calidad

$$CPPC = \frac{PPC}{N} \times 100 \quad CPPC = (33 / 75) \times 100 = 44$$

7. Cambios en el nivel de ingresos de la unidad de producción. Presencia de cambios positivos en los ingresos, generados o esperados, provenientes de las actividades en las que se utilizó el apoyo de la Alianza.

a) **Frecuencia de cambio en el ingreso**

$$PCI = \frac{BCI}{N} \cdot 100 \quad PCI = (62 / 75) \cdot 100 = 82.66$$

b) **Sensibilidad del ingreso con respecto al apoyo**

$$CI = \frac{ICA - ISA}{ICA + ISA} \quad CI = (57667 - 42305) / (57667 + 42305) = 0.15.3$$

c) **Crecimiento porcentual del ingreso**

$$IPI = \frac{SDA - SAA}{SAA} \cdot 100 \quad IPI = (57667 - 42305) / (42305) \cdot 100 = 36.31$$

$$IPG = \frac{SAD - SAA}{SAA} \cdot 100 \quad IPG = [(2,076,010 - 1,523,000) / (1,523,000)] \cdot 100$$

$$IPG = 36.31$$

8. **Desarrollo de cadenas de valor.** Presencia de cambios favorables en actividades previas a la producción de bienes (adquisición de insumos) y en actividades posteriores a la producción (transformación, comercialización y acceso a información de mercados).

a) **Índice de acceso a insumos y servicios**

$$AIS = MP + SU + TP + AI \quad AIS = 25(0.25) + 10(0.25) + 16(0.25) + 13(0.25)$$

$$AIS = 16.0$$

b) **Acceso a insumos y servicios (AIYS)**

$$AIYS = 40/4 = 10$$

c) **Índice de postproducción y transformación**

$$CPP = MP + TP + SP + AP$$

$$CPP = 37(0.25) + 14(0.25) + 38(0.25) + 19(0.25) = 27$$

d) Postproducción y transformación (PyT)

$$PyT = 68/4 = 17$$

e) Índice de comercialización

$$COM \ ? \ VV \ ? \ CS \ ? \ CP \ ? \ AM \quad COM = 18(.25) + 11(.25) + 10(.25) + 6(.25) = 2.8$$

f) Comercialización (CON)

$$CON = 28/4 = 7$$

g) Índice de información de mercados

$$DYA \ ? \ DI \ ? \ AI \quad DYA = 6 (0.5) + 2 (0.5) = 4$$

h) Información de mercados (IM)

$$IM = 5/2 = 2.5$$

i) Índice general de desarrollo de la cadena de valor

$$DCV \ ? \ AIS \ ? \ CPP \ ? \ COM \ ? \ DYA \quad DCV = 10 + 27 + 2.8 + 4 = 43.8$$

Aspectos de la producción, comercialización y transformación del producto en que se reportaron cambios

No.	Aspecto en el que se observaron cambios	Número de beneficiarios (100 %)	Observaron cambios favorables %	Observaron cambios desfavorables %
1	Precio de insumos o servicios empleados	16	25	6
2	Suministro en insumos o servicios	6	10	3
3	Cambio en el trato con proveedores	10	16	3
4	Acceso a nuevos insumos o servicios	8	13	3
5	Manejo después de la cosecha o después de la producción	23	37	3
6	Transformación de productos	9	14	5
7	Sanidad de los productos	24	38	5
8	Condiciones de almacenamiento	12	19	3
9	Volúmenes y valor por ventas de la producción	11	18	5
10	Seguridad en el comprador	7	11	3
11	Colocación del producto en el mercado	6	10	2
12	Acceso a nuevos mercados	4	6	5
13	Disponibilidad de información de mercados	4	6	5
14	Acceso a información de mercados	1	2	6
15	Otro	8	13	2

9. *Contribución al empleo.* Impacto del programa en la generación y/o en la permanencia de empleos en las unidades de producción de los beneficiarios.

a) **Tasa de incremento en el empleo debido al apoyo**

$$TIE = \frac{ECA_1 - ESA}{ESA} \cdot 100 \quad TIE = [(2384 - 4482) / (4482)] 100 = -46.8$$

b) **Frecuencia de efectos positivos sobre el empleo**

$$FGE = \frac{BIE}{N} \cdot 100 \quad FGE = (1 / 62) 100 = 1.6$$

c) **Efecto total sobre el empleo en la unidad productiva**

$$IE = ECA_2 - ESA \quad IE = 6,988 - 4,482 = 2,506$$

d) **Arraigo de la población debido al apoyo**

$$TA = \left(\frac{NE}{EF} \right) 100 \quad TA = (6 / 227) 100 = 2.64$$

10. Conversión y diversificación productiva. Para propósitos de la evaluación de la Alianza, se entiende como conversión o diversificación productiva el cambio de explotación de un cultivo por otro, el cambio de explotación de una especie animal por otra, un cambio o diversificación del propósito o producto final a obtener con una misma especie en explotación, la aparición de una nueva actividad productiva con la permanencia de la anterior o la aparición de una nueva actividad cuando no existía ninguna otra.

a) **Presencia de conversión productiva**

$$REC = \left(\frac{BRC}{N} \right) 100 \quad REC = (4 / 75) 100 = 5.33$$

b) **Presencia de conversión productiva sostenida**

$$RECS = \left(\frac{BRCS}{N} \right) 100 \quad RECS = (10 / 75) 100 = 13.33$$

c) **Índice de conversión productiva**

$$IREC = RECO + PRE \quad IREC = 10(0.5) + 6(0.5) = 8$$

Cambios de especie o de actividad debidos a la participación en el Programa

No.	Tipo	Número de casos	%
1	Cambiaron de especie dentro de la misma actividad (actividad agrícola o actividad pecuaria)	2	3
2	Cambiaron de propósito con la misma especie o diversificaron su producción	2	3
3	Iniciaron una nueva actividad productiva	6	10
4	No cambiaron de especie ni de actividad productiva	52	84

Tipo de apoyo que recibieron y apoyo que requieren para consolidar el cambio. (para quienes cambiaron de especie o de actividad)

No.	Tipo de apoyo	Número de beneficiarios	Recibieron	Requieren
1	Crédito o financiamiento	1	1.6	0
2	Asesoría técnica para la producción del nuevo producto	0	0	9.6
3	Apoyos para el control sanitario	1	1.6	6.4
4	Apoyos para la transformación del nuevo producto	0	0	4.8
5	Apoyos a la comercialización del nuevo producto	0	0	4.8
6	Otro	0	0	4.8
7	Ninguno	2	3.2	1.6

Motivos para no cambiar (de quienes no cambiaron de especie o de actividad productiva)

No.	Motivos para no cambiar de actividad	Número de beneficiarios	%
1	No les interesa o no les conviene cambiar de actividad	22	35
2	No conoce o no le conviene cambiar de actividad	1	1.6
3	No conocen bien la actividad a la que quisieran cambiar	10	16
4	Es muy riesgoso cambiar de actividad	27	44
5	No tienen dinero para financiar el cambio	3	5
5	Otros motivos	0	0

11. Efectos sobre los recursos naturales. Impactos que se han dado o los que se espera que se den en el futuro, como consecuencia del apoyo. El apoyo de la Alianza se considera exitoso si se registra o espera por lo menos un cambio favorable sobre los recursos naturales.

f) a) Presencia de efectos favorables sobre los recursos naturales

$$PCF = \frac{CF}{N} \cdot 100$$

$$PCF = (35/75) 100 = 47$$

b) Presencia de efectos desfavorables sobre los recursos naturales

$$INR = \frac{FIN}{N} \cdot 100$$

$$INR = (1/75) 100 = 1.33$$

Cambios que se obtuvieron o se espera obtener como consecuencia del apoyo

	Descripción	Número de beneficiarios	%
Cambio favorable / positivo	(1) Conservación o recuperación de suelos (construcción de bordos, terrazas, surcado en contorno, labranza mínima)	5	8
	(2) Disminución de quemas y talas	2	3
	(3) Reforestación, cortinas rompevientos y plantación de cercos vivos	0	0
	(4) Ahorro de agua	24	38
	(5) Menor uso de agroquímicos	7	11
	(6) Uso de fertilizantes orgánicos	7	11
	(7) Control biológico de plagas	15	24
	(8) Control de aguas residuales	3	5
	(9) Otro cambio positivo	25	40
	(10) Ninguno	8	13
Cambio desfavorable / negativo	(11) Deterioro del suelo (erosión o salinización)	1	2
	(12) Deforestación (tala, quema)	0	0
	(13) Mayor uso de agua	0	0
	(14) Mayor uso de agroquímicos	0	0
	(15) Otro cambio negativo	0	0
	(16) Ninguno	31	50

12. *Formación y fortalecimiento de organizaciones económicas de productores.* Creación de organizaciones o desarrollo de las mismas en cuanto a participación, gestión, administración y transparencia.

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

$$NG = \frac{BI}{NI} \cdot 100$$

$$NG = (14/29) 100 = 48$$

b) Consolidación de grupos

$$CG = \frac{AF}{NI} \cdot 100$$

$$CG = (21/29) 100 = 72$$

Beneficiarios que recibieron el apoyo a través de un grupo u organización económica

No.	Descripción	Número de beneficiarios	% con respecto a los entrevistados	Antigüedad del grupo en años (promedio)
1	Antigüedad del grupo u organización (tiempo de haberlo constituido) Promedio en años	29	47	6.3

Identificación de las organizaciones beneficiadas**Número de integrantes de los grupos identificados en la muestra**

No.	Descripción	Número de grupos	Número de integrantes
1	Número de integrantes con el que se iniciaron las organizaciones identificadas	29	25
2	Número de integrantes al momento de la encuesta	29	29

Clasificación de las organizaciones identificadas en la muestra

No.	Descripción	Número de organizaciones	%
1	Organizaciones constituidas legalmente	18	64
2	Organizaciones no constituidas legalmente	11	36

Tipos de organizaciones identificadas

No.	Descripción	Número de organizaciones	%
1	Unión de ejidos	2	7
2	Sociedad de Solidaridad Social (SSS)	2	7
3	Sociedad de Producción Rural (SPR)	4	14
4	Unión Agrícola Industrial de la Mujer Campesina (UAIM)	2	7
5	Sociedad Anónima (S. A.)	1	3
6	Asociación civil (A. C.)	1	3
7	Cooperativa	0	0
8	Organización no formal	9	31
9	Otra	2	7
10	No sabe o no respondió	6	21

Motivos por los que los beneficiarios entraron a una organización

No.	Descripción	Número de beneficiarios	%
1	Por las ventajas que representa ser miembro	16	55
2	Para acceder a los apoyos de la Alianza	14	48
3	Porque tenían conocimientos previos de la actividad de la organización	5	17
4	Por relaciones con otros miembros	2	7
5	Por herencia o traspaso de la membresía	0	0
6	Por otro motivo	0	0

Principales actividades económicas a las que se orientan las organizaciones identificadas

Grupos de actividades	Actividades	Número de casos	(%)
Producción agrícola	(1) Hortalizas	0	0
	(2) Plantaciones y/o frutales	0	0
	(3) Granos	11	38
	(4) Ornamentales	0	0
	(5) Forrajes	17	59
	(6) Otras actividades agrícolas	2	7
Producción pecuaria	(7) Bovinos	24	83
	(8) Ovinos	1	4
	(9) Caprinos	0	0
	(10) Porcinos	0	0
	(11) Aves	0	0
	(12) Apicultura	0	0
	(13) Otras actividades pecuarias	2	7
Actividad forestal	(14) Productos maderables	0	0
	(15) Productos no maderables	0	0
Otras actividades	(16) Comercio	0	0
	(17) Pequeñas industrias agropecuarias (embutidos, quesos, dulces, jaleas, etc)	0	0
	(18) Pequeñas industrias no agropecuarias y talleres artesanales (panaderías, talleres de costura, trabajos en madera, tejidos, alfarería, cerámica, etc)	0	0
	(19) Otras actividades no agropecuarias	0	0

Desarrollo organizativo

Apoyos recibidos a través del programa, para el fortalecimiento de la organización y apoyos adicionales que se requieren

No.	Tipo de apoyo	Número de beneficiarios que recibieron	%	Número de beneficiarios que requieren	%
1	Ninguno	14	48	7	24
2	Apoyo para constituir la organización	5	17	10	34
3	Apoyo para elaborar reglamento interno, organigrama, estructura organizativa	5	17	7	24
4	Capacitación para la organización y administración interna	2	7	8	28
5	Financiamiento para infraestructura y equipamiento	1	3	3	10
6	Financiamiento para actividades económicas	1	3	2	7
7	Elaboración de proyectos	6	21	7	24
8	Capacitación para participar en la gestión del desarrollo local	1	3	1	3
9	Capacitación para la producción	5	17	7	24
10	Otro	0	0	1	3

Documentos formales con que cuentan las organizaciones

No.	Documentos	Existencia		
		Número de organizaciones para las que dieron dato	Cuentan con el documento %	No saben, no respondieron %
1	Acta constitutiva	17	59	10
2	Registro legal ante Secretaría de Relaciones Exteriores	11	38	41
3	Estructura de organización y funcionamiento (organigrama)	10	34	14
4	Reglamento interno (normatividad interna y definición de objetivos)	10	34	14
5	Programa de trabajo	12	41	24

Difusión de los documentos de la organización entre sus agremiados

No.	Descripción	Número de organizaciones para las que dieron el dato	%
1	Son difundidos y conocidos por la mayoría de los integrantes de la organización	17	59
2	No son conocidos por la mayoría de los integrantes de la organización	1	3
3	Los conocen sólo los líderes	2	7

Las decisiones sobre el funcionamiento de las organizaciones las toma:

No.	Descripción	Número de organizaciones que dieron el dato	% de los casos
1	La mayoría de miembros de la organización	28	97
2	Unos cuantos miembros del grupo	0	0
3	El líder	1	3
4	Personas que no son parte de la organización	0	0
5	No sabe o no respondió	0	0

Casos en los que los líderes informan a los miembros sobre la marcha de la organización y sobre el uso de los recursos:

No.	Descripción	Número de organizaciones que dieron el dato	%
1	Periódicamente	24	83
2	Sólo cuando se les solicita	3	11
3	De vez en cuando	1	3
4	No informan	0	0
5	No sabe, no respondió	1	3

Desarrollo de capacidad de gestión

Responsables de la administración de las organizaciones

No.	Descripción	Número de organizaciones que dieron el dato	%
1	A cargo de socios que recibieron capacitación para administrar la organización	13	45
2	A cargo de socios que no recibieron capacitación para administrar la organización	10	34
3	A cargo de profesionales contratados para la administración de la organización	2	8
4	No saben o no respondieron	4	13

Forma en que se llevan las cuentas en las organizaciones

No.	Descripción	Número de organizaciones que dieron el dato	%
1	No se lleva ningún registro de las cuentas	11	38
2	El registro de las cuentas no es claro	0	0
3	Se lleva un registro ordenado de las cuentas	13	45
4	Se realizan balances anuales	4	14
5	Se utiliza computadora para llevar las cuentas	0	0
6	Se realizan registros de producción	0	0
7	No saben, no respondieron	1	3

Aspectos tomados en cuenta en las organizaciones para lograr un buen desempeño

No.	Descripción	Número de organizaciones que dieron el dato	%
1	Se exige que los líderes tengan la capacidad y formación necesaria.	12	41
2	Existen mecanismos establecidos para la selección de nuevos miembros	3	10
3	Existen incentivos para que los miembros de la organización se capaciten	3	10
4	Los miembros son informados periódicamente sobre la marcha de la organización	16	55
5	Existen documentos en los que se establecen las funciones, derechos y obligaciones de los miembros	3	10
6	Se estimula la participación de los miembros en las actividades de la organización	7	24
7	Se toma en cuenta otros aspectos	4	14
8	Ninguno de los anteriores	0	0

Efectos del apoyo sobre el desarrollo de organizaciones económicas

Aspectos en los que el apoyo de la Alianza para el Campo ha contribuido para la organización

No.	Descripción	Número de organizaciones que dieron el dato	%
1	Mayor participación de los miembros en la toma de decisiones	15	52
2	Constitución de nuevas organizaciones	1	3
3	Permitió que la organización permaneciera en activo	10	34
4	Consolidación de las actividades productivas de la organización o de sus miembros	0	0
5	Existencia y aplicación de normas interna	0	0
6	Definición o redefinición de objetivos	0	0
7	Rendición de cuentas de los líderes	0	0
8	Mejor administración de la organización	0	0
9	Mayor participación de las mujeres en la toma de decisiones	0	0
10	Ha contribuido en otros aspectos	5	17
11	No ha contribuido a la organización	2	7