



Evaluación Alianza Contigo 2003



Informe de Evaluación Estatal **Programa Fomento Ganadero**

Oaxaca

MÉXICO

SEPTIEMBRE, 2004



Evaluación Alianza Contigo 2003



Informe de Evaluación Estatal **Programa Fomento Ganadero**

Oaxaca

DIRECTORIO

GOBIERNO DEL ESTADO DE OAXACA

Lic. José Murat C.
Gobernador Constitucional del Estado

Lic. Irma Piñeyro Arias
Secretario de Desarrollo Agropecuario

Ing. Jorge Zamora Ortiz
Subsecretario de Desarrollo
Agropecuario y Forestal

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

C. Javier Bernardo Usabiaga Arroyo
Secretario

MVZ. José Luis Gallardo Nieto
Coordinador General de Ganadería

Ing. Joel Ávila Aguilar
Coordinador General de Enlace y
Operación

MVZ. Renato Olvera Nevárez
Director General de Planeación y
Evaluación

Ing. Edgar Guzmán Corral
Delegado de la SAGARPA en el Estado

COMITÉ TÉCNICO ESTATAL DE EVALUACIÓN

Ing. Edgar Guzmán Corral, Presidente
Lic. Irma Piñeyro Arias, Secretario Técnico
C. Gabriel Cué Sacre, Representante de los Productores
M.C. Juan Fco. Castellanos B., Representante de Profesionistas y Académicos

M.V.Z. Juan de Dios Solís Solís, Coordinador del CTEE

**Centro Regional Universitario Sur,
Universidad Autónoma Chapingo**
Ing. F. Humberto Castro García, Responsable de la Evaluación

Créditos

**Centro Regional Universitario Sur
Universidad Autónoma Chapingo
Organismo Evaluador Estatal**



Ing. F. Humberto Castro García

Responsable de la Evaluación

M.C. Efraín Paredes Hernández

Ing. Feliciano Acevedo Ortiz

Dr. Mario Sumano Gil

Ing. Julián Hernández

Consultores

Tabla de Contenido

Resumen Ejecutivo	1
Introducción	6
Objetivos	6
Enfoque de la Evaluación	7
Ámbitos de la Evaluación	7
Método de muestreo	7
Fuentes de información e instrumentos de colecta	8
Capítulo I . Características del Programa	9
1.1 Análisis retrospectivo del Programa	9
1.1.1 Evolución y tendencias del diseño del Programa en Oaxaca	9
1.1.2 Evolución de la cobertura de productores y de la inversión por componentes	9
1.1.3 Cumplimiento de metas 2003	10
1.2 Análisis del Diseño actual del Programa	11
1.2.1 Objetivos, componentes, montos de apoyo y criterios de elegibilidad de beneficiarios	11
1.2.2 Articulación entre subprogramas, componentes y conceptos de apoyo	13
1.2.3 Sinergias del Programa con otros Subprogramas dentro y fuera de la Alianza	13
1.2.4 Correspondencia del Programa con las cuatro Líneas Estratégicas definidas por la SAGARPA	14
1.2.5 Correspondencia del Programa con los Lineamientos de la Política Sectorial Estatal	14
1.2.6 Consideraciones finales sobre Diseño y Enfoque	15
Capítulo II . Contexto en que se desenvuelven las actividades objeto de apoyo del Programa	16
2.1 Caracterización general del subsector Pecuario en la Entidad	16
2.2 Identificación y análisis de los factores críticos de las actividades objeto de apoyo relevantes en la entidad	20
2.3 Correspondencia entre la orientación general del programa y la problemática en la que se desenvuelven los productores	21
2.3.1 Objetivos y acciones del Programa con los problemas identificados	21
2.3.2 Tipos de apoyos ofertados por el Programa y tipos de apoyos requeridos por los diferentes estratos de productores	21
2.3.3 Población objetivo del Programa y población prioritaria del apoyo	22
2.3.4 Acciones del Programa y el aprovechamiento de oportunidades	23
2.3.5 Presupuestos del Programa y requerimientos de inversión	23
Capítulo III . Evaluación de Procesos	25
3.1 Diseño	25
3.1.1 Análisis de la compactación de Programas	25
3.1.1.1 Ventajas de la Compactación de Programas de Fomento Ganadero	25
3.1.1.2 Riesgos de la Compactación de Programas de Fomento Ganadero	25
3.1.2 Asignación de recursos por proyectos o a la libre demanda	26
3.2 Planeación	26
3.2.1 Escenario prospectivo del Programa	26
3.2.2 Criterios para la distribución de recursos entre subprogramas, componentes y actividades productivas	27
3.2.3 Criterios para la identificación y priorización de cadenas productivas	27

3.3 Arreglo Institucional	28
3.3.1 Operación estatal con base en estructuras federales	28
3.3.2 Desempeño de la estructura institucional	29
3.3.3 Desarrollo institucional de estructuras federales, estatales y locales	30
3.3.4 Funciones que cumple el COTEGAN	31
3.3.5 Integración y Operación de los Comités Sistema – Producto Pecuarios	32
3.4 Operación	33
3.4.1 Cumplimiento de metas 2003 y avances 2004: comparación con metas programadas, factores que explican ese comportamiento	33
3.4.2 Selección de beneficiarios y asignación de recursos	33
3.4.3 Oportunidad y efectos de los apoyos sobre las decisiones de inversión	36
3.4.4 Relaciones de complementariedad en la operación de Fomento Ganadero	36
3.4.5 Participación estatal en las inversiones del Programa	37
3.4.6 Integración de cadenas productivas	37
3.4.7 Factores críticos de la operación del DPAI en la entidad	37
3.5 Experiencia de éxito	37
3.6 Consideraciones finales sobre la evaluación de procesos	40
Capítulo IV . Evaluación de impactos	41
4.1 Resultados de la permanencia, funcionalidad y nivel de aprovechamiento de las inversiones	41
4.2 Impactos en indicadores de primer nivel	42
4.2.1 Producción, productividad e ingreso	42
4.2.2 Empleo	44
4.3 Impacto en indicadores del segundo nivel	45
4.3.1 Inversión y capitalización	45
4.3.2 Innovación tecnológica	47
4.3.3 Integración de cadenas agroalimentarias	48
4.3.3.1 Integración Vertical hacia atrás	48
4.3.3.2 Integración Vertical hacia adelante	49
4.3.4 Desarrollo de Capacidades	50
4.3.5 Desarrollo de Organizaciones	51
4.3.6 Sanidad e inocuidad	51
4.4 Análisis de los resultados de los indicadores según tipos de productores	52
Capítulo V . Conclusiones y Recomendaciones	54
5.1 Conclusiones	54
5.1.1 Correspondencia entre la problemática y el Programa	54
5.1.2 Principales resultados de la evaluación de procesos	54
5.1.3 Principales impactos	55
5.2 Recomendaciones	56
5.2.1 Diseño del programa	56
5.2.2 Procesos del Programa	57
5.2.3 Impactos	57
Bibliografía	60

Índice de cuadros

1.1.2.1	Evolución presupuestaria del Programa con relación a los recursos de Alianza para el Estado de Oaxaca y productores beneficiados	9
1.1.2.2	Evolución presupuestaria del Programa por Subprogramas o Componentes	10
1.1.3.1	Metas programáticas de la Alianza Contigo 2003	11
1.1.3.2	Avances financieros y físicos de la Alianza Contigo 2003, al 25 de julio de 2004	11
1.2.1.1	Número de solicitudes y recursos ejercidos y comprometidos por componente y región, 2003	12
1.2.1.2	Distribución de los recursos asignados por componentes y tipos de productores	13
2.1.1	Inventario y valor de la producción pecuaria en el Estado	17
2.2.1	Principales factores críticos encontrados en las actividades que apoya el programa	20
3.2.3.1	Acciones para mejorar la planeación en el estado según los funcionarios operativos y directivos entrevistados	28
3.3.2.1	Calificación promedio que otorgan los funcionarios operativos y directivos a diversos aspectos del Arreglo Institucional	30
3.3.4.1	Calificación promedio que otorgan los funcionarios operativos y directivos a varios aspectos de la operación del COTEGAN	32
3.4.2.1	Calificación del apego a las Reglas de Operación y otras disposiciones específicas en el Estado por las instancias operativas	35
3.4.2.2	Mecanismos de selección de beneficiarios	35
4.2.1.1	Índice de producción, costos y excedentes, por especie y propósito animal, 2001	43
4.2.1.2	Índice de producción, costos y excedentes, por especie y propósito animal, 2003	43
4.3.1.1	Tendencia de cambio del capital promedio de beneficiarios, 2003	45
4.3.3.1.1	Tendencia de la Integración Vertical hacia Atrás, 2003	49
4.3.3.2.1	Destino de la producción pecuaria: Integración de Cadena hacia Adelante	50
4.4.1	Distribución porcentual de los conceptos de inversión por tipo de productor, 2003	52

Índice de Figuras

3.1.1.1.1	Ventajas de la compactación de Programas de Fomento Ganadero	25
3.1.1.2.1	Riesgos de la compactación de Programas de Fomento Ganadero	26
3.3.1.1	Tipo de relación entre las funciones o actividades de la SEDAF con SAGARPA	29
3.4.2.1	Criterios empleados para priorizar la asignación de recursos a las solicitudes	34
4.1.1.	Porcentaje de beneficiarios receptores y no receptores de los apoyos de Alianza Contigo 2001 y 2003	41
4.2.2.1	Variación en el empleo familiar y contratado, antes y después del apoyo en 2001 y 2003	44
4.3.1.1	Tendencia en los cambios de activos y participación del apoyo en el Capital, 2001	46
4.3.1.2	Tendencia en los cambios de activos y participación del apoyo en el Capital, 2003 Avances financieros y físicos de la Alianza Contigo 2003, al 25 de julio de 2004	46
4.3.2.1	Calidad genética de especies pecuarias y su variación 2001 y 2003	47
4.3.3.1.1	Cambios en la Integración Vertical hacia Atrás, 2003	48
4.4.1	Tipología de productores pecuarios beneficiarios de Alianza 2001 y 2003	52
4.4.2	Montos de inversión por concepto y tipo de productor, 2003	53
4.4.3	Porcentaje de beneficiarios por concepto de apoyo, 2003	53

Índice de anexos

Anexo 1. Metodología de Evaluación
Anexo 2. Información de cuadros complementarios al contenido de los capítulos

Siglas

ASERCA	Apoyos y Servicios a la Comercialización Agropecuaria
CADER	Centro de Apoyo al Desarrollo Rural
CONAPO	Consejo Nacional de Población
COTEGAN	Comité Técnico Ganadería Estatal
CTEE	Comité Técnico Estatal de Evaluación
CRUS	Centro Regional Universitario Sur
DPAI	Desarrollo de Proyectos Agropecuarios Integrales
DDR	Distrito de Desarrollo Rural
EEE	Entidades Evaluadoras Estatales
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y Alimentación
FG	Fomento Ganadero
FIRCO	Fideicomiso de Riesgo Compartido
FOFAE	Fondo de Fomento Agropecuario del Estado
FPO	Fundación Produce Oaxaca A.C.
INIFAP	Instituto Nacional de Investigaciones Forestales, Agrícolas y Pecuarias
PROCAMPO	Programa de Apoyos Directos al Campo
PRODESCA	Programa de Desarrollo de Capacidades
PROGAN	Programa de Estímulos a la Productividad Ganadera
SAGARPA	Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación
SEDAF	Secretaría de Desarrollo Agropecuario y Forestal
SIAP	Sistema Nacional de Información y Estadística Agroalimentaria y Pesquera
UA-FAO	Unidad de Apoyo
UACH	Universidad Autónoma Chapingo

Presentación

El presente documento corresponde a la **Evaluación del Programa de Fomento Ganadero del Estado de Oaxaca**, como parte del Programa Nacional de la **Alianza Contigo 2003**, bajo la coordinación del Comité Técnico Estatal de Evaluación (CTEE), el cual está integrado por el Gobierno Federal a través de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA) y por el Gobierno Estatal, representado por la Secretaría de Desarrollo Agropecuario y Forestal (SEDAF).

El CTEE, fue el responsable de la contratación y supervisión de la Entidad Estatal Evaluadora (EEE), así como del seguimiento, facilitación, revisión, calificación y dictamen de dicha evaluación, realizada en ésta ocasión por el Centro Regional Universitario Sur de la Universidad Autónoma Chapingo, con sede en el km 6.5 de la carretera Oaxaca – México, quien es responsable de la calidad y los contenidos de éste informe.

La Unidad de Apoyo de la Organización de la Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (UA-FAO) en coordinación con la SAGARPA, apoyó en el diseño metodológico, análisis, seguimiento y acompañamiento para la ejecución del proceso de evaluación, estableciendo vínculos hacia los Comités Estatales de Evaluación (CTEE), así como con la Entidad Estatal Evaluadora (EEE).

Resumen Ejecutivo

- **Análisis sobre las características del Programa**
 - **Análisis retrospectivo del Programa, 1996-2003**

El programa de Fomento Ganadero ha operado con una participación marginal en relación al total de los recursos que ejerce la Alianza para el Campo en el Estado, de manera que del 10% de participación presupuestal en el 2001, disminuyó al 7% en los dos últimos años, a pesar que los montos globales inversión se han mantenido en los 20 millones de pesos en promedio durante los ocho años de la Alianza.

Al interior de Fomento Ganadero, también hay sesgo de inversiones, de manera que el ahora componente Recuperación de Tierras de Pastoreo ha sido históricamente donde mayor inversión se ha canalizado, y ha sido “semilla de pasto” el concepto que ha repuntado, y el que mayor número de beneficiarios registra.

En Mejoramiento genético, los conceptos de inversión han sido semovientes de calidad genética, sementales y materiales para inseminación artificial (equipo, dosis y embriones); mientras que, para el componente lechero la inversión ha fluido principalmente hacia infraestructura, como salas de ordeña equipos de enfriamiento.

A partir de 1988 se contempla el componente Apícola, con una participación marginal en el programa; sin embargo, en los últimos años se ha incrementado su participación con muy buenos resultados entre los beneficiarios.

Para el año 2003, no se registró participación de la aportación estatal y hasta el 25 de julio de 2004, se muestra un avance en el monto ejercido de los recursos de la Alianza del 92.3% y una cobertura del 232% en beneficiarios, respecto a las metas programáticas, debido a la pulverización de los apoyos, especialmente en el concepto de “semilla de pasto”.

- **Análisis del diseño actual del programa**

En base a las entrevistas con funcionarios directivos, los criterios que se consideran en la planeación para la distribución del presupuesto al interior del programa de Fomento Ganadero, son el potencial regional y el tipo de productor, poniendo especial atención a inversiones que favorezcan la incorporación de los productores primarios a los Sistemas - Producto Pecuarios para el fortalecimiento de Integración de las Cadenas Agroalimentarias; sin embargo, de acuerdo la opinión de los funcionarios operativos, se da prioridad al orden de llegada de solicitudes, a la pertenencia a un grupo o una organización y si ya ha sido beneficiario.

Los montos de los apoyos por beneficiario fueron mayores para la producción bovina, otorgándose montos promedio de \$60,800 pesos; hacia el sector apícola se invierten \$8,800 pesos en promedio por beneficiario; mientras que para el establecimiento de praderas y agostaderos se destinan en promedio \$3,900 pesos por beneficiario.

En el *Addendum* al anexo técnico 2003, se contempla una distribución presupuestal diferenciada para productores de bajos ingresos de zonas no marginadas y de zonas en transición; sin embargo, en la operación no se cuenta con parámetros y criterios para la diferenciación de los beneficiarios, es decir no existe una tipología de productores pecuarios.

En el estado, para el año 2003, el programa de Desarrollo de Proyectos Agropecuarios Integrales (DPAI) no operó, por falta de coordinación entre las instancias correspondientes y por que se considera que son proyectos que requieren de un mayor monto de inversión y concentración de los recursos, en menor número de beneficiarios.

- **Consideraciones finales sobre el enfoque y diseño del programa**

En el programa de Fomento Ganadero, los apoyos se dirigen primordialmente para lograr una mayor cobertura de beneficiarios priorizando el Establecimiento y Rehabilitación de Praderas y Agostaderos, con lo cual se pulverizan los apoyos, pasando por alto el principal objetivo del programa, que es la integración de Cadenas Agroalimentarias.

- **Contexto en el que se desenvuelven las actividades objeto del apoyo del programa**

Aun cuando el 32% de la superficie se dedica a las actividades pecuarias, su aportación al PIB estatal es mínima. El 70% de cabezas de bovinos de doble propósito se concentra en las regiones del Istmo, Costa y Papaloapan; mientras que la principal cuenca lechera se ubica en los Valles Centrales y la producción de caprinos en la Mixteca.

Existe un panorama crítico del sector pecuario en las diferentes fases de las cadenas agroalimentarias, identificándose la carencia de diagnósticos cuantitativos que permitan identificar líneas estratégicas y población objetivo; así como tecnología y estrategias apropiadas para la producción, infraestructura productiva y de transformación, integración de esquemas de comercialización, hasta la falta de organización de base y de recursos a través de subsidio o financiamiento.

Sin embargo, se tienen avances considerables en las cadenas Bovinos de Leche, principalmente en la cuenca del Papaloapan hasta la fase de producción y almacenamiento temporal (Tanques de enfriamiento); se requiere impulsar proyectos piloto de transformación del producto lácteo. Hay iniciativas por los productores, se requiere trabajar en microcuencas lecheras con unidades de producción familiares que integren pequeños grupos.

La cadena de Bovinos de Carne depende en gran medida de las tendencias comerciales de los Estados Unidos, hasta ahora se tiene la oportunidad de suministrar torete para la engorda. Sin embargo, se requiere fortalecer estrategias de manejo para la reproducción, especialización de razas y manejo de becerros al destete.

La cadena de Ovinos, es una alternativa, para productores pecuarios, debido a su alta eficiencia, principalmente en regiones donde hay poca superficie para alimentar ganado mayor, como los Valles Centrales o en sistemas de pastoreo como especie secundaria.

La cadena de Producción de Miel, es uno de los sectores que ha repuntado en los últimos años, con excelentes perspectivas y requiere fortalecer aspectos principalmente de sanidad e inocuidad, infraestructura, equipamiento y mejoramiento genético.

■ Principales resultados de la evaluación de procesos.

En cuanto al diseño del Programa, la principal ventaja que manifiestan sus directivos y operativos, es que la compactación de programas, simplifica su ejercicio, permite una mayor articulación de componentes dentro de las unidades de producción, con interesantes perspectivas hacia la integración y fortalecimiento de Sistemas – Producto Pecuarios.

Sin embargo, existe el riesgo de la concentración de inversión en pocos componentes, propiciando un mayor desequilibrio entre ellos y como consecuencia se desatienda la integración de los Sistema – Producto; aunque, éste riesgo es relativo, ya que si las estrategias de inversión están definidas, la integralidad de las inversiones se facilita, hasta llegar a impulsar los procesos de transformación, cuyos casos detectados son escasos.

De éste modo, para poder realizar una buena planeación se requiere identificar las prioridades de inversión que respondan de manera estratégica para potenciar los impactos de los recursos aplicados.

La operación del programa en los últimos años, ha estado a cargo de las instancias estatales con una participación marginal por parte de las instancias federales, lo cual se manifiesta en la mínima articulación y coordinación para desempeñar sus funciones, pasando por alto los lineamientos de las Reglas de Operación, cuando éstas deben ser complementarias.

El Comité Técnico de Ganadería (COTEGAN), se constituye como el máximo organismo de carácter técnico-productivo para la ganadería en la entidad, auxiliar técnico del Consejo Estatal de Desarrollo Rural sustentable y del Comité Técnico del Fideicomiso. El **COTEGAN desempeña múltiples funciones** como el análisis de los expedientes, garantizar las especificaciones técnicas y sanitarias, elaborar un padrón de proveedores de bienes y servicios pecuarios, determinar los montos de los apoyos; convocar, seleccionar y coordinar a los técnicos del Subprograma DPAI. Por todo lo anterior es de gran importancia que los miembros del COTEGAN desempeñen sus funciones de manera objetiva, constante y con la suficiente capacidad técnica, pues de ello depende el éxito de las inversiones del Programa.

■ Principales resultados de la evaluación de impactos

Existe poca información sobre el programa de Alianza Contigo hacia los beneficiarios potenciales, de manera que se presenta un sesgo para beneficiar a un sector definido con reincidencia a través de los años; además, la participación del beneficiario en el proceso de gestión es mínima.

Los apoyos se concentran en la cadena de bovinos principalmente; mientras que cadena de miel es el que menor participación tiene de los apoyos.

El incremento en la producción bovina global, se debe a incrementos en el número de unidades en producción y a variaciones de precios; sin embargo, los rendimientos no presentan variación, es decir, no hay mejora en cuanto a productividad, el cual es un indicador de impacto.

El 6.9% de las unidades de producción beneficiadas presentaron incremento en su capital gracias a los apoyos de la Alianza Contigo 2003.

El Índice de nivel tecnológico, presenta una variación positiva, debido a una mejora en los sistemas de alimentación y en infraestructura para la producción; sin embargo requiere fortalecerse.

Los productores tienden a autobastecerse, recurriendo en menor proporción a insumos externos, con lo cual se presenta un retroceso en la Integración de Cadenas hacia Atrás, ello se deriva de los altos costos de los insumos. El 74% de la producción pecuaria se coloca a través de intermediarios, de manera que, la Integración de Cadenas hacia Adelante no presenta cambios, excepto por un ligero crecimiento en el sector apícola, que destina parte de su producción hacia la exportación.

La ausencia del DPAI, se refleja en la mínima integración de los productores a las Cadenas Agroalimentarias, limitándose los apoyos del Subprograma de Desarrollo Ganadero a impulsar los sistemas de producción pecuaria de libre demanda, careciendo de trabajo sistemático para el desarrollo y fortalecimiento de capacidades de la población rural, que se consoliden en la organización para la producción, comercialización y transformación de productos pecuarios.

- **Recomendaciones**

Es necesario actualizar los diagnósticos regionales, con la finalidad de identificar las potencialidades productivas, prioridades de inversión y la población objetivo, como elementos principales de la planeación estatal y la distribución de los recursos.

Definir, establecer y aplicar los criterios y mecanismos para la operación y distribución de los recursos, en base a los diagnósticos regionales y a la planeación estatal.

Integrar el COTEGAN, de acuerdo a los Arreglos Institucionales estableciendo la representatividad formal de cada instancia y de cada sector a nivel directivos, pero también considerar para su integración a personal operativo de cada dependencia y cada sector, que serán quienes lleven a la práctica las Reglas de Operación.

Fortalecer al COTEGAN como instancia de planeación, operación y seguimiento del Programa, de acuerdo al contexto estatal; por lo que es imprescindible integrar grupos de trabajo y subcomités internos operativos, para distribuir las funciones y asegurar el cumplimiento de las actividades técnicas, así como disponer de recursos para la operación y verificación *in situ* de los proyectos.

Difundir y socializar los lineamientos de las Reglas de Operación, entre el personal técnico operativo de las ventanillas receptoras y todos los involucrados en el proceso de recepción, integración de expedientes técnicos, dictaminación, aprobación y entrega-recepción del apoyo.

Fortalecer al personal operativo, para la integración de expedientes técnicos de los proyectos, verificando la información mínima, con el apoyo de las Cédulas de Autodiagnóstico por Especie-Producto, que contiene información mínima sobre la unidad de producción y poder determinar las necesidades prioritarias sujetas de apoyo.

Impulsar la operación del DPAI en el estado para el fortalecimiento de organizaciones productivas e integración de proyectos que desarrollen procesos de transformación que de valor agregado al producto pecuario.

Mayor participación de la Contraloría General del Poder Ejecutivo del Estado, a través de la Coordinación del Programa de Supervisión de "Alianza para el Campo", verificando la entrega recepción de los apoyos de acuerdo a los expedientes técnicos de los proyectos y términos establecidos en la Reglas de Operación.

Establecer mecanismos de información y difusión del Programa entre la población objetivo, con la finalidad de detectar las mejores propuestas de inversión de los recursos de la Alianza.

Fortalecer la Capacitación y la Transferencia de Tecnología para la Producción que se traduzca en mayores rendimientos y productividad, a través de una mayor coordinación entre la Fundación Produce Oaxaca A.C. y las Instituciones de Investigación (INIFAP) y de Educación Superior, principalmente con el subprograma DPAI.

Impulsar la diversificación y reconversión productiva hacia sistemas silvopastoriles, de acuerdo a las condiciones medio-ambientales y socioeconómicas de las regiones.

Continuar con la introducción de ejemplares de razas mejoradas, con la finalidad de incorporar aspectos genéticos: productividad, resistencia a enfermedades, calidad.

Promover y facilitar la Integración de beneficiarios a las cadenas sistema-producto, con una verdadera representatividad de los diferentes actores y con voluntad para resolver puntos críticos en los diferentes segmentos de los procesos.

Identificar experiencias exitosas e impulsarlas por parte de las Instituciones, como modelos de desarrollo de Proyectos Integrales tendientes al fortalecimiento de las Cadenas Agroalimentarias.

La principal recomendación dentro del Marco Institucional: Un llamado a las instancias federales, estatales y representantes de los diferentes sectores a participar con voluntad política, tomando como documento base las Reglas de Operación, definiendo sus particularidades de acuerdo las necesidades prioritarias de inversión en el estado.

Introducción

La Evaluación, (de “avaluar”, que proviene a su vez de “valer”) en los tiempos actuales es un instrumento al servicio de la economía y de la planeación; adopta de esta manera una vocación de herramienta (Ardonio, 2001).

Como una de las actividades importantes de su diseño operativo, los programas gubernamentales aplican desde 1996, la evaluación externa, que se ha realizado a partir de un esfuerzo de diseñar y adecuar los marcos teóricos y metodológicos guía, para una gran cantidad de diversos actores involucrados en el medio rural. Las evaluaciones, como herramienta, indudablemente han ofrecido resultados útiles para mejorar los programas, de modo que el desafío actual es la consolidación de una cultura de evaluación permanente.

En éste sentido es de especial interés del gobierno federal y estatal tener un panorama objetivo e imparcial, desde una perspectiva externa y ajena a sus estructuras, sobre la operación, uso e impacto de los recursos que se aplican a través de los programas de la Alianza Contigo 2003.

• **Objetivos**

La evaluación estatal del programa de Fomento Ganadero de Alianza Contigo 2003 tiene como objetivo general:

- Identificar oportunidades de mejora y proponer cambios en su diseño y operación, para incrementar la eficacia operativa y los impactos.

Y contempla los siguientes objetivos específicos:

- Generar propuestas para una mejor articulación del programa con las líneas de estrategia definidas por SAGARPA –principalmente con la de Integración de cadenas agroalimentarias- y con los lineamientos de política sectorial del gobierno estatal.
- Emitir recomendaciones para favorecer una mejor articulación y complementariedad entre el subprograma de Desarrollo Ganadero y el de Desarrollo de Proyectos Agropecuarios Integrales (DPAI).
- Contribuir a mejorar el enfoque y la orientación del subprograma de Desarrollo Ganadero mediante el análisis de la funcionalidad de la agregación de componentes de inversión.
- Aportar elementos de juicio para darle un mejor posicionamiento al subprograma DPAI al interior del programa ganadero, y así incrementar su eficacia operativa y mejorar los impactos.

- **Enfoque de la evaluación**

- **Enfoque para el análisis de los resultados de la evaluación**

La evaluación del programa de Fomento Ganadero considera las cuatro líneas estratégicas definidas por SAGARPA, las cuales son: integración de cadenas agroalimentarias y de pesca, reconversión productiva, atención a grupos y regiones prioritarias y atención a factores críticos; sin embargo se enfoca de manera prioritaria hacia cadenas agroalimentarias. Considerando además como ejes de análisis principales: el fortalecimiento de la capacidad productiva, la integración de cadenas productivas y desarrollo de capacidades y organización.

- **Enfoque del proceso de evaluación**

Los resultados del proceso de evaluación del programa de Fomento Ganadero, brindarán información y propuestas que sean de **utilidad y con oportunidad** para los responsables de la toma de decisiones de la política sectorial en el Estado, de manera que a partir de ello, se puedan adoptar medidas correctivas, particularmente en los aspectos operativos.

- **Ámbitos de la evaluación**

El programa de Fomento Ganadero, está integrado por dos Subprogramas: **Desarrollo Ganadero** y **Desarrollo de Proyectos Agropecuarios Integrales (DPAI)**. Para el caso de Oaxaca, solamente se han operado las áreas del primer subprograma: Alimentación (Material biológico, Infraestructura y equipo), Genética (Material genético y equipo), Sanidad Animal (Acaricidas y bioseguridad) y Acopio y Transformación (Infraestructura y equipo).

El Desarrollo de Proyectos Integrales, no ha sido operado en el Estado, a pesar de su importancia para la integración de cadenas y la transferencia de tecnología, aunque en el V Informe de Gobierno 2003, se anunció una inversión de 20 millones 425 mil pesos para el subprograma DPAI, cantidad similar a Desarrollo Ganadero.

La evaluación comprende: La **evaluación de procesos y la evaluación de impactos**, la primera se refiere a los ejercicios 2003 y 2004, donde se incluyen los siguientes temas: diseño, planeación, arreglo institucional, operación y temas específicos.

Mientras que, la **evaluación de impactos**, busca establecer la magnitud de los impactos de las inversiones apoyadas por el programa en la unidades de producción y determinar los factores que influyen en su generación; para ello se considera los años 2001 y 2003, debido a los plazos de maduración de las inversiones, así como la permanencia, funcionalidad y nivel de aprovechamiento de los apoyos con el paso del tiempo, con ello se contará con elementos de juicio para reorientar la planeación y priorizar las líneas estratégicas y políticas sectoriales.

- **Método de muestreo**

El tamaño de la muestra se determinó, tomando como herramienta el documento "Método de muestreo para la evaluación estatal de la Alianza Contigo 2003", propuesto por la FAO.

Para el año 2001 se consideró un padrón integrado por un total 5,390 beneficiarios y de acuerdo al método de muestreo propuesto, se determinó que el tamaño de la muestra para la aplicación de encuestas fue de 92 beneficiarios, donde se consideran los Subprogramas y componentes.

Para el año 2003, de acuerdo a los listados del Subprograma de Desarrollo Ganadero, se consideró un total de 3, 940 beneficiarios y la muestra arrojó un total de 202 beneficiarios a entrevistar, considerándose los siguientes componentes: Establecimiento, rehabilitación, infraestructura y equipo para praderas y agostadero; Fomento Apícola y Fomento Lechero. La meta total fue de 294 encuestas para aplicarse en campo.

▪ **Fuentes de información e instrumentos de colecta**

Par la colecta de la información, se utilizaron los siguientes instrumentos de campo:

- Encuesta a beneficiarios 2003
- Encuesta a beneficiarios 2001
- Guías de entrevistas a funcionarios y otros actores

Así mismo, se integraron como fuentes de información: Reglas de Operación de Alianza Contigo 2003, Guías Técnicas Normativas, Anexo Técnico 2003, *Addendum*, Lista de Beneficiarios 2001 y 2003, Informe de Avance 2003, Evaluaciones Externas Anteriores.

El sitio web oficial de la evaluación www.evalalianza.org.mx, constituyó una parte fundamental de consulta y acompañamiento para el desarrollo de todo el proceso.

Capítulo I

Características del programa

1.1 Análisis retrospectivo del Programa

1.1.1. Evolución y tendencias del diseño del Programa en Oaxaca

Desde que se inició la operación de Alianza en 1996 y hasta el año 2002 se presentaron pocos cambios en los Programas de Fomento Ganadero: Ganado Mejor, que venía operando desde 1996, se fusiona con Mejoramiento Genético que inicia en el 2001; el Programa Apícola inicia operación en 1998, mientras que Recuperación de Tierras de Pastoreo y Programa Lechero se han mantenido durante los 6 años. En el año 2002 sólo operan Mejoramiento Genético y Recuperación de Tierras de Pastoreo.

El cambio más importante se lleva a cabo en el 2003, donde Fomento Ganadero se concentra en dos subprogramas: Desarrollo Ganadero (DG) y Desarrollo de Proyectos Agropecuarios Integrales (DPAI), aunque en el estado este último no se operó, siguiendo en la lógica operativa de los subprogramas anteriores, ahora denominados componentes de DG.

1.1.2. Evolución de la cobertura de productores y de la inversión por componentes.

De acuerdo a las estadísticas del Cuadro 1.1.2.1., en términos generales el presupuesto para las actividades pecuarias, hoy Programa de Fomento Ganadero ha disminuido proporcionalmente con relación al total de los recursos de Alianza asignados al estado de Oaxaca y esta comparación es más realista para los últimos tres años, donde Fomento Ganadero tenía mejor definidos sus subprogramas y componentes. En montos globales se ha mantenido en 20 millones de pesos la inversión anual, a pesar del incremento del 284% en el monto total de los recursos de la Alianza en el estado.

Cuadro 1.1.2.1. Evolución presupuestaria del Programa con relación a los recursos de Alianza para el Estado de Oaxaca y productores beneficiados (Miles de pesos).

Año	Total Alianza para el Estado	Fomento ganadero	%	Productores beneficiados
1998	89,143.9	20,355.9	22.8	4,833
1999	89,348.3	27,087.1	30.3	9,354
2000	140,180.4	20,332.0	14.5	11,437
2001	252,828.0	25,430.0	10.0	5,995
2002	265,893.6	19,687.5	7.4	5,654
2003	253,878.8	18,424.9	7.3	3,935

El número de beneficiarios se ha mantenido con altibajos, aunque no es un buen indicador, debido a que se detectó que algunos beneficiarios aparecen más de una vez en los padrones, cuando recibieron más de un concepto de apoyo; en otros casos se toma como beneficiario a las metas físicas (número de hectáreas a establecer con semilla de pasto, número de dosis de inseminación artificial), o cuando los apoyos para equipos e infraestructura se solicitan como grupo, pero sólo resulta beneficiada una unidad familiar.

Cuadro 1.1.2.2. Evolución presupuestaria del Programa por Subprogramas o Componentes (Miles de pesos).

Año	Recuperación de tierras de pastoreo	Mejoramiento genético	Programa Lechero	Programa Apícola
1996	4'375.5	2'280.0	12'000.0	0.0
1997	10'502.0	6'364.0	9'008.0	0.0
1998	8'618.7	5'000.0	5'160.0	1,577.3
1999	9'358.7	6'818.4	9'510.0	1,400.0
2000	9'312.0	3'800.0	5'820.0	1,400.0
2001	11,000.0	7,430.0	4,700.0	2,300.0
2002	17,604.1	2,083.3	0.0	0.0
2003*	13,230.0	0.0	2,350.0	1,831.5
Totales	84'001.0	33'775.7	43'948.0	4'131.5

* Para este año, el Programa de Recuperación de Tierras de Pastoreo se asimila al componente de Praderas y Agostaderos, el Lechero al de Bovinos y el Apícola se mantiene, aunque ahora como componente del Subprograma de Desarrollo Ganadero.

Históricamente Recuperación de Tierras de Pastoreo ha sido el componente con mayor monto de inversión, siendo el concepto "Semilla de Pasto" el más apoyado (ver Cuadro 1.1.2.2.). En Mejoramiento Genético se han apoyado conceptos como la adquisición de semovientes de calidad genética, sementales y particularmente en el año 2002 equipos, dosis, termos criogénicos y embriones para inseminación artificial. En el caso del Programa Lechero los conceptos más favorecidos son la construcción de galeras, salas de ordeña y equipos como los tanques fríos.

1.1.3. Cumplimiento de metas 2003

De acuerdo a la información proporcionada por las instancias correspondientes, en el Estado de Oaxaca solamente se operó el subprograma Desarrollo Ganadero, en los componentes de Praderas y Agostaderos, Producción Bovina y Producción Apícola con el 100% de recursos de la federación, el cual muestra un avance financiero del 92.3% al 25 de julio del 2004 (ver Cuadro 1.1.3.1.).

El número de beneficiarios se duplicó con relación a las metas programadas, principalmente por la pulverización de la cantidad de semilla otorgada a cada beneficiario, lo cual no se traduce necesariamente en un mayor impacto dentro de la Unidad de Producción (ver Cuadro 1.1.3.2).

Cuadro 1.1.3.1. Metas programáticas de la Alianza Contigo 2003 (Miles de pesos).

Componente	Programado Alianza	Aportación Productores	Número de beneficiarios
Establecimiento rehabilitación, infraestructura y equipo para Praderas y Agostaderos	13'230,000	16'092,636	1500
Construcción y rehabilitación de infraestructura y equipamiento de unidades de Producción Bovina	2'350,000	609,066	70
Construcción y rehabilitación de infraestructura y equipamiento de unidades de Producción Apícola	1'831,547	585,524	120
Gastos de Operación y Evaluación	1'013,369	0	0
Totales	18'424,917	17'287,226	1,690

Fuente: *Addendum* al Anexo Técnico 2003 de fecha 25 de julio del 2003.**Cuadro 1.1.3.2. Avances financieros y físicos de la Alianza Contigo 2003, al 25 de julio de 2004.**

Componente	Monto ejercido (Pesos)	Cumplimiento %	Número de beneficiarios
Establecimiento rehabilitación, infraestructura y equipo para Praderas y Agostaderos	13,230,000.00	100	3,644
Construcción y rehabilitación, infraestructura y equipamiento de unidades de Producción Bovina	1'884,783.25	92	77
Construcción y rehabilitación de infraestructura y equipamiento de unidades de Producción Apícola	1'748,797.00	90	198
Gastos de Operación y Evaluación	143,846.80	14	Σ 3,919
TOTAL	17,007,427.00	92.3%	232%

Fuente: Fideicomiso Alianza Para el Campo de Oaxaca (FAPCO).

1.2 Análisis del diseño actual del Programa

1.2.1 Objetivos, componentes, montos de apoyo y criterios de elegibilidad de beneficiarios.

En congruencia con el objetivo de la Alianza Contigo 2003, de apoyar la capitalización de los productores pecuarios, de acelerar la adopción de tecnología y de promover la inversión en proyectos económicos que otorguen valor agregado a la producción primaria, como puede observarse en el Cuadro 1.2.1.1, los apoyos se orientaron hacia los

componentes de Praderas y Agostaderos, Producción Bovina y Producción Apícola, siendo el primero el más beneficiado y donde el concepto más importante fue la semilla de pasto insurgente (*Brachiaria brizantha*).

Cuadro 1.2.1.1. Número de solicitudes y recursos ejercidos y comprometidos por componente y región, 2003.

Región	Praderas y Agostaderos		Producción Bovina		Producción Apícola		Resumen	
	No	Monto (\$)	No	Monto (\$)	No	Monto (\$)	No	Monto (\$)
Papaloapan	43	5,398,050.00	4	310,070.00	1	133,705.00	48	5,841,825.00
Istmo	58	5,445,580.50	9	946,145.50	1	74,749.00	68	6,466,475.00
Costa	11	2,104,318.50	4	448,636.20	4	424,180.50	19	2,977,135.20
V. Centrales	0	0	5	443,273.20	4	212,937.50	9	656,210.70
Sierra Sur	2	192,150.00	1	11,000.00	6	844,750.00	9	1,047,900.00
Sierra Norte	1	42,640.50	1	85,000.00	1	18,725.00	3	146,365.50
Mixteca	1	28,640.50	1	5,875.00	1	63,000.00	3	97,515.50
Cañada	1	18,900.00	0	0	1	59,500.00	2	78,400.00
Totales	117	13'230,000.0	25	2'350,000.0	19	1'831,547.0	161	17,311,826.90

Fuente: Elaboración CRUS con información del cierre físico y financiero, 2004.

Las regiones del Papaloapan, Istmo y Costa fue donde se canalizó el 98% de los recursos para el Establecimiento rehabilitación, infraestructura y equipo para Praderas y Agostaderos y el 73% de los apoyos del componente dirigido a la Construcción y rehabilitación, infraestructura y equipamiento de unidades de Producción Bovina.

Hacia la Sierra Sur se dirigieron el 46% de los apoyos para la Construcción y rehabilitación de infraestructura y equipamiento de unidades de Producción Apícola, hacia la región de la Costa el 23%, mientras que en la región de los Valles Centrales se invirtió el 12% de los recursos de éste sector.

Los criterios que se tomaron en cuenta, fueron el potencial regional de las actividades pecuarias (cadenas agroalimentarias) y el tipo de agricultor, aunque los funcionarios operativos también mencionaron que tiene mucho que ver el orden de llegada de las solicitudes, la pertenencia a un grupo u organización y si ha sido o no beneficiario anteriormente.

Los montos fueron muy variables por beneficiario, dependiendo del concepto que se otorgó. En el caso de Praderas y Agostaderos la variación fue de 1,000 a 11,000 pesos con un promedio de 3,900; para Producción Bovina de 5,000 a 324,000 pesos con un promedio de 60,800; y para Apicultura la variación fue de 400 a 35,800 pesos con un promedio de 8,800.

Las cifras anteriores no son muy representativas, debido a que algunos conceptos de apoyo como equipos e infraestructura aunque se solicitan en grupo, solo una unidad familiar se queda con éste; por el contrario, conceptos como semilla de pasto, aunque es solicitada a través de un grupo comúnmente se distribuye a un mayor número de productores.

Cuadro 1.2.1.2. Distribución de los recursos asignados por componente y tipos de productores (Pesos).

Componente	Productores de bajos ingresos en zonas no marginadas	Productores de bajos ingresos en zonas en transición	Resto de Productores
Establecimiento rehabilitación, infraestructura y equipo para Praderas y Agostaderos	5,865,662.00	5,865,662.00	1,498,676.00
Construcción y rehabilitación, infraestructura y equipamiento de unidades de Producción Bovina	1,041,897.00	1,041,897.00	266,206.00
Construcción y rehabilitación de infraestructura y equipamiento de unidades de Producción Apícola	812,036.00	812,036.00	207,476.00
Totales	7,719,595.00	7,719,595.00	1,972,358.00

Fuente: *Addendum* al anexo técnico 2003

De acuerdo al cuadro 1.2.1.2, las inversiones de la Alianza para el Campo se canalizaron principalmente hacia productores de bajos ingresos, manteniendo un equilibrio en los montos invertidos entre los productores pecuarios que se ubican en comunidades de alta y muy alta marginalidad de acuerdo con la CONAPO, y para los productores pecuarios que se encuentren dispersos en cualquier comunidad y municipio del estado. Solo el 11% del total de los recursos de la Alianza se canaliza hacia el Resto de Productores, que no pertenecen al grupo de productores de bajos ingresos.

Los Productores de Bajos Ingresos, se definen como aquellos que poseen hasta 20 cabezas de ganado mayor o hasta 100 de ganado mayor o hasta 25 colmenas.

1.2.2 Articulación entre subprogramas, componentes y conceptos de apoyo

No hubo relación entre Desarrollo Ganadero y Desarrollo de Proyectos Agropecuarios Integrales, debido a que este último no operó en el Estado. Con relación a los componentes y conceptos apoyados, los funcionarios directivos consideran que si hay relación al menos entre los conceptos de Praderas y Agostaderos con Producción Bovina, donde se apoyaron conceptos como semilla de pasto, infraestructura y equipo.

Dentro de cada componente, se busca fortalecer conceptos que permitan tener mayor impacto a nivel de las Unidades Familiares y de grupos de productores.

1.2.3 Sinergias del Programa con otros Subprogramas dentro y fuera de la Alianza

Estas sinergias, no se pueden medir fácilmente, pero se observan pocas, debido a que no se ha avanzado hasta ese nivel en la planeación. Existen algunos ejemplos, como la interacción con PROCAMPO en lo que se refiere a capitalización, con PRODESCA a

través de asistencia técnica para la integración de solicitudes y proyectos, con la Fundación PRODUCE e INIFAP en cuanto a validación y transferencia de tecnología sobre todo en eventos demostrativos y giras tecnológicas.

La relación más clara se establece con el subprograma de Sanidad Animal, ya que al ser beneficiado por Fomento Ganadero es requisito participar en las campañas sanitarias.

El PROGAN, puede ser una estrategia complementaria para los proyectos de inversión, sin embargo, se han presentado problemas para la entrega de los apoyos 2003, en algunos casos no ha recibido nada o solo han recibido parcialmente el apoyo.

1.2.4 Correspondencia del Programa con las cuatro líneas estratégicas definidas por la SAGARPA

De acuerdo con los resultados de las entrevistas a “otros actores”, hay una alta correspondencia de los conceptos que apoya el Programa con las grandes líneas estratégicas de la SAGARPA, pues se retoman como prioridades en el estado la integración de Cadenas Agroalimentarias, la atención a Grupos y Regiones Prioritarias y la Reconversión Productiva

La limitante todavía es que el recurso es muy poco y las necesidades en estos aspectos son muy amplias en el Estado, principalmente hacia el fortalecimiento de la infraestructura productiva aprovechando las condiciones naturales que prevalecen tanto en la región del Papaloapan y en el Norte del Istmo, para la producción de ganado bovino de doble propósito, introduciendo tecnologías de manejo.

La cadena Miel es la que presenta perspectivas interesantes para impulsar éste sector, principalmente en aspectos de envasado y comercialización de los productos de la colmena, así como impulsar la reconversión hacia la Certificación de Producción Orgánica.

Los grupos y zonas marginadas en Oaxaca, requiere de atención especial, con propuestas alternativas viables y acorde a cada unidad de producción, es el sector que más demanda de apoyos y el que mayor diversidad de necesidades presenta, aunque por aspectos culturales la ganadería no es su actividad principal, sin embargo se han presentado cambios de uso de suelo ara el establecimiento de praderas. La actividad apícola la están desarrollando principalmente productores de grupos indígenas como los mixtecos de la costa, zapotecos y chatinos en la Sierra Sur, los mazatecos en la Cañada y chinantecos en el Papaloapan.

1.2.5 Correspondencia del Programa con los lineamientos de la política sectorial estatal.

Entre los lineamientos generales de política sectorial que se aplican según el Plan de Desarrollo 1998-2004 destacan las de promover el mejoramiento de las razas de ganado, ampliar la cobertura de los controles zoonos, ampliar la inversión pública para

mejorar la infraestructura de apoyo y fomentar la organización para la producción y comercialización.

Por su parte, el Programa de Fomento Ganadero tiene como lineamientos, incrementar la disponibilidad de forraje por Unidad de Superficie; inducir la capitalización e inversión en infraestructura y equipo; incrementar el valor de la producción primaria mejorando las condiciones para integrarse a las cadenas de producción-consumo; e impulsar la mejora genética.

1.2.6 Consideraciones finales sobre diseño y enfoque.

No hay correspondencia entre la importancia y potencial pecuario que se tiene en el estado, con los recursos que se asignan a dicho sector (menos del 10% de los recursos federalizados de Alianza Contigo). Probablemente se requiera de estrategias a mediano plazo de las inversiones de la Alianza, donde se de prioridad a los diferentes componentes en etapas, de acuerdo al avance que se vaya obteniendo.

Las metas programáticas han sido establecidas a tiempo, sin embargo, en los últimos años ha sido necesario formalizar un *addendum*, en el cual se han visto disminuidas las metas financieras y las reales en más de un 50%.

El subprograma Recuperación de Tierras de Pastoreo, hoy componente de Desarrollo Ganadero, llamado Establecimiento Rehabilitación, Infraestructura y Equipo para Praderas y Agostaderos ha sido el más beneficiado con el 50% de los recursos del Programa, dejando el resto para los otros siete componentes (bovinos, ovinos, caprinos, porcinos, avícola, apícola y adquisición de semovientes y germoplasma pecuario), de los cuales en este año solo se apoyaron dos (bovinos y apícola).

Aunque hay un anexo técnico donde se especifica la aplicación de recursos a productores de bajos ingresos en zonas no marginadas y zonas en transición (88%), no hay forma de controlar y verificar la observancia de este criterio.

Una decisión que tiene que tomarse en las instancias correspondientes, es la de canalizar los apoyos a través de grupos de productores formalmente constituidos y bajo un plan estratégico contemplado a mediano plazo y complementariamente e ir disminuyendo los apoyos a la libre demanda o con grupos simulados, ya que se tendrán dificultades para evaluar el impacto de los recursos aplicados.

Lo anterior implica el fortalecimiento y consolidación de organizaciones económicas, la elaboración de diagnósticos regionales y de proyectos de inversión con grupos de productores, mediante la participación de técnicos y promotores del subprograma DPAI..

Capítulo II.

Contexto en que se desenvuelven las actividades objeto de apoyo del Programa

2.1 Caracterización general del Subsector Pecuario en la Entidad

El sector agropecuario mexicano se desenvuelve en un escenario de creciente apertura de la economía, que se ha caracterizado por una disminución de los precios internacionales de los granos y de los productos pecuarios, lo cual ha disminuido su rentabilidad y los niveles de ingresos de los productores (Murat, 2003).

Por otro lado, en el Estado de Oaxaca se presenta un alto índice de marginación y pobreza, ubicándose en el penúltimo lugar a nivel nacional. Las condiciones fisiográficas adversas, el alto índice de analfabetismo en comunidades indígenas y la falta de recursos para inversión y reforzamiento de la organización productiva, son sin duda los factores que más influyen en esta condición de pobreza y marginación.

El 41% de la población económicamente activa se dedica a actividades agropecuarias y genera únicamente el 16.3 por ciento del Producto Interno Bruto Estatal. El subsector pecuario, no escapa a esta situación, con cerca de 2 millones y medio de hectáreas que están dedicadas a las actividades pecuarias (32% de la superficie del Estado), su aportación al PIB es mínimo.

El potencial para la producción de ganado de carne y doble propósito se ubica en 3 regiones: el Papaloapan, el Istmo y la Costa donde se concentra el 70% del número de cabezas. En la producción de leche destaca la región de Valles Centrales con el 15% de cabezas de bovinos. Para la producción caprina y ovina sobresale la Mixteca y Valles Centrales que concentran el 85% de la población. La producción porcina esta distribuida a nivel estatal, siendo poco representativa en la Sierra Norte, Sierra Sur y Cañada. La producción de aves destaca en la Cañada, Valles Centrales y Mixteca. Por su parte, la producción apícola se concentra en la Costa, la Cañada y la Mixteca con el 34% de colmenas existentes.

El sector avícola ha sido el más dinámico, con un crecimiento del 45% en los últimos 7 años, aunque a nivel nacional el estado se ubica en el lugar 24 (ver Cuadro 2.1.1); mientras que la producción de leche y carne de bovinos sólo ha crecido el 10% y 8%, respectivamente. Los demás sectores pecuarios se han mantenido prácticamente sin cambios significativos en los últimos años.

Cuadro 2.1.1. Inventario y valor de la producción pecuaria del Estado.

Especie	Producto	Inventario (No de cabezas)	Producción (Toneladas)	Valor (Miles de pesos)	Lugar Nacional
Bovinos	Carne	1,612,686	36,107	886,285	16
	Leche ¹	69,752	143,439	627,612	16
Porcinos	Carne	837,305	29,493	742,851	9
Ovinos	Carne	529,526	1,606	57,674	8
Caprinos	Carne	1,115,725	4,201	136,806	2
Aves	Carne	1,609,321	8,104	160,463	24
	Huevo	1,737,750	7,363	50,904	18
Colmenas	Miel ²	68,127	2,222	54,002	9

1. Miles de litros

2. Número de colmenas

Fuente: COLPADE-SAGARPA, 2003.

Bovinos

La producción de **bovinos de doble propósito (carne y leche)** se desarrolla principalmente bajo sistemas de pastoreo extensivo con bajos insumos y representa 54% de la producción de origen animal; mientras que la producción bajo sistemas de producción especializados estabulados o semiestabulados, con alto uso de insumos representa sólo el 23% (ASERCA, 2002).

Los sistemas de pastoreo extensivo con bajos insumos, se practica en las regiones del Papaloapan, Istmo y Costa, con instalaciones rústicas y animales de mediana calidad genética, principalmente con ejemplares de doble propósito, resultado de cruzamientos entre razas de *Bos indicus* (Brahman, Gyr e Indubrasil) con razas de *Bos taurus* (Suizo Europeo 7/8, Suizo Americano 7/8, Simmental y últimamente Holstein 7/8) adaptadas a las condiciones del trópico seco y trópico húmedo.

La alimentación es a base de pastos adaptados a las condiciones ecológicas, por lo que para trópico seco han tenido buenos resultados con Pasto Llanero (*Andropogon gayanus*), Sorgo forrajero (*Sorghum vulgare*), Guinea (*Panicum maximum*), Pangola (*Digitaria decumbens*), estas dos últimas especies funcionan con excelentes resultados en el Trópico húmedo al igual que Estrella de África (*Cynodon plectostachyus*) e Insurgente (*Brachiaria brizantha*), por lo que la producción de leche presenta estacionalidad, presentándose los máximos en el caso de la Costa y buena parte del Istmo en la temporada de lluvias.

Con esta calidad de ganado y forma de alimentación, se logran rendimientos de 3 a 7 litros de leche por vaca por día y ganancias en peso de toretes de 200 a 300 gr por día.

La venta de becerros al destete (150 a 200 kg de peso) o toretes sin finalizar (300 a 400 kg), se lleva a cabo en su mayoría con intermediarios o acaparadores regionales, que hacen envíos al centro y norte del país, durante éste año de manera particular la demanda de toretes para la exportación se ha incrementado, de manera que el precio de venta ha pasado de \$12 pesos en el mes de enero a \$20 pesos el kilogramo en el mes de

septiembre. En el caso de la leche, ésta se vende al menudeo, principalmente para la elaboración de quesos y crema en la Costa y parte del Istmo; mientras que en el Papaloapan y zona norte del Istmo se vende una buena cantidad a la empresa Nestle y el resto se industrializa como en las otras regiones.

Respecto a la región de Valles Centrales, donde se produce cerca del 40% del total de leche en el Estado, con ganado del tipo Holstein y con un rendimiento promedio de 14 litros por vaca por día; la producción se realiza en sistemas de traspatio, semiestabulados y estabulados, en instalaciones rústicas poco equipadas y con una alimentación a base de forrajes cultivados y esquilmos, cuyos costos de producción representan casi el 70% en el precio de la leche. En los últimos años, la producción de leche ha disminuido considerablemente, principalmente en la cuenca lechera del Valle de Etna, que paulatinamente se está sustituyendo por la introducción de leche del Estado de Puebla; de ésta manera se tiene leche local que se vende al menudeo y leche introducida que llega por pipas diariamente, para la elaboración del tradicional quesillo, queso y crema.

Caprinos

El 56% de la población **caprina** se encuentra en la Mixteca y el 26% en Valles Centrales, generando un valor de 112 millones de pesos, ubicando al estado como el segundo productor a nivel nacional.

El sistema de producción caprina, es extensivo a libre pastoreo con confinamiento nocturno y casi sin insumos externos, ocupando la mano de obra familiar de niños, mujeres y adultos mayores. La alimentación se basa en el ramoneo de la vegetación nativa con el impacto negativo que esto causa al ambiente, sin embargo, representa un sistema de ahorro para las familias que la practican y permite el aprovechamiento de terrenos abruptos, pedregosos y con poca vegetación.

La infraestructura para el manejo de las cabras, consiste básicamente en corrales rústicos con materiales de la región y predominan las razas criollas, que se adaptan bien a estas condiciones de manejo, aunque se han introducido en los últimos años sementales de las razas Saanen, Alpina, Nubia y Boer, obteniendo excelentes cruza para la producción de leche y carne. Los animales se entregan a intermediarios que los comercializan en los estados de Puebla y México. El precio es variable y esta sujeto a la oferta y demanda que se presenta.

Aunque es una actividad rentable por el poco uso de insumos externos, ha sido estigmatizada como una actividad degradante del ambiente, por lo que se reconoce la necesidad de validar nuevos sistemas de manejo y razas de doble propósito.

Ovinos

La especie **ovina** de lana data de muchos años en las zonas templadas de la entidad, pues es el insumo para la elaboración del vestido y algunas artesanías de lana, lo cual representa todavía hoy un ingreso importante en algunas comunidades de la Mixteca. La producción de borregos se ubica en un 92% en la Mixteca y Valles Centrales,

representando un valor de la producción de 52 millones de pesos. La gran mayoría de los hatos son borregos criollos y en algunas explotaciones se han introducido razas como Suffolk, Rambouillet y Merino.

Recientemente se han introducido razas de ovinos de pelo (“pelibuey”), con el objetivo de producir carne, siendo una actividad rentable ya que el borrego tiene un índice de transformación más alto que el ganado mayor y el precio por kilogramo oscila entre 5 a 8 pesos más alto que el de la carne bovina, aunque requiere de mayor cuidado, manejo e infraestructura. Sin embargo, en explotaciones de bovinos bajo pastoreo se tiene como una especie secundaria con excelentes resultados, ya que aprovecha los forrajes que no llega a consumir el ganado mayor. Las razas criollas se han cruzado con razas especializadas para la producción de carne, tales como: Pelibuey “panza negra”, Pelibuey “canelo”, Black Belly, Kathadin y Dorper.

Apícola

La apicultura es una actividad paralela al surgimiento de la civilización, como uso alimenticio, religioso, medicinal (preventivo y antiséptico), además del valor económico por los beneficios de la polinización en los ecosistemas naturales y en la agricultura. Actualmente se explota la Abeja europea (*Apis mellifera*), mientras que en la cultura maya se explotaba la abeja nativa sin aguijón (*Melipona beechii*).

En los últimos 20 años, México se ubica como el quinto productor mundial de miel, con una participación del 4.9% y exporta el 55.6% del volumen de producción, de manera que la apicultura representa la tercera fuentes captadora de divisas del subsector ganadero. Los productos derivados de las colmenas son principalmente miel, polen, jalea real, propóleos, tónicos, cremas y pomadas.

En el Estado la producción de **miel** es otra actividad económica de importancia, que se ha mantenido con altibajos en los últimos años, pero que ha sobrevivido a la competencia y la introducción de sustitutos. Actualmente casi el 70% de colmenas se ubican en las regiones de la Costa, Valles Centrales y Papaloapan, aunque la actividad esta presente en todo el Estado y representa un valor de 54 millones de pesos.

La apicultura es una actividad que agrupa a más de 1,600 productores, en su mayoría organizados en torno al Consejo Estatal Apícola, los cuales con un poco más de 68,000 colmenas producen alrededor de 2,200 toneladas anuales de miel. En los últimos años ha crecido la exportación de miel a Europa, con buena aceptación en el mercado.

Por las características de vegetación del Estado, es una actividad productiva alternativa que puede ampliarse, pero requiere de mayor apoyo en la certificación de calidad, en la producción y en la comercialización.

2.2 Identificación y análisis de los factores críticos de las actividades objeto de apoyo relevantes en la entidad

Es evidente la falta de elementos de diagnóstico cuantitativos tanto a nivel de unidad de producción, como a nivel de grupos de productores y cuencas, lo cual aunado a la debilidad de organizaciones económicas con objetivos productivos no permite realizar una buena planeación y aplicación de los escasos recursos del programa.

En entrevista con funcionarios operativos y directivos, destacan debilidades como la insuficiencia de recursos del programa y el desfazamiento para su entrega, lo cual tiene que ver con el grado de coordinación entre las instancias para llevar a cabo la planeación y la aplicación de los recursos en tiempo y forma.

Los representantes de organizaciones y proveedores reclaman que no se toman en cuenta sus observaciones y que falta transparencia en la planeación y ejercicio de los recursos. Sin embargo, las organizaciones cupulares como las Uniones Ganaderas no cuentan con un padrón actualizado de sus socios, mucho menos con diagnósticos cuantitativos o planes estratégicos.

Cuadro 2.2.1. Principales factores críticos encontrados en las actividades que apoya el programa.

Tipo	Factores críticos
Técnico – Productivos	<ul style="list-style-type: none"> - Actualización de diagnósticos cuantitativos regionales y de unidades de producción - Definición y priorización de líneas estratégicas de inversión - Sistemas de explotación extensivos poco eficientes - Escasa infraestructura productiva, la existente con características rústicas - Praderas mejoradas, con una sola especie forrajera - Baja calidad genética de las especies - Pocas solicitudes con proyectos elaborados - Poca asistencia técnica para el seguimiento y la capacitación
Transformación y procesamiento	<ul style="list-style-type: none"> - Escasa de infraestructura y equipo - Mínima capacitación - Poca integración con eslabones de la cadena
Comercial y Mercados	<ul style="list-style-type: none"> - Pocos estudios de mercado - Escasa integración a esquemas de comercialización
Organizativo	<ul style="list-style-type: none"> - Predominio de criterios no productivos en las organizaciones - Falta de organizaciones económicas para la producción, transformación y comercialización (grupos de productores no consolidados). - Falta de asistencia técnica para fortalecer los grupos de productores
Financiero	<ul style="list-style-type: none"> - Recursos insuficientes - Escasos esquemas de fondos de ahorro y crédito para el subsector - Baja oportunidad en la entrega de los recursos

2.3 Correspondencia entre la orientación general del programa y la problemática en la que se desenvuelven los productores

2.3.1 Objetivos y acciones del programa con los problemas identificados

A nivel general, las principales cadenas agroalimentarias identificadas son: bovinos carne, bovinos leche, porcinos, miel y caprinos carne. El programa ha incidido principalmente en el mejoramiento de praderas con semilla de pasto, lo cual beneficia principalmente a la cadena de bovinos carne y bovinos de doble propósito.

Por otra parte, se ha establecido en el anexo técnico que se destine el 88% de los recursos a productores de bajos ingresos, lo cual es congruente con la situación general de pobreza y marginación del Estado; sin embargo, esto no ha podido ser verificado.

El problema con los productores de bajos ingresos es que para lograr la generación de ingresos suficientes para seguir creciendo, requieren de inversiones de mayor monto a los que viene otorgando el programa (4,362 pesos por beneficiario) y como se observa en informes de evaluaciones anteriores, impacto es bajo, debido en general a aspectos de focalización, planeación, operación y seguimiento; entre los más importantes se citan los siguientes:

- a. Cobertura real baja, en número de productores y componentes (menos del 10%).
- b. Deficiente aplicación de criterios y su verificación para focalizar de manera efectiva la población objetivo.
- c. Falta concretar y verificar que los apoyos lleguen en forma directa a los grupos de productores y no a través de intermediarios.
- d. Falta de seguimiento a las acciones apoyadas.
- e. Poca atención a las observaciones de las evaluaciones anteriores.
- f. Planeación y entrega de recursos fuera de tiempo por dificultades burocráticas y operativas.

Si estos aspectos no son atendidos y aun cuando los lineamientos generales para la aplicación de los recursos se acuerden por escrito, los resultados positivos reales son mínimos.

2.3.2 Tipos de apoyos ofertados por el Programa y tipos de apoyos requeridos por los diferentes estratos de productores.

Para éste año, de acuerdo al avance financiero, el programa ha prestado mayor importancia al concepto de semilla de pasto para el mejoramiento de praderas (98.6% de la inversión) y el resto para infraestructura y equipo. En el caso de bovinos leche los conceptos apoyados fueron la construcción de 14 galeras, 5 corrales de manejo, 3 bodegas y 2 tanques de almacenamiento para agua, además de la adquisición de 6 molinos de martillo, 3 remolques, 2 picadoras de forraje, entre otros.

Estos conceptos contribuyen al mejoramiento de praderas y a la capitalización de las unidades de producción, pero por los montos destinados y la cobertura que lograron sobre todo en infraestructura y equipamiento, el impacto es bajo.

En la cadena miel se apoyó con varios conceptos que la han fortalecido, pero el monto de la inversión todavía no ha cubierto las necesidades de esta actividad.

En este año no hubo inversión para otros conceptos, que también son importantes y estratégicos para el desarrollo pecuario como son: mejoramiento genético, producción porcina, ovinos, caprinos y aves para carne y huevo.

Por otro lado, los apoyos otorgados en este año incidieron directamente en la producción primaria; sin embargo, los demás eslabones de la cadena han quedado sin atención. La asistencia técnica no se ha logrado concretar a través del subprograma DPAI, lo cual limita la elaboración de proyectos más integrales y que los recursos fortalezcan realmente procesos que mejoren los parámetros productivos y reproductivos en los grupos de productores.

Los funcionarios operativos calificaron como bajo (6.4), el balance entre apoyos para la producción primaria y apoyos a las cadenas productivas lo que indica que falta mucho por hacer en la focalización de los recursos. De la misma forma la calificación al balance entre apoyos por proyectos y apoyos a la libre demanda fue de 6.0, lo que significa que todavía hay una buena cantidad de recursos que se ejerce a la libre demanda.

En conclusión, con este presupuesto, atendiendo la libre demanda a través de las Uniones Ganaderas y Municipios y con la amplitud de las necesidades, va a ser muy difícil impactar, debido al poco desarrollo en todos los eslabones que conforman las cadenas de valor de las actividades pecuarias.

2.3.3 Población objetivo del Programa y población prioritaria del apoyo.

Aunque los arreglos institucionales focalizan a la población de bajos ingresos como prioritaria para los apoyos, en la práctica no es fácil aplicar este criterio, sobre todo cuando no se tiene identificada a dicha población objetivo y se atienden solicitudes a la libre demanda a través de las Uniones ganaderas, Municipios y organizaciones sociales grandes.

Se sabe que, los apoyos a productores cuya actividad principal no es la ganadería, si no se focaliza correctamente bajo un proyecto, el recurso se diluye y no logra su objetivo; lo mismo ocurre si el presupuesto asignado no es el adecuado, aspectos difíciles de prever y controlar ante la libre demanda

En este sentido la compactación del programa como lo reconocieron los funcionarios operativos, induce a la demanda de inversiones integrales, integra componentes y destaca la relación entre apoyos para inversión, desarrollo de capacidades y fomento a la organización.

Las desventajas mencionadas son: se concentran las inversiones, desequilibra el balance entre subprogramas y desatiende a regiones, sistemas y grupos prioritarios, lo cual es cierto si no se tienen los mecanismos y se aplican los criterios adecuados.

Quizás promoviendo la realización de un censo ganadero se pueda identificar mejor la población objetivo y de esta manera dirigir y controlar mejor los apoyos. Al respecto SAGARPA ya tiene avances con el PROGAN para la ganadería bovina.

2.3.4 Acciones del Programa y el aprovechamiento de oportunidades

Los funcionarios operativos y directivos coinciden en que es pertinente asignar los recursos a través de proyectos debido a que de esta manera se puede incidir mejor en aspectos claves de las unidades de producción para mejorar el impacto y poder evaluar y dar un mejor seguimiento.

Pero no todos están de acuerdo en eliminar los apoyos a la libre demanda, bajo el argumento de que hay productores que todavía no se integran como grupo y en cierta forma, por el temor de que se concentren las inversiones en pocos grupos y sin el seguimiento adecuado, la inversión no rinda sus frutos.

Quizás, no se ha aprovechado la ventaja de contar con organizaciones regionales y locales para la colocación de los apoyos, estableciendo criterios y reglas claras para su operación y seguimiento.

2.3.5 Presupuestos del Programa y requerimientos de inversión

Uno de los aspectos más importantes que se desprenden de esta evaluación es que los recursos otorgados son insuficientes para cumplir con los objetivos del programa; sin embargo, también es cierto que ni asignando todos los recursos de Alianza destinados al programa pecuario estatal serían suficientes para las necesidades reales y “no tan reales” del subsector.

Lo que sí se debe justificar adecuadamente es que se mantenga el monto del presupuesto inicial firmado en el anexo técnico correspondiente, ya que en los últimos años se ha elaborado un *addendum* donde se disminuye significativamente.

La justificación de este presupuesto debe estar en función de:

- a. La elaboración de diagnósticos para una mejor orientación y asignación de los recursos, tanto a actividades primarias como a otros eslabones de la cadena.
- b. El fortalecimiento de la organización, capacitación y transferencia de tecnología a través del subprograma DPAI.
- c. El fortalecimiento de las estructuras operativas regionales, con capacitación, infraestructura y equipo para una mejor identificación de necesidades de los grupos y el seguimiento a los apoyos otorgados.
- d. La innovación tecnológica mediante convenios o acuerdos con la Fundación Produce e instituciones de investigación.

- e. Identificación de prioridades de inversión en infraestructura y equipo, tendientes a la integración de cadenas, en los diferentes eslabones.
- f. La creación de fondos de ahorro y crédito para el subsector, estableciendo alianzas con otros programas de Alianza Contigo.

Capítulo III

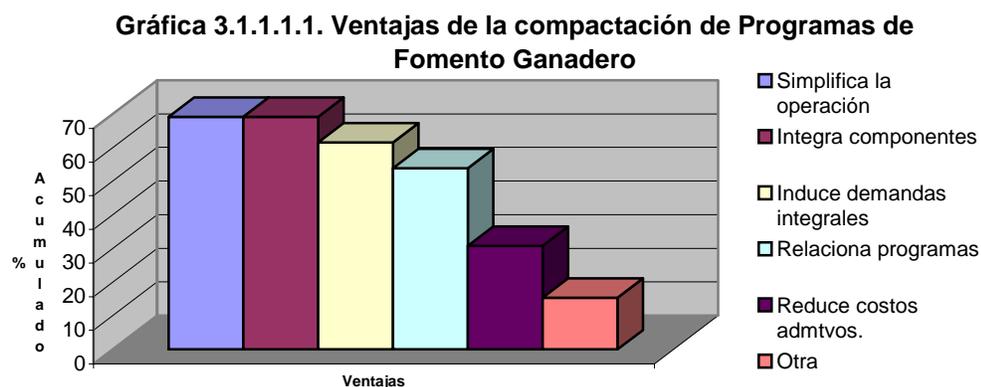
Evaluación de Procesos

3.1 Diseño

3.1.1 Análisis de la compactación de programas

Se entiende la compactación al hecho de agrupar formalmente a los subprogramas de Fomento Ganadero que operaron el año pasado ahora en el subprograma Desarrollo Ganadero. De acuerdo a las entrevistas con funcionarios operativos, estas serían las ventajas y riesgos.

3.1.1.1 Ventajas de la compactación de Programas de Fomento Ganadero.



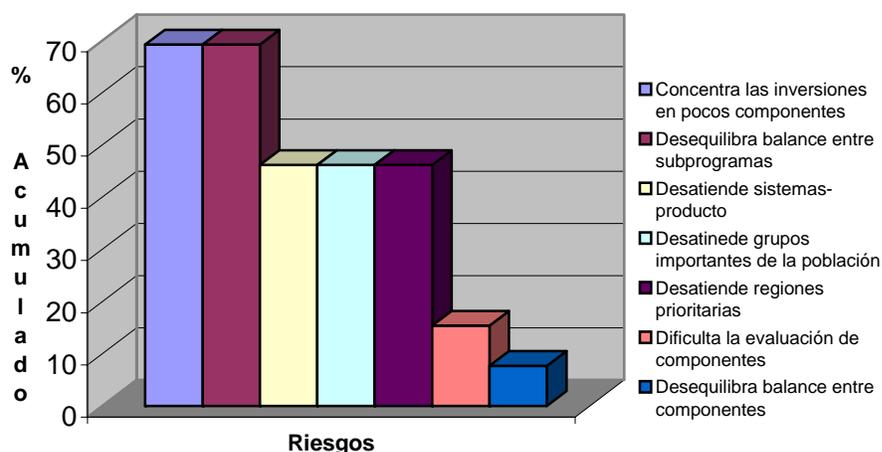
Desde el punto de vista de los evaluadores, la compactación le permite al Estado fortalecer el apoyo a grupos de productores con el enfoque de proyectos integrales, además que la administración se simplifica significativamente.

3.1.1.2 Riesgos de la compactación de programas de Fomento Ganadero

En cuanto a riesgos, los que se manifiestan, son acciones que ya se vienen presentando, y se prevé que se acentúen en sobremanera, coartando más aún los impactos posibles que puedan reflejar los pocos recursos asignados al programa.

Los principales riesgos que se han manifestado son: concentración de las inversiones en pocos componentes, desatención de sistemas-producto y de grupos de productores importantes, debido principalmente a los escasos recursos asignados al programa.

Gráfica 3.1.1.2.1. Riesgos de la compactación de Programas de Fomento Ganadero



En resumen, el diseño actual tiene más ventajas que desventajas y estas últimas se deben más bien a otros factores.

3.1.2 Asignación de recursos por proyectos o a la libre demanda

Los funcionarios operativos y directivos coinciden en que es pertinente asignar los recursos a través de proyectos, debido a que de ésta manera se puede incidir mejor en aspectos claves de las unidades de producción para mejorar el impacto, poder evaluar y dar un mejor seguimiento.

Pero el 62% no está de acuerdo en eliminar los apoyos a la libre demanda, bajo el argumento de que hay productores que todavía no se integran como grupo y en cierta forma, por el temor de que se concentren las inversiones en pocos grupos y sin el seguimiento adecuado, la inversión no rinda sus frutos.

3.2 Planeación

3.2.1 Escenario prospectivo del Programa

En el Estado no se cuenta con diagnósticos actualizados sobre el potencial y la problemática del sector pecuario y de otros sectores primarios, y consecuentemente no

hay claridad en la **Identificación de prioridades de Inversión** que respondan a potenciar de manera **estratégica los recursos** del Programa, de modo que se dirijan los apoyos a una población objetivo previamente identificada, con la seguridad de concretar proyectos exitosos.

Una muestra de ello es que, en este año en particular, la perspectiva de desarrollo estatal es incierta debido al panorama político gestado por el relevo de la gubernatura, de tal manera que a hasta el mes de julio no se ha avanzado en el establecimiento de acuerdos entre las instancias federales y estatales para la operación de los recursos 2004.

En cuanto a las metas y al presupuesto, el Estado ha considerado un presupuesto y una distribución similar a la del año pasado, pero la planeación no ha trascendido el sexenio. Ahora bien, el monto de inversiones y su distribución no está respondiendo al impulso y desarrollo de cadenas agroalimentarias integrales, a excepción del sector apícola, donde a decir de los funcionarios operativos, sí participan tanto productores como proveedores y comercializadores.

Los directivos afirman que los cambios en el marco normativo de cada año es lo que principalmente limita la planeación; los otros aspectos son la baja disponibilidad de recursos destinados al Estado y la falta de definición de alcances para dichos plazos.

3.2.2 Criterios para la distribución de recursos entre subprogramas, componentes y actividades productivas

En congruencia con las prioridades nacionales y las estatales, de acuerdo al Plan de Desarrollo Estatal, los criterios utilizados en el Estado son la atención a grupos y regiones prioritarias, la atención a cadenas prioritarias y la sustentabilidad en el uso de los recursos naturales. De esta forma se ha dado prioridad a las regiones con potencial para el desarrollo ganadero: Papaloapan, Istmo y Costa y se han privilegiado componentes como el mejoramiento de paraderas y agostaderos, el mejoramiento de la calidad genética y la adquisición de infraestructura y equipo, teniendo como población objetivo principal a los productores de bajos ingresos tanto en zonas marginadas como en transición.

3.2.3 Criterios para la identificación y priorización de cadenas productivas

De acuerdo al número de productores que participan en la actividad, al valor de la producción y al número de empleos que generan, las cadenas identificadas en orden de importancia son: aves, porcinos, bovinos carne, caprino, ovino, bovinos leche y miel. Desde esta perspectiva los recursos no se han destinado a las cadenas más importantes, jugando un papel preponderante la organización de los productores de la cadena bovinos leche y bovinos carne.

Este mismo estudio, realizado por la Fundación Produce Oaxaca, incorporando criterios socioeconómicos y de competitividad, ha definido a la cadena de aves y la cadena de porcinos como de alta prioridad estratégica y todas las demás como de impulso. Desde este punto de vista los recursos no se han destinado a las cadenas más importantes,

jugando un papel importante la organización de los productores de la cadena bovinos leche y bovinos carne para estar dentro de los elegibles para los apoyos del Programa.

Las sugerencias de los funcionarios operativos y directivos sobre las acciones para mejorar la planeación en el estado se presentan en el cuadro 3.2.3.1, sobresale la necesidad de los diagnósticos y considerar la opinión de los productores (35%).

Cuadro 3.2.3.1. Acciones para mejorar la planeación en el estado según los funcionarios operativos y directivos entrevistados.

Sugerencia	Respuestas %
Elaborar y emplear diagnósticos estatales y regionales por cadenas agroalimentarias	19
Considerar la opinión de los potenciales beneficiarios del programa	16
Realizar y emplear estudios especializados de actividades económicas estratégicas	10
Estructurar un proceso para la planeación	10
Aplicar los resultados y recomendaciones de los informes de evaluación	9
Seguimiento de los resultados en las Unidades de Producción Rural apoyadas	9
Revisar y analizar estadísticas agropecuarias e información histórica	7
Revisar y analizar los antecedentes y la evolución del programa	7
Realizar estudios comparativos entre beneficiarios y no beneficiarios.	7
Otras: Organización de productores, estratificar apoyos de acuerdo al tipo de productores, quitar candados de las actas de entrega –recepción, monto de la solicitud	4

3.3 Arreglo institucional

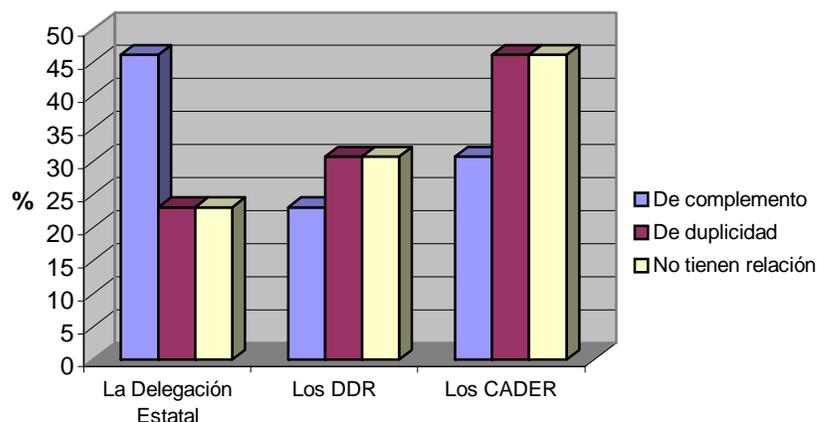
El arreglo institucional analiza la integración de los distintos actores, instancias y organizaciones que intervienen en el programa, su funcionamiento, sus relaciones y el nivel de desarrollo de sus capacidades

3.3.1 Operación estatal con base en estructuras federales

En los últimos años la operación ha estado en manos de instancias estatales, por lo que la interacción con instancias federales ha sido marginal, exclusivamente en lo que corresponde como instancia normativa, de ahí que la relación ha sido de cumplimiento normativo.

Ambas instancias opinan que un mayor acercamiento entre dependencias federales y estatales, así como una mayor participación de todos los actores del programa, facilitaría el desempeño de las instituciones. Desde el punto de vista de la evaluación se están desaprovechando las sinergias que pudieran lograrse con la participación de las estructuras regionales de la SAGARPA, en muchos casos mejor integradas que las del Estado (ver Gráfica 3.3.1.1)

Gráfica 3.3.1.1. Tipo de relación entre las funciones o actividades de la SEDAF con SAGARPA a través de:



3.3.2 Desempeño de la estructura institucional

El desempeño de la estructura institucional tiene una calificación general baja, debido principalmente a la falta de acuerdos institucionales. Entre los aspectos que tienen la más baja calificación sobresale el predominio de criterios técnicos en la toma de decisiones y el de recepción, evaluación y autorización de solicitudes, cuya responsabilidad recae en el COTEGAN y el Comité Técnico del Fideicomiso, (ver cuadro 3.3.2.1).

Cuadro 3.3.2.1. Calificación promedio que otorgan los funcionarios operativos y directivos a diversos aspectos del arreglo institucional.

Aspectos del arreglo institucional	Calificación
Eficacia del arreglo institucional para el logro de los objetivo del programa	7.2
La representatividad de los actores, incluidos los productores, en las instancias de decisión	7.2
Coordinación entre las instancias federales, estatales y/o municipales en la implementación del programa	7.2
La recepción, evaluación y autorización de las solicitudes de apoyo	6.6
Delimitación de funciones y responsabilidades entre instancias federales, estatales y/o municipales	7.4
Coincidencia de objetivos y acciones entre las instancias que operan el programa.	7.6
Predominio de criterios técnicos en la toma de decisiones	6.1
Flujo de información sobre la operación del programa	7.2

Al proceso de federalización y descentralización de la Alianza en el Estado, se le da una calificación media debido principalmente a la dificultad para establecer acuerdos entre la federación y el gobierno estatal, aspecto que , a decir de los funcionarios operativos de ambas instancias, en el año 2004 se ha acentuado.

Las recomendaciones de los funcionarios directivos van en el sentido de que se de cumplimiento a la Ley de Desarrollo Rural Sustentable, que se respete la legislación estatal y que la federación cumpla con el presupuesto de egresos situando los recursos en forma oportuna en el Fideicomiso.

3.3.3 Desarrollo institucional de estructuras federales, estatales y locales

No hay existe hasta el momento una política institucional definida para el desarrollo de las estructuras operativas regionales y locales del Programa, siendo necesario la actualización técnica del equipo técnico de apoyo de las coordinaciones regionales de la SEDAF y el equipamiento de herramientas tecnológicas básicas para un mejor registro, control y seguimiento.

Actualmente son las estructuras operativas estatales donde recae la mayor parte de la implementación de la Alianza, por ello es fundamental fortalecer al personal que se desempeña en el desarrollo del Programa, principalmente es necesario difundir y socializar los lineamientos de las Reglas de Operación, entre el personal técnico operativo de las ventanillas receptoras y todos los involucrados en el proceso de recepción, integración de expedientes técnicos, dictaminación, aprobación y entrega-recepción del apoyo a través de cursos de inducción previos a la apertura de las ventanillas, principalmente en lo que respecta a la integración de los expedientes.

Una herramienta que debe implementarse y que ya se encuentra disponible son las Cédulas de Autodiagnóstico por Especie-Producto, que contiene información mínima indispensable sobre la unidad de producción, la cual permite determinar las necesidades prioritarias para justificar el apoyo solicitado y el mejor desarrollo de su explotación.

Se requiere de mayor participación de la Contraloría General del Poder Ejecutivo del Estado, a través de la Coordinación del Programa de Supervisión de "Alianza para el Campo", para la verificación de la entrega recepción de los apoyos de acuerdo a los expedientes técnicos de los proyectos y términos establecidos en la Reglas de Operación.

3.3.4 Funciones que cumple el COTEGAN

En cuanto al comportamiento del COTEGAN los entrevistados como "otros actores", le dan en general una calificación baja y opinan que necesita fortalecimiento para lograr una mejor representatividad y establecer una agenda de trabajo que vaya más allá de lo operativo (ver cuadro 3.3.4.1).

El Comité Técnico de Ganadería es el máximo organismo de carácter técnico-productivo para la ganadería en la Entidad y el órgano auxiliar del Consejo Estatal de Desarrollo Rural Sustentable y del Comité Técnico del Fideicomiso para la operación del programa de Fomento Ganadero en el Estado y como tal son atribuciones del COTEGAN: proponer al Consejo Estatal de Desarrollo Rural Sustentable las prioridades regionales para la asignación de recursos; designar al agente técnico operativo del programa; revisar e integrar los dictámenes de las solicitudes de apoyo; garantizar las especificaciones técnicas y sanitarias, a través de un Comité de Selección de Ganado; elaborar un padrón de proveedores de bienes y servicios pecuarios, en base a las Reglas de Operación; establecer vínculos de coordinación con la Comisión de Desarrollo Rural en torno a la Fundación PRODUCE y PRODESCA; convocar, seleccionar, coordinar y dar seguimiento al personal técnico que opere el subprograma DPAI; promover la organización de productores; instrumentar los mecanismos de evaluación y seguimiento interno de los apoyos; y establecer el programa de capacitación y actualización de los promotores de Fomento Ganadero.

Por todo lo anterior es de gran importancia que los miembros del COTEGAN desempeñen sus funciones de manera objetiva, constante y con la suficiente capacidad técnica, pues de ello depende el éxito de las inversiones del Programa, para ello se hace necesario integrar el COTEGAN, de acuerdo a los Arreglos Institucionales estableciendo la representatividad formal de cada instancia y de cada sector a nivel directivos y a través de sus titulares, pero también considerar para su integración a personal operativo de cada dependencia y cada sector, delegando funciones y capacidad en la toma de decisiones, que serán finalmente quienes lleven a la práctica las Reglas de Operación y quienes generalmente tienen mayor conocimiento de la problemática del sector, de las potencialidades, debilidades y oportunidades y fundamentalmente cuentan con la capacidad técnica especializada.

Se requiere fortalecer al COTEGAN como instancia de planeación, operación y seguimiento del Programa, de acuerdo al contexto estatal; por lo que es imprescindible

integrar grupos de trabajo y subcomités operativos internos, para distribuir las funciones y asegurar el cumplimiento de las actividades técnicas, así como disponer de recursos para la operación y verificación *in situ* de los proyectos.

Cuadro 3.3.4.1. Calificación promedio que otorgan los funcionarios operativos y directivos a varios aspectos de la operación del COTEGAN

Descripción	Calificación
Su capacidad para la implementación del programa en el Estado	7.7
La interacción con otros actores e instancias	6.4
La utilización de criterios técnicos para la selección de beneficiarios y fijar los montos de los apoyos	6.7
Su capacidad para otorgar apoyos de acuerdo a criterios establecidos	7.8
El establecimiento de mecanismos para la evaluación y seguimiento del programa	7.3
El establecimiento de mecanismos de coordinación con otros programas de alianza	7.0
Su participación en la planeación de mediano plazo del programa	6.1

3.3.5 Integración y operación de los Comités Sistemas Producto Pecuarios

La integración de Comités Sistema – Producto es una propuesta del Gobierno Federal que el Estado ha retomado, pero constituyendo los Consejos de Sistema – Producto. En el caso de ganadería según las entrevistas se han constituido 4: bovinos carne, bovinos leche, porcinos y apícola. Este último es el que mejor ha operado como tal.

En cuanto a su integración, aunque el 80% de los entrevistados afirman que fue a través de un proceso participativo, lo real es que fue a iniciativa del gobierno estatal y por invitación dirigida a organizaciones y grupos que sobresalen en la actividad, sin que ello signifique necesariamente una integración participativa, ni que se haya logrado una composición representativa.

Su funcionamiento ha sido marginal ya que no cuentan con un diagnóstico básico, a excepción del apícola y aunque deben tener también un reglamento interno, aún no lo tienen o no ha sido conocido por sus integrantes.

Los beneficios que han logrado obtener por su participación en un Comité o Consejo son mínimos y se limitan a la gestión de recursos con diversas instancias y al acceso a información diversa relacionada con su actividad productiva

3.4 Operación

3.4.1 Cumplimiento de metas 2003 y avances 2004: comparación con metas programadas, factores que explican ese comportamiento.

Durante el presente año, de manera particular se han acentuado las dificultades administrativas para concluir con la entrega de recursos 2003 a los beneficiarios, debido a cambios de funcionarios en las instancias Federales y al ambiente electoral en el Estado. Situación que no se ha podido finiquitar todavía al mes de agosto, cuando aún no se ha iniciado la operación de recursos del 2004.

En éste sentido la La Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA) anunció la entrega a las entidades federativas el 100 por ciento de los recursos federalizados del Programa Alianza Contigo 2004 programados al 31 de agosto de 2004, por un monto de dos mil 304 millones de pesos.

Los recursos de este programa son establecidos por fórmula a las entidades federativas y tienen como finalidad impulsar la participación creciente, principalmente de los productores de bajos ingresos y sus organizaciones, para el desarrollo de negocios rurales, capacitación, asistencia técnica y equipamiento, entre otros conceptos.

La operación de los programas federalizados de la Alianza Contigo corresponde a los gobiernos estatales y las Delegaciones de la SAGARPA a través de los Fideicomisos Estatales de Distribución de Fondos, cuyos Comités Técnicos acuerdan la aplicación de estos recursos públicos, a los que se suman aportaciones que comprometen las propias entidades federativas, en el marco de la normatividad para la operación de los programas y la demanda de apoyos de los productores en función de los ciclos productivos agrícolas.

Entre los estados que reciben más recursos federalizados por este concepto en el 2004 destacan: Veracruz, con 340 millones 280 mil 083 pesos; Chiapas, con 291 millones 232 mil 383; Oaxaca, con 281 millones 830 mil 703; Jalisco, con 245 millones 391 mil 894, y Puebla, con 229 millones 217 mil 860 pesos.

Los recursos federales que se asignan a los programas de la Alianza Contigo, son subsidios que complementan las aportaciones de los productores rurales y grupos prioritarios focalizados a la población objetivo, y cuenta con mecanismos de programación, seguimiento, supervisión y evaluación.

3.4.2 Selección de beneficiarios y asignación de recursos

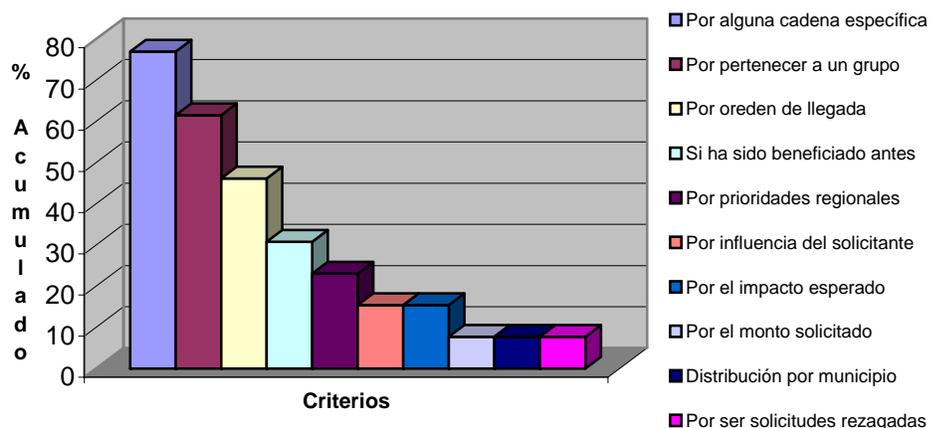
El procedimiento general que se sigue para asignar y entregar los recursos es el siguiente:

- a. Se abre ventanilla de recepción de solicitudes una vez que el COTEGAN da la autorización y se transmiten anuncios en la radio local, también se da aviso a los representantes de las organizaciones más conocidas.

- b. Se reciben todas las solicitudes que presenten los productores o grupos de productores y se procede a su revisión para que el expediente administrativo este completo. No se hace una revisión técnica a detalle de los proyectos.
- c. Los expedientes se envían a la Unidad Central de la SEDAF para que el COTEGAN haga la revisión y aprobación en primera instancia. El COTEGAN tampoco hace una revisión técnica a detalle para la aprobación.
- d. La lista de beneficiarios individuales o por proyectos aprobados es presentada al Comité Técnico del Fideicomiso para su aprobación final.

En la Gráfica 3.4.2.1, se observa los criterios que se toman en cuenta para la asignación de los recursos son en primer lugar si pertenecen a alguna cadena prioritaria específica, en segundo si pertenece a alguna organización o grupo de productores y tercero, respetando el orden de llegada hasta donde alcancen los recursos.

Gráfica 3.4.2.1. Criterios empleados para priorizar la asignación de recursos a las solicitudes



En cuanto al apego de las Reglas de Operación por parte de las instancias operativas, se obtuvo una calificación promedio de 6.5 (Cuadro 3.4.2.1.), debido a que algunas no se llevan a cabo y otras se realizan pero no con apego a las formas y tiempos establecidos. El argumento es que no se adaptan a las condiciones del Estado. La apreciación de los evaluadores es que la planeación se hace tarde, los recursos se retrasan y hay que ejercerlos en periodos muy cortos, además de una resistencia de las instancias operativas a transparentar los procesos.

No se tienen estudios de estratificación ni tipologías de productores que orienten mejor la asignación de los recursos.

Cuadro 3.4.2.1. Calificación del apego a las Reglas de Operación y otras disposiciones específicas en el Estado por las instancias operativas.

Descripción	Calificación
1. Apertura de ventanillas de recepción de solicitudes	7.4
2. Promoción de los programas	7.0
3. Publicación de listados de proveedores y precios en las ventanillas receptoras de solicitudes	5.8
4. Notificación del dictamen por escrito al solicitante	7.4
5. Publicación de las listas de solicitudes autorizadas y no autorizadas	6.1
6. Establecimiento y aplicación de tiempos de respuesta a las solicitudes presentadas	6.4
7. Verificación de la entrega y recepción de apoyos a los beneficiarios	7.9
8. Acceso del productor a consulta directa de SISER para conocer la situación del trámite de su solicitud	4.3
9. Funcionamiento de la contraloría social en la operación de los programas	0.0

Por otro lado, estos criterios que aunque se conocen en las ventanillas de recepción regionales, no se aplican ni son tomados en cuenta para hacer una promoción mejor orientada, a decir de los coordinadores regionales, “en esta instancias no se discriminan solicitudes”.

Cuadro 3.4.2.2. Mecanismos de selección de beneficiarios

Descripción	Respuestas %
1.- En las ventanillas receptoras se conocen los criterios y prioridades para seleccionar beneficiarios	77
1.1. Se aplican dichos criterios y prioridades para filtrar las solicitudes recibidas	38
2.- Se atienden primero la demanda rezagada y después la nueva demanda de apoyos	15
3.- Se establecen plazos para responder las solicitudes	69
4.- Cuentan con padrones de beneficiarios de alianza o de otros programas	54
4.1 los padrones se utilizan para seleccionar beneficiarios	15
5.- Cuentan con estudios de estratificación de productores	0
6.- La información de SISER sirve de apoyo e la selección de beneficiarios	62
7. Se da prioridad a las solicitudes acompañadas de un proyecto productivo	46
8.- Los criterios y procedimientos para seleccionar solicitudes para proyectos y para demanda libre son diferentes.	62
9.- Las solicitudes se seleccionan de acuerdo con el impacto esperado del apoyo.	15
10.- Solo se seleccionan las solicitudes de beneficiarios que no han recibido apoyo	15

3.4.3 Oportunidad y efectos de los apoyos sobre las decisiones de inversión

Las principales causas por las que las solicitudes no son aprobadas son por falta de recursos y expedientes incompletos.

Con relación a la oportunidad en la asignación de los recursos, se encontró que el tiempo que transcurre entre la presentación de una solicitud completa y la notificación del dictamen se lleva alrededor de 63 días; y el tiempo de espera del productor entre que recibió la notificación de aprobación y la recepción del recurso es de 34 días en promedio.

También se encontró que el grado de desestimiento por parte de los beneficiarios por la falta de oportunidad y certidumbre en la entrega de los recursos es mínima, pues como dicen ellos “desde el momento que se hace la solicitud ya se sabe que se va a tardar en salir el recurso”.

De la misma forma, aunque ha habido pocos casos en que los recursos aprobados no se ejercieran, la causa principal ha sido la falta de recursos del productor para hacer su aportación correspondiente, aunado a los plazos tan cortos que se dan para ejercerlos.

3.4.4 Relaciones de complementariedad en la operación de Fomento Ganadero

De acuerdo a las entrevistas con funcionarios operativos y directivos, hay un nivel medio de complementariedad entre los subprogramas de fomento ganadero al darle una calificación promedio de 7, sin embargo, más bien se refieren a los componentes, pues este año no operó el subprograma DPAI.

Con relación a otros subprogramas como PROGAN, PROCAMPO y Sanidad e Inocuidad Agroalimentaria, las calificaciones son similares, a decir de los funcionarios operativos, hay algunos ejemplos de interacción con PROCAMPO Capitaliza y Sanidad Animal a través de las campañas zoonosanitarias y con la Fundación PRODUCE Oaxaca, mediante la participación en días de campo demostrativos y giras tecnológicas.

3.4.5 Participación estatal en las inversiones del Programa

En los ejercicios anteriores el Estado venía realizando su aportación correspondiente, sin embargo ha venido disminuyendo al grado que en el 2003 ya no se realizó aportación, el argumento de los funcionarios directivos es que hay otras prioridades en el estado como son salud, educación, comunicaciones, entre otras.

Una forma de incentivar la participación es dando a conocer la importancia del subsector y propuestas claras para su mejoramiento.

3.4.6 Integración de cadenas productivas

En lo que se refiere a las cadenas productivas, aunque se reconoce que es uno de los criterios principales para la asignación de los recursos, no se ha logrado avanzar en la integración de las mismas, en buena parte por los pocos recursos del programa, que en su mayoría se quedan a nivel de actividades primarias. A este aspecto los funcionarios operativos y directivos le han dado una calificación promedio de 6.4.

3.4.7 Factores críticos de la operación del DPAI en la entidad

EL subprograma de Desarrollo de Proyectos Agropecuarios Integrales tiene como objetivo apoyar y fomentar el desarrollo de unidades de producción pecuaria de manera sostenible, a través de la contratación de coordinadores y promotores del desarrollo rural; para que realicen acciones de integración y fortalecimiento de organizaciones, de elaboración de diagnósticos y proyectos de desarrollo, de orientación en la gestión de apoyos de Alianza y de asesoría técnica.

La utilidad e importancia que tiene en el Estado no tiene discusión, sin embargo, no ha operado. No hay argumentos muy consistentes, pero algunos funcionarios operativos opinan que simplemente no se le ha dado importancia y que ha faltado tiempo para estructurarlo y ponerlo a funcionar; también se dice que no se le ha puesto atención porque implica disminuir más los escasos recursos del subprograma de desarrollo ganadero, pero por otro lado también se acepta que se de una transferencia de 24 millones de pesos de Fomento ganadero al programa de Desarrollo Rural. Quizá lo que se requiere es hacer una buena justificación para la aplicación de los recursos.

3.5 Experiencias de éxito

En la región del Papaloapan se identificó una microcuenca de Ganadería Bovina de Doble Propósito, ubicada en el Rancho San Pedro La Montaña, municipio de Tuxtepec, Oax. En ésta microcuenca se ubican los siguientes productores agropecuarios: Angel Flores Vásquez, Jacob Flores Valdez, Andrés Flores Valdez, Froylán Flores Valdez y Federico Flores Morales, cada uno propietario de explotaciones agropecuarias dedicadas principalmente a la ganadería de doble propósito, producción de chile “Soledad” y producción de maíces mejorados.

Los Apoyos recibidos, de la Alianza para el Campo en diferentes años, de Ejecución Nacional han sido Galeras, Vaquillas (Suizo Americano), Sementales y Semilla de Pasto Mejorado; mientras que por Proyectos de Ejecución Federalizada para el 2003, han recibido hasta el momento Salas de Ordeña (de 4 hasta 10 plazas) y Tanques de enfriamiento para cada uno de los ranchos.

Los beneficiarios opinan:

**“La Alianza para el Campo es un acelerador de Procesos,
no un paliativo social”**

“Siempre han existido los apoyos hacia el campo, solo que no sabíamos como acceder a ellos”

“Los apoyos son buenos y mucho mejores cuando se aplican y operan eficientemente por el productor”

Genotipo y rendimiento. Cuenta con vacas de raza Cebú x Suizo y hasta el momento se han introducido vaquillas de raza suizo. El tamaño de los hatos fluctúa entre 70 y 300 cabezas de ganado. Actualmente se encuentra el 50% de vientres en producción y 50% de vientres secos, con una producción promedio de 6 litros por vientre.

Manejo reproductivo. Por ahora se utiliza la monta directa, utilizando sementales Suizo Americano; sin embargo se perfilan hacia el uso de la inseminación artificial después de recibir un curso de capacitación por parte del Médico Veterinario de la Unión Ganadera. Cuentan con Termos para inseminación artificial que fue adquirido mediante un crédito por parte de la Nestle, con pagos quincenales que se descuenta del pago de la leche con un 2% de intereses, aproximadamente.

Mano de obra. La participación familiar es importante en el desarrollo de la Unidad de Producción, pues participan todos los miembros de la familia en distintas actividades de acuerdo a su edad. La mano de obra disponible para contratar es escasa y con costos de \$100/jornal.

Los apoyos como la sala de ordeña y la ordeñadora mecánica disminuye el 50% de los jornales empleados, lo que permite realizar otras actividades dentro de la Unidad de Producción, como es el mantenimiento y establecimiento de praderas con pastos mejorados.

Fuentes de Alimentación. Cuentan con praderas extensivas, en las cuales se desarrollan: pastos tradicionales (Gramma y Estrella) y pastos mejorados (Señal e Insurgente).

Mercado. La producción de leche se destina hacia la Industria, mediante un sistema de recolección por parte de la Compañía de Lácteos Nestle México S.A de C.V. El precio base es de \$2.60 por litro, se paga un sobrepeso de \$0.10 por enfriamiento y por contar con el certificado de “hato libre” (Brucelosis y tuberculosis). Cuentan con Tanques de enfriamiento de 500 litros, donde se almacena la leche, para su recolección.

El mercado regional de productos procesados como el queso, se satura por la estacionalidad durante la temporada de lluvias, por lo que se prefiere entregar la materia prima.

Por otro lado, el mercado de becerros destetados presenta un panorama excepcional en lo que va del presente año, al pasar de \$12 a \$20 pesos por kilogramo, el cual se destina principalmente a la exportación.

Proveedores de insumos. La compañía Nestle, juega un doble papel dentro de la cadena de la cadena sistema-producto leche, ya que se convierte en el consumidor número uno de la materia prima, ofreciendo seguridad y constancia en el pago por la venta de leche, estableciendo precio fijo y recibiendo la cantidad que se produzca, pero también como proveedor de insumos pecuarios como alimento balanceado, sales, e inclusive financiamiento para el equipamiento de las unidades de producción.

Organización. Estos productores agropecuarios están integrados en la Unión Ganadera Regional del Norte de Oaxaca, instancia que ha funcionado como gestora de los proyectos ante las diferentes dependencias estatales y federales, captando recursos de Ejecución Nacional como de Ejecución Federalizada (22 millones de pesos). Sin embargo, ante la insuficiencia de recursos para la totalidad de sus agremiados, han surgido dificultades, razones por las cuales en ocasiones deja de realizar éstas funciones.

“La aprobación de los Proyectos de la Alianza opera a través de amarres con conocidos, como productor individual te mandan al final”

La afiliación a organizaciones es otra de las alternativas de los productores, para poder canalizar sus solicitudes ante las diferentes instancias, tales como la CCI (Central Campesina Independiente), UGOCEP (Unión de Organizaciones Campesina) y CASUR, las cuales tienen la capacidad de negociación con las instancias gubernamentales y “asegurar” la aprobación de los proyectos.

Transferencia de Tecnología. La Fundación Produce Oaxaca, es la instancia por medio de la cual reciben servicios de asistencia técnica y transferencia de tecnología, mediante la contratación de prestadores de servicios. Además algunos de ellos han participado en Giras tecnológicas y visitas de intercambio a nivel nacional (Hueytamalco, Pue., Paso del Toro, Ozuluama, La Joya y Jalapa, Ver., y Villahermosa, Tab.) e internacional (Cuba, Brasil), así como la asistencia a Congresos, tanto por parte de directivos, técnicos y én productores. También han participado en cursos sobre: Inseminación artificial, Sistemas de Ordeña, Nutrición de becerros, Manejo de praderas y Mastitis.

Necesidades.

- Capacitación:
 - Cambio en la mentalidad de los productores: disminuir el egoísmo y fomentar el trabajo en equipo.

**“Si quieres ser triunfador, busca el triunfo,
de lo contrario...siéntate a ver el triunfo de los demás”**

- Mejoramiento genético y selección.
 - Manejo de praderas.
 - Nutrición.
 - Producción agrícola: maíz y chile
- Elaboración de proyectos:
 - Proyectos integrales, industrialización de la leche. Sin embargo, existen obstáculos en todos los niveles, desde productores, funcionarios, consumidores, etc.

- Opciones de comercialización y darle valor agregado al producto primario.
- Se requiere de un buen líder, gestor, que apoye y que no lucre con la gestoría.

3.6 Consideraciones finales sobre la evaluación de procesos

El diseño actual del programa ofrece varias ventajas que son reconocidas por los mismas instancias operativas, pues facilita la aplicación de los recursos a través de proyectos con grupos de productores. Lo que se considera como riesgos son aspectos que ya se vienen realizando principalmente por la falta de recursos para el programa y deficiencias de planeación.

En términos generales no hay planeación ya que se carece de diagnósticos regionales y por cadenas actualizados y aunque hay algunos criterios generales para la orientación de los apoyos, estos no se aplican o se toman en cuenta marginalmente.

Por otro lado, la falta de apego a las Reglas de Operación del programa y la falta de acuerdos entre las instancias federales y estatales son las principales causas que están retrasando la operación de los recursos.

El COTEGAN como instancia operativa y de planeación necesita fortalecerse para cumplir mejor su función e incidir en estas debilidades con mayor decisión y capacidad.

A nivel regional se están desaprovechando las sinergias que se podrían lograr entre las instancias federales y estatales, ya que en el mejor de los casos no hay relación entre ellas, pero en otros hay competencias y desaprobaciones mutuas.

Hace falta poner en marcha el subprograma DPAI con experiencias piloto para subsanar deficiencias importantes en la orientación, aplicación y seguimiento de los recursos del programa.

CAPITULO IV

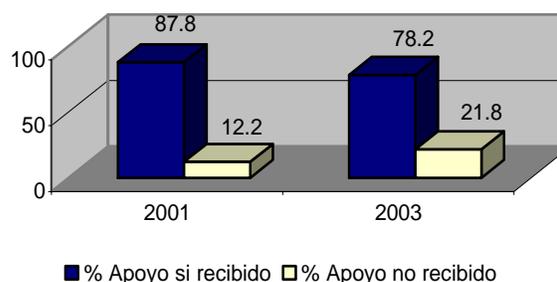
Evaluación de impactos

4.1 Resultados de permanencia, funcionalidad y nivel de aprovechamiento de las inversiones

En el presente capítulo se presenta un análisis de los resultados e impactos de los apoyos recibidos, así como sobre la percepción de los beneficiarios sobre la operación del Programa de la Alianza para el Campo 2001 y 2003.

La muestra utilizada fue de 279 beneficiarios entrevistados, de los cuales 82 corresponden a 2001 y 197 a 2003. En la Gráfica 4.1.1, se observa que para 2001 se presentó un mayor porcentaje de productores que recibieron el apoyo, mientras que la recepción de los apoyos hasta el momento, es menor en 9.6% para el año 2003, aunque aún se siguen entregando apoyos, ya que de manera general existe un retraso en la entrega de los apoyos.

Gráfica 4.1.1. Porcentaje de beneficiarios receptores y no receptores de los Apoyos de Alianza para el Campo 2001 y 2003.



El 66% de los productores que recibieron el apoyo, manifestaron haberlo recibido de acuerdo con los ciclos productivos de su actividad, aunque la recepción ha sido durante el año 2004 y otorgan una calificación promedio de 8, respecto a la calidad del componente, principalmente se desmerita ésta calificación debido a que hubo lotes de semilla de pasto con bajo porcentaje de germinación. Un 13% recibieron el apoyo incompleto, principalmente equipo y maquinaria, lo cual provoca que no se pueda operar o bien, que esté funcionando a menor capacidad.

El 21.8% de productores no recibieron el apoyo, y los dos principales motivos que ellos manifiestan son: a) no ha recibido aun aviso de notificación ó b) desconoce la causa. Sin embargo, de acuerdo al trabajo de campo, el incumplimiento del proveedor, es otra causa importante de no recepción, pero ésta no se manifiesta ya que muchos productores desconocen la existencia de ellos.

Lo anterior se debe fundamentalmente a que el 82% de los beneficiarios de los apoyos de la Alianza para el Campo 2003, no participó directamente en el proceso de gestión, ya que ésta se realiza a través de asociaciones, organizaciones o por propios proveedores.

En base al 18% de beneficiarios que si participaron en el proceso de integración de su expediente y los trámites correspondientes, consideran que es medianamente difícil la integración de información y gestión de los apoyos de Alianza; y consideran como aceptable la asesoría, capacidad y actitud del personal de la ventanilla receptora.

Para el 2001, 88% de los beneficiarios aun conservan el apoyo otorgado y el nivel de uso de dichos apoyos es del 88.5 de su capacidad.

Para el 2003, el 73% de los beneficiarios conservan actualmente en su poder el apoyo otorgado, con un nivel de uso de 91.1 de su capacidad.

Mientras que, el 7% de los beneficiarios que no conserva el apoyo, se refiere prácticamente a los que recibieron semilla de pasto en cantidades que oscilan de 2 a 11 kg por cada uno, por lo que no se justifica destinar recursos propios para aislar el predio y atender la superficie que correspondiente para sembrar dicha semilla, además del bajo porcentaje de germinación en algunos casos.

Es importante señalar que tan solo 1% de los beneficiarios tiene acceso a servicios de asistencia técnica, lo cual pone en entre dicho la eficiencia de los apoyos, ya que muchos de ellos requieren capacitación para su operación.

4.2 Impactos en indicadores del primer nivel

4.2.1 Producción, productividad e ingreso

Para el año 2001, en el Cuadro 4.2.1.1, se observa un incremento promedio de 79% de ingresos en las actividades pecuarias, gracias a un 35% de crecimiento en el número de unidades en producción y un incremento del 32 % de los precios, es importante considerar que el rendimiento no presenta variación significativa.

El sector apícola es el que presenta un repunte del 107% en los ingresos, producto de un 68% de incremento en el precio, así como un 164% de crecimiento del número de unidades en producción, en éste caso el 100% de éste comportamiento son consecuencia de Alianza, (ver cuadro 4.2.1.1)

Por el contrario, la producción de bovinos para carne, presenta inclusive un retroceso del 6% en el número de unidades en producción, siendo éste el sector con el más bajo índice de ingresos (**1.28**), como una consecuencia de los bajos rendimientos por unidad animal, por desarrollarse ésta actividad en pastoreo extensivo y con praderas naturales, con bajo nivel tecnológico, principalmente.

Cuadro 4.2.1.1. Índice de producción, costos y excedentes, por especie y propósito animal, 2001.

Especie animal	Unidades en producción (IUP)	Rendimientos (IR)	Producción (IQ = IUP * IR)	Precios (IP)	Ingresos (IY = IQ * IP)	Costos (IC)	Excedente (IE)
Bovinos	1.20	1.10	1.32	1.25	1.65	0.84	2.40
Carne	0.94	1.09	1.02	1.25	1.28	0.67	3.32
Leche	1.31	1.11	1.46	1.25	1.82	0.92	2.21
Abejas (miel)	2.64	0.47	1.23	1.68	2.07	2.28	1.59
Porcinos	1.79	1.02	1.83	1.78	3.26	1.66	3.77
Total	1.35	1.01	1.36	1.32	1.79	0.96	2.40

Respecto a la variación del ingreso para la actividad pecuaria en el año 2003 (Cuadro 4.2.1.2.), se observa un incremento del 38% en promedio, debido que se presentó un incremento general en el número de cabezas o unidades en producción del 14%, siendo el ganado ovino, donde se triplicó el número de unidades en producción. Una variación del 12% en los precios de venta de los productos pecuarios, también contribuyen en el incremento de los ingresos de las Unidades de Producción.

Además, con un ligero incremento en los rendimientos del 8%, así como una disminución del 10% en los costos de producción se contribuye de manera general en una variación de 51% en los excedentes del sector pecuario.

A diferencia de la producción lechera que, fue la actividad con mayores cambios por Alianza, presenta un incremento del 39% en los ingresos, producto del incremento en el número de unidades de producción y en el precio (12%) principalmente.

Cuadro 4.2.1.2. Índice de producción, costos y excedentes, por especie y propósito animal, 2003.

Especie animal	Unidades en producción (IUP)	Rendimiento (IR)	Producción (IQ = IUP * IR)	Precios (IP)	Ingresos (IY = IQ * IP)	Costos (IC)	Excedente (IE)
Bovinos	1.12	1.09	1.21	1.14	1.38	0.91	1.51
Carne	1.05	1.06	1.12	1.14	1.27	0.95	1.46
Leche	1.12	1.09	1.22	1.14	1.39	0.92	1.51
Ovinos	4.26	1.10	4.70	1.12	5.25	0.64	13.50
Abejas (miel)	1.35	1.04	1.41	0.97	1.37	0.72	1.40
Total	1.14	1.08	1.23	1.12	1.38	0.90	1.51

El sector apícola también presenta un incremento de 37% en los ingresos, principalmente por un crecimiento considerable del 35% en las unidades en producción (colmenas), así como un ligero incremento del rendimiento promedio del 4%, incrementándose la producción en un 41%, para este caso el 87.5% de los cambios son atribuibles a Alianza.

4.2.2 Empleo

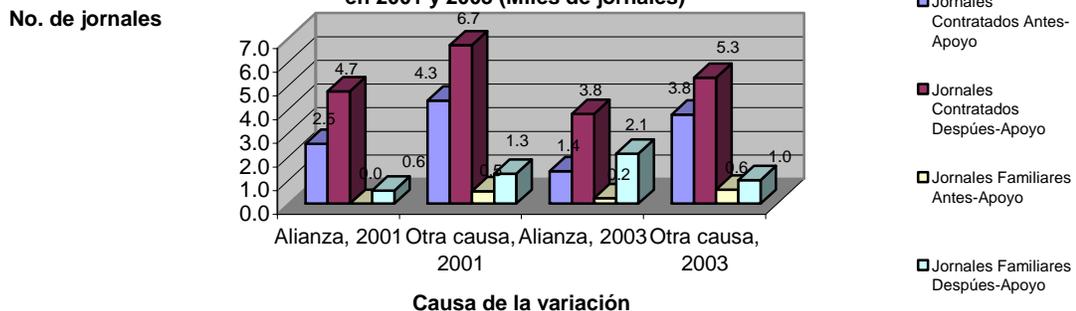
La generación de empleos es una prioridad dentro de las estrategias de desarrollo, y de acuerdo al análisis, de manera general se observa una tendencia creciente en la generación de empleos (ver Gráfica 4.2.2.1.), tanto para jornales contratados como para jornales familiares. Para el caso 2001, se observa un incremento del 88% en jornales contratados al año, atribuible al Programa de Alianza, pues de 2,525 jornales contratados antes del apoyo, pasó a 4,735 jornales en el 19.3% de la unidades de producción (UP); mientras que, por otras causas en el 18.3% de las unidades de producción, se generó un incremento de 54% de jornales contratados, pues de 4,348 se pasó a 6,692 jornales, después del apoyo.

Respecto a jornales familiares, se generaron un total de 560 jornales, en 3 nuevas unidades de producción, y ello es imputable a los apoyos de Alianza; aunque el mayor incremento de mano de obra familiar (41%) posterior al apoyo se debe a otras causas.

En el 2003, Alianza promovió en el 13.3 % unidades de producción, un incremento de 76% jornales contratados al año (2,400 jornales mas); mientras que, por otras causas fue un incremento de 41% en el 20.5 % unidades de producción.

Se incrementó el 81% de los jornales familiares en solo 3.6 % de las UP, principalmente por el inicio de nuevas actividades en dichas Unidades de Producción, gracias a los apoyos del programa. Aunque también se observa un incremento del 62% de jornales familiares generados por otras causas.

Gráfica 4.2.2.1. Variación en empleo familiar y contratado, antes y después del apoyo en 2001 y 2003 (Miles de jornales)



4.3 Impacto en indicadores del segundo nivel

4.3.1 Inversión y capitalización

La capitalización de la unidad de producción es uno de los elementos que determina las estrategias de reproducción y los alcances de su desarrollo, por ello es importante evaluar si la presencia del programa fortalece o genera un proceso de capitalización, considerando las siguientes formas de capital: maquinaria, equipo, vehículos, construcciones, instalaciones, ganado, plantaciones y cultivos perennes.

Para el año 2001, en base a los resultados de campo, el 76% de los beneficiarios presenta una tendencia de incrementar su capital hasta en un 73% del monto inicial, con un incremento promedio de \$273,872 pesos. Sin embargo, para éste año se presenta una descapitalización de un 9.8 % de unidades de producción con un decremento del 9% del capital promedio.

En el cuadro 4.3.1.1., se puede observar que para 2003, el capital promedio de la unidad de producción presenta una ligera tendencia hacia el incremento, de manera que el 34% de los beneficiarios que recibieron el apoyo muestran un incremento en su capital del 28.9% del valor total de sus activos; mientras que una proporción similar, del 34% no refleja cambios en su capital después del apoyo y se mantiene estable.

Sin embargo, es importante resaltar que un 10% de beneficiarios presenta una tendencia decreciente y una pérdida del 32% de su capital promedio; aquí es importante señalar la diferencia que existe entre los beneficiarios que tienden a la descapitalización, respecto a los que tienden a incrementar su capital, ya que representa una diferencia del 43% del monto de su capital promedio, entre productores que han perdido capital en relación a los que lo aumentan; de manera que los productores con menor capital e inversión tienen mayor riesgo de pérdidas, que aquellos que poseen un monto.

El monto del apoyo respecto al capital promedio después del apoyo, representa un 22% en los beneficiarios con tendencia a la descapitalización, mientras que para los beneficiarios crecientes representa solo el 11% de su capital promedio.

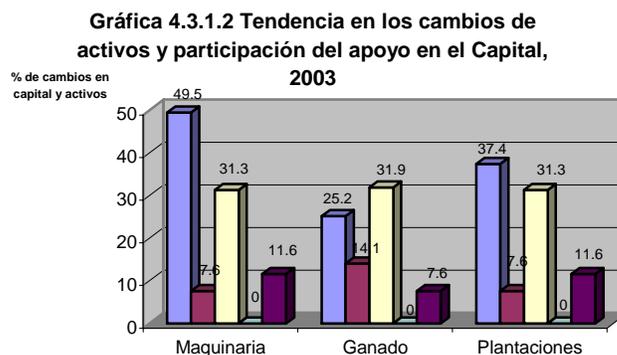
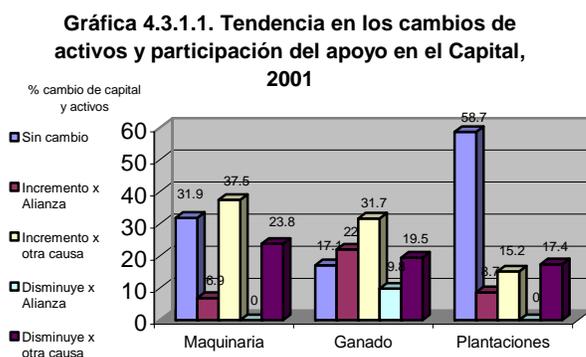
Para el 2001, el 76.8% de los beneficiarios participantes en el programa de Alianza, presentan una tendencia de crecimiento del capital, con un crecimiento promedio en el capital del 73.4%, lo cual casi duplica el comportamiento presentado en 2003.

Cuadro 4.3.1.1. Tendencia de cambio del capital promedio de beneficiarios, 2003.

Tendencia: activos y capital	Beneficiarios		Capital total promedio		
	No.	%	Antes del apoyo	Después del apoyo	(Después – Antes) del apoyo
Decreciente	20	10.2	125,458	85,658	-39,799
Estable	65	33.0	79,114	79,114	0
Creciente	67	34.0	218,928	282,189	63,261
No recibieron	45	22.8	0	0	0
Total	197	100.0	113,298	130,773	17,475

Realizando un análisis a nivel de las formas de capital, el concepto de maquinaria es el que menor crecimiento presenta por efectos de Alianza, de tan solo un 6.9%, ello es debido principalmente a que son pocos los proyectos de equipamiento los que se apoyan.

A pesar de que se ha invertido una mayor proporción de los recursos hacia la rehabilitación de praderas para el pastoreo, el rubro de plantaciones, es el que mayor estabilidad presenta, ya que en el 50% de las unidades de producción no presentan cambios; mientras que solo se detectó que el 8.7% del crecimiento es atribuible a la Alianza, mientras que un 15.2% de crecimiento en plantaciones se debe a otras causas.



Después de dos años de operación de los apoyos de Alianza 2001, se identifica un incremento en el capital del concepto de ganado en 41% de los casos, de los cuales el principalmente se debe a un mayor número de unidades en producción, del cual el 22% responde a los apoyos de Alianza y un 31% es imputable a otras causas (Ver Gráfica 4.3.1.1).

En la Gráfica 4.3.1.2., se puede observar que para el 2003, el concepto de maquinaria es el que mayor estabilidad presenta, pues en el 49.5% de los beneficiarios no se presentan cambios en su capital invertido en éste concepto. Por otro lado, el 38.9% de los beneficiarios si presentaron inversiones en maquinaria y equipos, de éstas inversiones solamente un 7.6% se atribuyen a los apoyos de Alianza; mientras que el 31.3% de las inversiones realizadas se deben a otras causas.

Un comportamiento similar se presenta para los componentes de plantaciones, donde el incremento que corresponde a Alianza se debe principalmente a la semilla de pastos.

En maquinaria, ganado y plantaciones, se observa un incremento similar del 31%, atribuible a otras causas, lo cual indica que hay un crecimiento proporcional dentro de las unidades de producción pecuaria, siendo distintas sus estrategias de reproducción.

Para el caso 2003, el concepto de ganado es donde se reflejan los efectos de los apoyos de Alianza, pues indujeron un crecimiento del 14%, dicho crecimiento se concentra en bovinos, comportamiento similar al año 2001.

4.3.2 Innovación Tecnológica

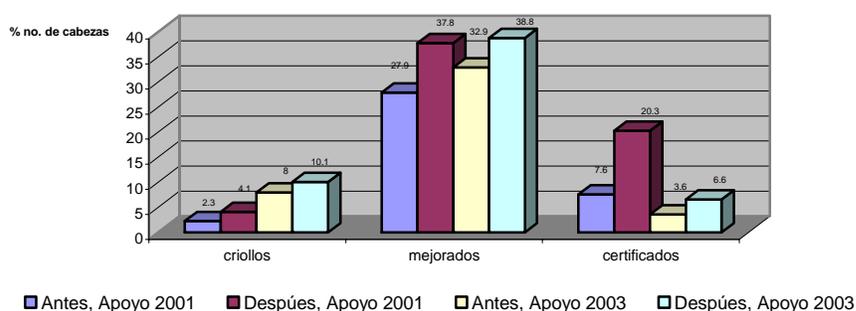
Para el año 2001, se tiene un Índice de nivel tecnológico del programa de Fomento Ganadero de **0.36**, con una diferencia positiva de 0.03 (antes y después del apoyo), lo cual se debe principalmente a un ligero crecimiento en Infraestructura y equipo, así como en el mejoramiento de las fuentes de alimentación; de manera que, 66.3 y 21.7% de beneficiarios cuenta con áreas techadas para manejo y cobertizos respectivamente, y el 43.4% utiliza praderas inducidas y 32.5% algún suplemento alimenticio.

El Índice de nivel tecnológico para Fomento Ganadero para el año 2003, es de **0.31**, con un avance de 0.01 (antes y después del apoyo), y ello se debió principalmente a un crecimiento en infraestructura y equipo, ya que los componentes tecnológicos de calidad genética y fuentes de alimentación, prácticamente no registraron variación.

En el aspecto de calidad genética, se presenta una variación proporcional tanto en el 2001 como en 2003 (ver Gráfica 4.3.2.1), para las tres categorías: criollos, mejorados y certificados. Para el año 2001, se observa un repunte en animales certificados, el cual contempla principalmente abejas reina, que representa el 75% de dicho incremento.

Es importante resaltar que el 38% del hato ganadero corresponde a ganado mejorado en algún grado, principalmente de especies bovinas, donde se contempla razas Brahamán, Indu-brasil y Gyr, en los últimos años se han incorporado razas de doble propósito como Suizo Americano, Europeo y algunas cruza de Holstein para los trópicos como líneas productoras de leche. Habría que considerar el auge que están tomando las razas criollas, principalmente en el ganado bovino, principalmente respecto a la calidad de la carne, aunque el potencial de rendimiento no es el más elevado.

Gráfica 4.3.2.1. Calidad genética de especies pecuarias y su variación 2001 y 2003



En general, los beneficiarios 2001 presentan mayor nivel tecnológico que los beneficiarios 2003.

4.3.3 Integración de cadenas agroalimentarias

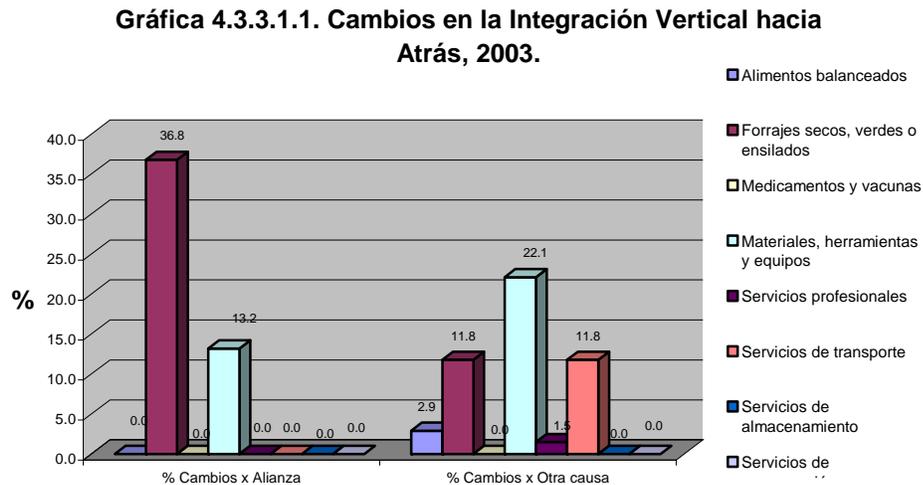
4.3.3.1 Integración Vertical hacia Atrás

Para el caso del programa de Fomento Ganadero, la tendencia de Integración hacia atrás de los beneficiarios de Alianza 2001, indica que se orienta hacia un mayor autoabastecimiento (-0.17), lo cual se refleja con un 31% de los productores pecuarios que no están vinculados con los eslabones comerciales de insumos y servicios, o bien tienden al autoabastecimiento y con ello presentan menor acceso o dependencia de los insumos y servicios del mercado.

El 68% de los productores beneficiarios se mantiene estable en sus relaciones comerciales; mientras que solo 1.4% de beneficiarios tienden a una mayor integración de la cadena de insumos y servicios.

En la Gráfica 4.3.3.1.1, se puede observar que el concepto donde se presentó mayor variación fue “Forrajes secos, verdes o ensilados”, de la cual un 36.8% de dicha variación es atribuible a la Alianza para el Campo 2003, estos se debe específicamente a la concentración de los recursos del programa hacia la Adquisición de Semilla de Pasto para el Establecimiento de Praderas, principalmente a través de las Asociaciones y Uniones Ganaderas.

Los conceptos de “Materiales, herramientas y equipos”, también presentan un incremento total en el 35.3% de los beneficiarios, de los cuales tan solo el 37.2% de ello, corresponden efectos de Alianza, mientras que el 74.8% es por inversiones imputables a otras causas.



Es importante resaltar que los tres conceptos que se refieren a servicios no presentan cambio alguno atribuible a Alianza, e incluso por otras causas solamente se observan cambios del 1.5% en servicios profesionales y 11.8% en servicios de transporte. Es

importante impulsar éstas áreas si existe el interés de fortalecer un desarrollo integral de los sistemas producto dentro de las cadenas agroalimentarias.

En el Cuadro 4.3.3.1.1., se observa que la Variación en la Integración Vertical hacia Atrás (VIV) es de -0.10, lo cual indica que hay un Retroceso en la Integración de la cadena, lo que se traduce en un mayor autoabastecimiento, de manera que 41.62% de los beneficiarios, presenta una tendencia decreciente en la Integración hacia atrás de -0.24, debido principalmente a un mayor autoabastecimiento de las Unidades de Producción tanto de insumos como de servicios de transporta y almacenamiento, principalmente; mientras que, el restante 58.38% mantiene estabilidad en sus relaciones con proveedores de insumos y servicios, de manera que no se cuenta con productores pecuarios con tendencia a una mayor Integración hacia atrás, muy probablemente ocasionado por los altos costos de adquisición de estos conceptos.

Cuadro 4.3.3.1.1. Tendencia de la Integración Vertical hacia Atrás, 2003

Tendencia integración hacia atrás	Beneficiarios		Promedio integración hacia atrás
	No	%	
Decreciente (<0)	82	41.62	-0.24
Estable (=0)	115	58.38	0.00
Creciente (>0)	0	0.00	0.00
Total	197	100.00	-0.10

En términos generales, la Incidencia de Alianza en la Integración Vertical hacia Atrás (IVA) es del 41.5%, es decir, la Alianza contribuyó para un cambio en el porcentaje de autoabastecimiento del 24% de las Unidades de Producción. Sin embargo, éste impacto es bajo, si se considera que tan sólo el 41.6% de las Unidades de Producción presentaron cambios, del total de las beneficiadas con la Alianza para el Campo 2003.

4.3.3.2 Integración Vertical hacia delante

La variación en la integración horizontal hacia delante (VHI), para el 2001, se presenta como negativa y es igual a -0.049, ya que la producción colocada en el mercado antes del apoyo fue mayor a la producción colocada en el mercado después del apoyo.

La comercialización hacia las fábricas y hacia el consumidor directo, presentó un decremento después del apoyo y solamente se observa un incremento de la comercialización hacia mercados de exportación, atribuible a un solo productor apícola, que tuvo un incremento en el número de unidades en producción del 170%.

Para el 2003 la VHI es negativa, igual a **-0.026**, puesto que fue mayor el porcentaje promedio de la producción colocada en el mercado antes del apoyo (0.483) que el porcentaje promedio de la producción colocada en el mercado después del apoyo (0.456). Lo cual indica que es importante impulsar el apoyo hacia la comercialización de los productos pecuarios y promover aún más la industrialización o procesos que proporcionen valor agregado a los productos.

Aunque un alto porcentaje de los productos pecuarios se destinan a la comercialización, fuera de la Unidad de Producción, es importante señalar en base al cuadro 4.5, que 74.6% de total de la producción pecuaria se comercializa a través de intermediarios, con toda la problemática que implica éste eslabón dentro de las cadenas, principalmente en producción de carne y leche de ganado bovino.

Es interesante, observar el comportamiento que presentan las unidades productoras de miel, que aunque también se comercializa el 53.3% de la producción vía intermediarios, también presenta importancia la venta hacia la industria y al consumidor directo; además, es el único producto pecuario que presenta exportaciones, aunque solo son de 1% (ver Cuadro 4.3.3.2.1).

Cuadro 4.3.3.2.1. Destino de la producción pecuaria: Integración de Cadena hacia delante.

Especie	Propósito	% a Mercado	% a Fábrica	% a Intermediario	% a Consumidor	% a Exportación
Abejas	Miel	100.0	25.0	53.3	12.5	6.25
Bovinos y Ovinos	Carne	100.0	0.0	88.2	11.8	0.0
Bovinos	Doble/ carne	100.0	0.0	100.0	0.0	0.0
Bovinos	Doble/ leche	96.8	6.5	71.0	22.6	0.0.
Bovinos	Leche	91.3	21.7	34.8	43.5	0.0
Ovinos	Lana	100.0	0.0	100.0	0.0	0.0
TOTAL		98.0	8.9	74.6	15.1	1.0

Los Apoyos 2001 provocaron cambios, directamente sobre la comercialización del 3.6% en unidades apícolas y de tan solo 1.2% para productores de leche; en el caso 2003, hasta este momento no se detectaron situaciones donde el apoyo refleje cambios en la comercialización de la producción.

4.3.4 Desarrollo de Capacidades

En el estado de Oaxaca no se ha implementado el subprograma específico para el Desarrollo de Capacidades (DPAI), por lo que los datos de éste apartado corresponden a la incidencia de Prestadores de Servicios Profesionales de otros programas de Alianza o de agentes técnicos de las mismas instituciones; en éste sentido, solamente 12.5 y 5.2% de los beneficiarios de la Alianza 2001 y 2003, respectivamente, manifiesta haber recibido asistencia técnica, de manera aislada, sin corresponder a los conceptos de inversión; y ello se refleja en el bajo impacto sobre habilidades de los productores para desarrollar actividades de control, administrativas, de comercialización, organización y gestoría.

Como resultado de lo anterior, se tiene una variación en el desarrollo de capacidades (VCI), de tan solo 0.08 para el 2001 y 0.047 para el 2003, de lo cual Alianza es responsable de un 25 y 11%, respectivamente

Sin embargo, el 66 y 25% de los beneficiarios de Alianza 2001 y 2003 respectivamente, que han recibido asistencia técnica, manifiestan que es indispensable éste servicio para la gestión, operación y éxito de los proyectos. Por lo que es importante impulsar de manera articulada las inversiones con asistencia técnica con un enfoque integral, sin limitarse simplemente a aspectos tecnológicos.

4.3.5 Desarrollo de organizaciones

El 67% de los beneficiarios de 2001 recibieron el apoyo a través de la gestión por organizaciones; para el 2003, ésta vía de gestión se incrementó a un 73%, principalmente por productores integrados a las asociaciones y/o uniones ganaderas, quienes recibieron semilla de pasto para recuperación de tierras de pastoreo; las Asociaciones Civiles son otra vía importante (29%) para la gestoría de los apoyos de Alianza y las Sociedades de Producción Rural participan con un 8%.

En 2001 se integraron 29% de organizaciones nuevas para recibir los apoyos de Alianza, y actualmente se mantienen vigentes el 85% de éstas; para el 2003, se tiene un comportamiento similar, pues el 82% de organizaciones se mantienen activas, después de recibir el apoyo; lo cual refleja que el 75% organizaciones se mantiene estables.

Sin embargo, al interior de las organizaciones se observa una ligera tendencia decreciente, principalmente en aquellas que aglutinan un mayor número de productores, como las asociaciones ganaderas u organizaciones donde no se tiene control y contacto con sus integrantes y que implica solamente aspectos gerenciales a través de directivos.

La ausencia del Subprograma para el Desarrollo de Capacidades, se refleja en el bajo Índice de Desarrollo de las Organizaciones, de manera que para el 2001 fue del 0.015 y de 0.013 para el 2003, con lo cual los beneficios para sus agremiados disminuyen. Las organizaciones fortalecen a sus agremiados con funciones de gestoría y comercialización principalmente, y en segundo término se avocan hacia la integración de acciones para la producción. La incidencia de la Alianza en el desarrollo de las organizaciones responde a un 14.5% para los dos años analizados.

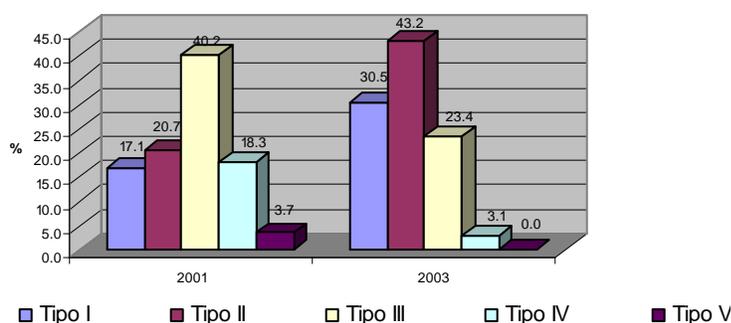
4.3.6 Sanidad e inocuidad

Tanto para 2001 como para el 2003, el 49% de los productores agropecuarios participa en las campañas zoonosanitarias; sin embargo el 77% de los beneficiarios utilizan vacunas, sin el apoyo de Alianza, principalmente las que se aplican al ganado vacuno como la tuberculosis bovina y brucelosis bovino, caprino-ovino, de ésta manera, aunque existe poco conocimiento sobre las campañas sanitarias, en la mayoría de las zonas ganaderas se realizan medidas preventivas como aquellas contra endoparásitos y ectoparásitos, que realizan el 76.8% de los beneficiarios de Alianza.

4.4 Análisis de los resultados de los indicadores según tipos de productores (primer y segundo nivel)

Como se puede observar en la Gráfica 4.4.1., en base a la estratificación de productores pecuarios, tenemos que para el 2001 y 2003 los apoyos de Alianza para el Campo se concentraron en un 61 y 66%, respectivamente hacia los productores tipo II y III; mientras que en 2001 solamente se incluyó al 17.1% de productores tipo I, quienes poseen el menor nivel tecnológico y están poco capitalizados. En el 2003 se tiende a incrementar beneficiarios del tipo I hasta un 30%.

Gráfica 4.4.1 Tipología de productores pecuarios beneficiarios de Alianza para el campo 2001 y 2003



Para el 2001, de total de los apoyos ejercidos, el componente de Recuperación de Tierras de Pastoreo concentró sus apoyos en el 61% del total de beneficiarios, un 28% se dirigió hacia beneficiarios del componente de mejoramiento genético y solamente un 11% de beneficiarios participaron en el componente apícola.

El componente de Recuperación de Tierras de Pastoreo capitalizó sus apoyos hacia el 50% de beneficiarios tipo III; mientras que solamente fueron beneficiados un 16% de productores tipo I, quienes son productores del más bajo nivel tecnológico, (ver Cuadro 4.1.1.).

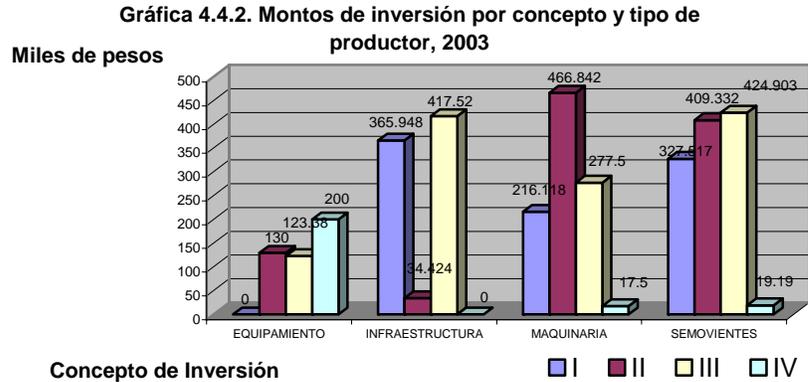
Cuadro 4.1.1. Distribución porcentual por conceptos de inversión y tipo de productor, 2003.

Componentes	Tipo de productor, %				Total %	\$, %
	I	II	III	IV		
Infraestructura y obras	2.5	2.0	0.5	0	5.0	25.3
Maquinaria, equipo y herramientas	6.0	5.0	0.5	0.5	12.0	30.3
Semovientes, material genético o vegetativo	21.5	34.5	23	2	81.0	36.6
Equipamiento e infraestructura para acopio almacenamiento transformación y transporte de productos pecuarios	0	1	0.5	0.5	2.0	7.8
Total	30	42.5	24.5	3	100.0	

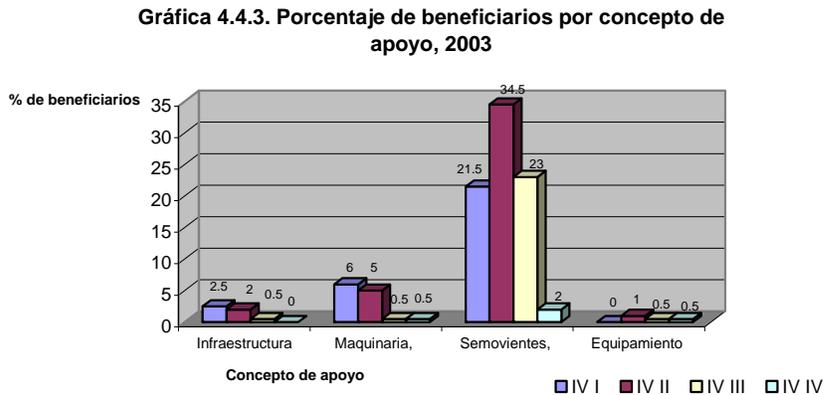
Los apoyos del componente apícola beneficiaron a un 66% de productores del tipo IV, dichos productores tiene un mayor nivel tecnológico dentro de éste sector pecuario.

El componente de mejoramiento genético de cierta manera se distribuye de manera proporcional entre los productores tipo I, II y III, sumando un total del 82% de los productores participantes.

En el 2003, el 81% de los beneficiarios se concentraron en el componente de Semovientes, material genético y vegetativo, con un monto financiero del 36.6% de un total de apoyos de \$3,230,174 pesos, donde el concepto principal fue semilla de pasto forrajero (ver Gráfica 4.4.2. y 4.4.3).



El 12% de los beneficiarios participaron en el componente de maquinaria, equipo y herramientas, con un 30.3% del total de apoyos; un 5% fueron apoyados con obras e infraestructura para la producción, con el 25% de participación del monto de los apoyos; mientras que solo un 2% de beneficiarios se apoyaron con equipamiento e infraestructura para acopio, almacenamiento, transformación y transporte de productos pecuarios, con tan solo el 7.8% de los apoyos.



CAPÍTULO V

Conclusiones y recomendaciones

5.1 Conclusiones

5.1.1 Correspondencia entre problemática y Programa

No hay correspondencia entre la importancia y el potencial pecuario que se tiene en el estado con los recursos que se asignan a dicho sector (menos del 10% de los recursos federalizados de Alianza Contigo). Las metas programáticas han sido establecidas a tiempo, sin embargo, los últimos años ha sido necesario formalizar un *addendum* en el cual se han visto disminuidos las metas financieras y físicas más de un 50%.

El subprograma Recuperación de Tierras de Pastoreo, hoy componente de Desarrollo Ganadero llamado Establecimiento Rehabilitación, Infraestructura y Equipo para Praderas y Agostaderos es el concepto donde se destinaron el 50% de los recursos del Programa, beneficiando a un mayor número de productores, pero se pulverizaron los apoyos y no se obtiene el impacto que se pretende.

Los sectores bovino y apícola, fueron hacia donde se canalizaron el resto de los apoyos del Programa de Fomento Ganadero, de los cuales el sector apícola mostró resultados importantes en el número de colmenas.

Aunque hay un anexo técnico donde se especifica la aplicación de recursos a productores de bajos ingresos en zonas no marginadas y en transición (88%), no hay forma de controlar y verificar la observancia de este criterio.

Con este presupuesto, atendiendo la libre demanda a través de las Uniones Ganaderas y Municipios y a la diversidad de las necesidades va a ser muy difícil impactar debido al poco desarrollo en todos los eslabones que conforman las cadenas de valor de las actividades pecuarias.

5.1.2 Principales resultados de la evaluación de procesos

El diseño actual del programa ofrece varias ventajas que son reconocidas por las mismas instancias operativas, pues facilita la aplicación de los recursos a través de proyectos con grupos de productores. Lo que se considera como riesgos son aspectos que ya se vienen realizando principalmente por la falta de recursos para el programa y deficiencias de planeación.

En términos generales no hay planeación ya que se carece de diagnósticos regionales y por cadenas actualizados y aunque hay algunos criterios generales para la orientación de los apoyos, estos no se aplican o se toman en cuenta marginalmente.

Por otro lado, la falta de apego a las Reglas de Operación del Programa y la falta de acuerdos entre las instancias federales y estatales son las principales causas que están retrasando la operación de los recursos.

El COTEGAN como instancia operativa y de planeación necesita fortalecerse para cumplir mejor su función e incidir en estas debilidades con mayor decisión y capacidad.

A nivel regional se están desaprovechando las sinergias que se podrían lograr entre las instancias federales y estatales, ya que en el mejor de los casos no hay relación entre ellas, pero en otros hay competencias y desaprobaciones mutuas.

Hace falta poner en marcha el subprograma DPAI con experiencias piloto para subsanar deficiencias importantes en la orientación, aplicación y seguimiento de los recursos del programa.

5.1.3 Principales Impactos

- La no recepción del apoyo se debe principalmente a una falta de información del seguimiento de la gestión o bien por no haber participado el beneficiario en el proceso.
- Los apoyos presentan un nivel de uso y aprovechamiento superior al 88%.
- La producción de bovinos de carne y leche y la producción apícola son los sectores con mayor importancia
- En términos generales, se tiene un incremento en la producción principalmente debido a incrementos en número de unidades en producción y a variaciones de precios de venta, lo cual indica que es necesario reforzar los sistemas de producción que eleven rendimientos.
- La generación de jornales contratados es mayor a la generación de jornales familiares, y ello se debe a otras causas y no precisamente a los apoyos de la Alianza. Sin embargo, es importante precisar que la mano de obra familiar es uno de los factores que hace sostenible la producción pecuaria.
- Las unidades de producción tienden a la capitalización, y ello es consecuencia de la combinación de diferentes estrategias, de las cuales Alianza contribuye con un 6.9%, lo cual es poco significativo.
- El Índice de nivel tecnológico, presenta una variación de tan solo 0.03 para 2001 y 0.01 para 2003, debido a una mejoría en los sistemas de alimentación y en infraestructura para la producción.

- El 50% de las unidades de producción presenta estabilidad en la integración de cadenas tanto hacia atrás como hacia adelante.
- La integración de cadenas hacia atrás, presenta una tendencia negativa, es decir que cada vez más productores tienden a autobastecerse, recurriendo en menor proporción a la compra de insumos externos, debido a sus altos costos.
- La integración hacia adelante es mínima su crecimiento, a excepción del sector apícola, el 74% de la producción se coloca a través de intermediarios.
- Los beneficiarios del Programa de Fomento Pecuario, ejecutan diversas actividades productivas en sus Unidades de Producción: agrícolas y pecuarias, principalmente.
- Las Unidades de Producción Familiar, se perfilan como la mejor estructura organizativa en el nivel productivo primario, observando integración de la mano de obra familiar al desarrollo de las actividades pecurias.
- Ante la ausencia del DPAI en el Estado, no existen resultados sobre el impacto en asistencia técnica y en organización. La que se brinda es a través de despachos, proveedores o por otros agentes prestadores de servicios profesionales, que no está integrada al enfoque y líneas estratégicas.

5.2 Recomendaciones

5.2.1 Diseño del Programa

Actualizar los diagnósticos regionales y de cadenas productivas para precisar:

1. Las cadenas prioritarias del sector pecuario con potencial en la entidad y perspectivas de competitividad.
2. La población objetivo en base a la vocación productiva, propósito de la producción, nivel tecnológico, recursos y condiciones naturales, infraestructura y nivel dentro de la cadena.
3. Los componentes sujetos de apoyo, deben ser pertinentes al proceso de desarrollo de la Unidad de Producción, atendiendo a la problemática prioritaria.

Definir los criterios y las formas de aplicación de los recursos considerando:

1. La participación de organizaciones económicas de productores, que acrediten tendencia para la producción, comercialización y/o transformación y
2. La elaboración de proyectos integrales que fomenten la inversión rural de los productores y su integración en los eslabones de las Cadenas.

5.2.2 Procesos del Programa

Integrar el COTEGAN, de acuerdo a los Arreglos Institucionales estableciendo la representatividad formal de cada instancia y de cada sector a nivel directivos, pero también considerar para su integración a personal operativo de cada dependencia y cada sector, que serán quienes lleven a la práctica las Reglas de Operación.

Fortalecer al COTEGAN como instancia de planeación, operación y seguimiento del Programa, de acuerdo al contexto estatal; por lo que es imprescindible integrar grupos de trabajo y subcomités internos operativos, para distribuir las funciones y asegurar el cumplimiento de las actividades técnicas, así como disponer de recursos para la operación y verificación *in situ* de los proyectos.

Difundir y socializar los lineamientos de las Reglas de Operación, entre el personal técnico operativo de las ventanillas receptoras y todos los involucrados en el proceso de recepción, integración de expedientes técnicos, dictaminación, aprobación y entrega-recepción del apoyo.

Fortalecer al personal operativo, para la integración de expedientes técnicos de los proyectos, verificando la información mínima, con el apoyo de las Cédulas de Autodiagnóstico por Especie-Producto, que contiene información mínima sobre la unidad de producción y poder determinar las necesidades prioritarias sujetas de apoyo.

Impulsar la operación del DPAI en el estado para el fortalecimiento de organizaciones productivas e integración de proyectos que desarrollen procesos de transformación que de valor agregado al producto pecuario.

Mayor participación de la Contraloría General del Poder Ejecutivo del Estado, a través de la Coordinación del Programa de Supervisión de "Alianza para el Campo", verificando la entrega recepción de los apoyos de acuerdo a los expedientes técnicos de los proyectos y términos establecidos en la Reglas de Operación.

5.2.3 Impactos

Establecer mecanismos de información y difusión del programa entre los beneficiarios de manera directa.

Impulsar la diversificación productiva con la introducción de otras especies alternativas (Iguana, jabalí, avestruz, tepezcuintle, venado cola blanca, temazate) ya que actualmente solo se concentran los apoyos hacia dos especies pecuarias.

Fortalecer tecnología de producción que se traduzcan en mayor producción y calidad del producto, y tendientes a disminuir costos de producción.

La concentración de inversiones de Alianza, cuando se tenga claridad de los resultados esperados se traducirá en impactos de mayor relevancia, a los obtenidos actualmente.

Continuar con la introducción de ejemplares de alta calidad genética de acuerdo a condiciones ambientales, ya que el componente genético determina el potencial de productivo.

Fomentar la generación de fuentes de trabajo para la mano de obra familiar que promuevan la integración a las actividades pecuarias y el arraigo.

Promover y facilitar la Integración de beneficiarios a las cadenas sistema-producto, principalmente hacia la transformación y comercialización de los productos pecuarios con ventas directa a consumidores o distribuidores.

Fomentar en los beneficiarios la mentalidad de trabajo en equipo, o en grupo, dado que esa es la forma de trabajar en el futuro y por que así lo vienen haciendo en los países desarrollados con excelentes resultados y este es el “cuello de botella” al que llegan los productores exitosos que llegan a un cierto nivel tecnológico por desarrollo individual.

Los Apoyos de la Alianza Contigo 2003, son recursos complementarios que deben incidir en problemáticas prioritarias y puntuales, previamente identificadas en las unidades de producción, que incrementen la productividad.

Los recursos de la Alianza son apoyos que sirven para “**Acelerar Procesos**”, como una de las estrategias de reproducción de las unidades de producción, es decir sin estos recursos el equipamiento o capitalización se tiene programado pero en un mayor tiempo.

Dirigir los recursos hacia los beneficiarios con mayores posibilidades de éxito, que presenten condiciones favorables y un uso eficiente de los apoyos, en base a los Autodiagnósticos que se plantean en las Reglas de Operación. Por ejemplo, dotar de vaquillas a beneficiarios que cuenten con fuentes de alimentación y no crearles un problema de abasto de forrajes.

Promover que los apoyos se canalicen de acuerdos a criterios de factibilidad técnica-económica y evitar responder a presiones populistas ó políticas.

Implementar una estrategia de divulgación de la información sobre el Programa de Alianza, hacia beneficiarios potenciales, ya que se desconocen sobre la existencia de tales apoyos.

Impulsar la operación del DPAI en el estado como complemento a los apoyos de alianza, siendo el agente integrador e impulsor de cadenas y facilitador de los procesos de capacitación y transferencia de tecnología, apoyándose y coordinándose con las líneas estratégicas que impulsa la Fundación Produce Oaxaca A.C.

Establecer un plan de capacitación como parte estrategia del DPAI, de acuerdo a las necesidades y problemáticas de cada Cadena Sistema-Producto y acorde a las condiciones agroecológicas, considerando además la planeación, administración y rentabilidad de las explotaciones agropecuarias.

En el Plan Estatal de Desarrollo 1998-2004, se recomienda adoptar el modelo llamado Grupo Ganadero de Validación y Transferencia de Tecnología (GGAVATT), desarrollada

por el INIFAP, nuevamente se recomienda, retomar éste modelo de transferencia de tecnología, más aún cuando la Fundación Produce Oaxaca ha impulsado giras de intercambio tecnológico con el Grupo de GGAVAT's del Norte de Veracruz, llevando a productores de las regiones ganaderas del Estado.

En el sector apícola, se requiere la certificación de miel de alta calidad con altos niveles de inocuidad, la diversificación de mercados (producción orgánica), continuar con el control de la abeja africana, mejoramiento de la población con abejas reinas de calidad genética, mejoramiento de equipos e infraestructura para la extracción, almacenamiento y envasado, manejo de apiarios, restauración y manejo de la vegetación florística, control sanitario (varroasis).

En las explotaciones bovinas, ovinas y caprinas, se requiere apoyar diversos conceptos de acuerdo a la cadena Sistema - Producto:

- Manejo reproductivo: Registros e identificación del hato, selección de machos y hembras de reemplazo, inseminación artificial, trasplante de embriones, introducción de razas de mayor potencial genético, crianza de becerros (destete precoz).
- Manejo de praderas: diversificación de praderas, pastoreo intensivo tecnificado, cercos eléctricos, uso de energía renovable, infraestructura y asistencia técnica para la conservación de suelo y uso eficiente del agua en agostaderos, forrajes de corte e infraestructura para ensilar y henificar, capacitación en mejoramiento genético (), nutrición animal, estrategias para la alimentación en el trópico seco (bloques nutricionales, raciones alimenticias)
- Manejo sanitario: Prácticas de medicina preventiva, manejo de instalaciones, cuarentenas, diagnóstico clínico, capacitación para el ordeño higiénico, campanas de vacunación permanente, certificación de "hato libre",

Bibliografía y Fuentes de Información

Anexo Técnico y Addendum del Programa de Fomento Ganadero 2003, del Estado de Oaxaca.

ASERCA. 2000. La producción de carne en México y Panorama Mundial de la carne. Claridades Agropecuarias, No. 83. ASERCA, México.

Encuestas a Beneficiarios, 2001 y 2003.

Encuestas a Funcionarios y a Otros Actores.

Gobierno del Estado de Oaxaca. 1988. Plan Estatal de Desarrollo, 1988-2004. Oaxaca, México.

FIRA. 2004. Centro de Desarrollo Tecnológico "Tantakin": Ganadería Tropical. Mérida, Yucatán.

Fundación Produce Oaxaca A.C. Revista Agroproduce. Números: 09, 16, 17, 19, 20 y 21. Oaxaca, Oax.

Murat C., J. 2003. V Informe de Gobierno del Estado de Oaxaca. Oaxaca, México.

Ortega R., C. y Ochoa B., R. 2004. *Encefalopatía espongiiforme* Bovina (mal de las vacas locas) un panorama del riesgo. Claridades Agropecuarias, No. 126. ASERCA, México.

SAGAR. 1999. Situación actual y perspectivas de la producción de leche de ganado bovino en México. Claridades Agropecuarias, No. 77. ASERCA, México.

SAGARPA. 2002. Informe sobre la situación de los Recursos Genéticos Pecuarios de México. Claridades Agropecuarias, No. 111. ASERCA, México.

SAGARPA. 2003. Reglas de Operación del Programa de Estímulos a la Productividad Ganadera (PROGAN). Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 17 de junio de 2003.

SAGARPA. 2003. Reglas de Operación de la Alianza para el Campo para la Reconversión Productiva; Integración de cadenas Agroalimentarias y de Pesca; Atención a Factores Críticos y Atención a Grupos y Regiones Prioritarios (Alianza Contigo 2003). Publicado en el Diario Oficial, el 25 de julio 2003.

SAGARPA. 2004. Programa Nacional Pecuario, 2004. Coordinación General de Ganadería. México.

SAGARPA-FAO. 2004. Guía Metodológica para la Evaluación Estatal del Programa de Fomento Ganadero. Evaluación Alianza Contigo 2003.

Anexo 1

Metodología de Evaluación

- **Diseño de la muestra de beneficiarios**
 - Determinación del tamaño de la muestra

En ésta ocasión, para integrar el marco muestral se tomaron en cuenta a los siguientes tipos de beneficiarios:

- a. Beneficiarios que integraron su solicitud de manera individual;
- b. Grupo de beneficiarios que presentaron solicitud grupal, cuyos integrantes hacen uso colectivo del componente;
- c. Grupo de beneficiarios que presentaron solicitud grupal y cuyos integrantes hacen uso individual del componente otorgado y
- d. Beneficiarios de las uniones y asociaciones ganaderas también se incluyeron, ya que representaron el 95.4% del total de beneficiarios del Programa de Fomento Ganadero del año 2003

Para el año 2001 se consideró un padrón integrado por un total 5,390 beneficiarios y de acuerdo al método de muestreo propuesto, se tuvo que el tamaño de la muestra para la aplicación de encuestas fue de 92 beneficiarios, donde se consideran los Subprogramas y componentes.

Es conveniente plasmar las siguientes precisiones sobre la Relación de Beneficiarios 2001, proporcionados por el CTEE, para los tres Subprogramas: Mejoramiento Genético, Recuperación de Tierras y Praderas y el Subprograma Apícola, dichos listados contaban con la información referente a: programa, nombre del beneficiario, localidad, municipio, componente y monto de inversión desglosada; sin embargo, carecía de información referentes a número de expediente, domicilio, unidad y cantidad del apoyo.

Para el año 2003, de acuerdo a los listados del Subprograma de Desarrollo Ganadero, se consideró un total de 3,940 beneficiarios y la muestra arrojó un total de 202 beneficiarios a entrevistar. En éste caso los listados proporcionados contaban con los siguientes datos:

- Establecimiento, Rehabilitación, Infraestructura y Equipo para Praderas y Agostadero, solamente contenía: nombre del representante, localidad, municipio y acompañado del listado de integrantes del grupo, sin incluir concepto del apoyo y cantidad.
- Apícola, solo contenía nombre del beneficiario, RFC, dirección, localidad, municipio y código postal.
- Componente lechero solo contó con nombre, RFC, localidad y municipio.

En términos generales no se contó con la información necesaria para la localización de los beneficiarios en campo, para el caso de los apoyos 2003, se presentó un retraso en la en

trega de los recursos, de manera que, el beneficiario final no ha recibido el apoyo pues éste fluye a través de la organización o vía proveedor, causa por la cual la encuesta no aplicó.

La meta total fue de 294 encuestas para aplicarse en campo, sin embargo se tuvo un avance real de 82 para el año 2001 y de 197 para el año 2003, con ello se tuvo un total de 279 entrevistas realizadas y capturadas, que representan el 95% de lo programado.

Las principales razones por las que se no logró concretar el 5% restante de lo programado fueron las siguientes:

- De acuerdo al listado programado inicial, hubo un 45.1% de reemplazos para el año 2001 y un 57.4% de reemplazos para el año 2003, debido principalmente a que no se había recibido el apoyo, por estar ausente el beneficiario en la comunidad (radica o migra temporalmente fuera del estado o fuera del país), por fallecimiento o por que no sabía que era beneficiario del programa de alianza.
- Dicha cantidad de reemplazos, implicó mayor desplazamiento para ubicar a nuevos beneficiarios, por lo que de manera real se visitaron a un total de 403 productores, con todas las complicaciones que representa recorrer comunidades y rancherías del estado de Oaxaca.
- **Entrevistas a otros actores**

Se realizaron entrevistas a funcionarios y otros actores, sumando un total de 19, cuyas funciones son:

- Subsecretario de Desarrollo Agropecuario y Forestal del Estado
- 3 Jefes de DDR
- 3 Jefes de CADER
- 6 Responsables Operativo del programa: Vocal del COTEGAN, diferentes niveles de la SEDAF.
- 4 Proveedores de Bienes y Servicios
- 3 Representantes de Organizaciones de Productores

Anexo 2

Información de cuadros complementarios al contenido de los capítulos

ESPECIALIZACION DE LAS UNIDADES DE PRODUCCION BENEFICIARIAS DE ALIANZA, 2003

Espece animal	No. Productores	%
Bovinos	112	56.9
Caprinos	29	14.7
Ovinos	22	11.2
Aves (pollos y gallinas)	17	8.6
Porcinos	9	4.6
Abejas	8	4.1
	197	100

- Causas de la no recepción

Causas por la que no se recibió el apoyo, 2003

Causa	No. de casos	%
Se le asigno el apoyo, pero no ha podido dar su aportación	0	0.00
Presentó su solicitud pero no ha recibido aun aviso de asignación	12	27.91
Presentó solicitud, recibió aviso de asignación y aportó sus parte correspondiente, pero aún no recibe el apoyo	9	20.93
Desconoce la causa por la que no lo ha recibido	19	44.19
Por incumplimiento del proveedor		0.00
Otra causa	3	6.98
TOTAL	43	100

Grado de satisfacción de los beneficiarios 2003

Componente	Aspecto a Evaluar	Calific.	% de Beneficiarios
Semillas y plántulas	% germinación	7.5	58.9
	Capacidad de producción o rendimiento	8	57.4
	Adaptación a condiciones ambientales	8.1	57.4
	Estado sanitario	8.2	49.7
Promedio		7.9	
Animales	Capacidad reproductiva	9.4	10.2
	Capacidad de producción o rendimiento	9.3	9.6
	Adaptación a condiciones de la Unidad de Producción	8.8	10.7
	Estado sanitario	9	6.1
Promedio		9.1	

Maquinaria y equipo	Durabilidad	9.4	11.2
	Facilidad y eficiencia para la operación	9.3	11.2
	Disponibilidad de refacciones y servicios de mantenimiento	8.9	10.2
	Costo de operación	8.5	10.7
Promedio		9.0	
Construcciones e instalaciones	Durabilidad	9.4	6.1
	Facilidad y eficiencia para la operación	9.1	8.6
	Costo de mantenimiento	8.6	8.6
Promedio		9.0	
Asesoría	Disponibilidad de asesoría	8	1.0
	Capacidad técnica	8.0	1.0
Promedio		8.0	

○ **Gestión del apoyo**

▪ **Dificultad en acopio de información, 2003**

Índice de complejidad para el acopio de la información			
Fácil	18	9.14	18
Regular	11	5.58	22
Complicado	7	3.55	21
No sabe	161	81.73	61.00
	197	100.00	0.31

● **Índice de complejidad en llenado de solicitud**

Índice de eficiencia de la asesoría de personal en la integración de la solicitud, 2003

Excelente	16	8.12	16
Regular	16	8.12	32
Mala	1	0.51	3
No sabe	164	83.25	51.00
	197	100.00	0.26

Índice de eficiencia de la capacidad y actitud del personal de ventanilla, 2003

Excelente	16	8.12	16
Regular	15	7.61	30
Mala	0	0.00	0
No sabe	166	84.26	46.00
	197	100.00	0.23

- Permanencia del apoyo
 - Nivel de uso 2003,

Rango de uso de capacidad	Beneficiarios		
	Número	Porcentaje	Ponderación
Al 0 por ciento de su capacidad (no lo está usando)	2	1.4	0.0
Del 1 al 25 por ciento de su capacidad (hasta un cuarto de su capacidad)	4	2.8	0.7
Del 26 al 50 por ciento de su capacidad (hasta la mitad de su capacidad)	9	6.3	3.1
Del 51 al 75 por ciento de su capacidad (hasta tres cuartos de su capacidad)	13	9.0	6.8
Del 76 al 100 por ciento de su capacidad (hasta toda su capacidad)	116	80.6	80.6
TOTAL	144	100.0	91.1

- **Indicadores de Impacto**

- Empleo

Jornales Contratados

CAUSA Y TENDENCIA	CASOS		JORNALES CONTRATADOS		
	No	%	ANTES DEL APOYO	DESPUES DE APOYO	DA/AA
POR ALIANZA	38	100.0	1375	3791	2.76
DECRECIENTE	0	0.0	0	0	0.00
CRECIENTE	38	100.0	1375	3791	2.76
POR OTRAS CAUSAS	37	99.9	3794	5332	1.04
DECRECIENTE	1	2.6	30	20	0.66
CRECIENTE	36	97.3	3764	5312	1.41
TOTAL	224	100.0	23515	27469	1.15
DECRECIENTE	1	0.4	30	20	0.67
CRECIENTE	74	33.0	5139	9103	1.77
ESTABLE	149	66.5	18346	18346	1.00

Jornales Familiares

Causa y Tendencia	Casos		Jornales Familiares		
	No	%	Antes del Apoyo	Después de Apoyo	DA/AA
Por Alianza	11	100.0	1375	3791	5.00
Decreciente	2	18.2	270	230	0.85
Creciente	9	81.8	230	2106	9.16
Por otras causas	6	100.0	890	1253	1.27
Decreciente	1	16.7	270	250	0.93
Creciente	5	83.3	620	1003	1.62
Total	166	100.0	38230	40429	1.85
Decreciente	3	1.8	540	480	0.89
Creciente	14	8.4	850	3109	3.66
Estable	149	89.8	36840	36840	1.00

Cambios en el empleo total

CAUSA Y TENDENCIA	CASOS		JORNALES FAMILIARES		
	No	%	ANTES DEL APOYO	DESPUES DE APOYO	DA/AA
POR ALIANZA	49	100.0	1375	3791	2.26
DECRECIENTE	2	18.2	270	230	0.85
CRECIENTE	47	95.9	1605	5897	3.67
POR OTRAS CAUSAS	43	100.0	4684	6585	1.17
DECRECIENTE	2	4.7	300	270	0.90
CRECIENTE	41	95.3	4384	6315	1.44
TOTAL	241	100.0	66914	67898	0.98
DECRECIENTE	4	1.7	600	500	0.83
CRECIENTE	88	36.5	11128	12212	1.10
ESTABLE	149	61.8	55186	55186	1.00

- Segundo nivel
 - Inversión y capitalización

Proceso de capitalización de la UPR, en presencia del programa. 2003

	Casos con capital	Sin cambios en el capital	Con aumentos en el capital			Con disminución en el capital		
			Por alianza	Otras causas	Total	Por alianza	Otras causas	Total
Maquinaria y equipo agrícola	41	12	5	21	26	0	3	3
Maquinaria y equipo pecuario	41	16	6	13	19	0	6	6
Otros equipos o maquinarias	18	5	2	9	11	0	2	2
Construcciones e instalaciones	137	87	8	33	41	0	9	9
Medios de transporte	38	16	0	10	10	0	12	12
Total	275	136	21	86	107	0	32	32

En porcentajes: Proceso de capitalización de la UPR, en presencia del programa. 2003

	Casos con capital	Sin cambios en el capital	Con aumentos en el capital			Con disminución en el capital		
			Por alianza	Otras causas	Total	Por alianza	Otras causas	Total
Maquinaria y equipo agrícola	14.9	29.2683	19.231	80.769	100	0	100	100
Maquinaria y equipo pecuario	14.9	39.0244	31.579	68.421	100	0	100	100
Otros equipos o maquinarias	6.5	27.7778	18.182	81.818	100	0	100	100
Construcciones e instalaciones	49.8	63.5036	19.512	80.488	100	0	100	100
Medios de transporte	13.8	42.1053	0	100	100	0	100	100
Total	100.0	49.4545	19.626	80.374	100	0	100	100

Evaluación Programa Fomento Ganadero 2003

Tipo de ganado	Casos con capital	Sin cambios en el capital	Con aumentos en el capital			Con disminución en el capital		
			Por alianza	Otras causas	Total	Por alianza	Otras causas	Total
Bovinos	136	60	12	54	66	0	10	10
Ovinos	6	5	0	0	0	0	1	1
Caprinos	1	0	0	0	0	0	1	1
Porcinos	1	0	0	0	0	0	1	1
Aves	1	1	0	0	0	0	1	1
Colmenas	15	1	0	0	0	0	1	1
Animales de trabajo	23	23	0	0	0	0	0	0
Otras especies	1	1	0	0	0	0	0	0
total	183	90	12	54	66	0	15	15

Tendencia de cambio en los activos y participación del apoyo en el capital de la UPR: Valor total de los activos mencionados, antes y después del apoyo.

Tendencia	Beneficiarios		Capital total promedio		
	No	%	Antes del apoyo	Después del apoyo	Después - antes del apoyo
Decrecient	20	10.2	125,458	85,658	-39,799
^e Estable	67	34.0	79,114	79,114	0
Creciente	67	34.0	218,928	282,189	63,261
No recibieron	43	21.8	0	0	0
Total	197	100.0	113,298	130,773	17,475

Tendencia	Monto promedio del apoyo	Capital DA / Capital AA	Apoyo / Capital DA	Apoyo / Capital AA
Decrecient	18,655	0.68	0.22	0.15
^e Estable	6,749	1.00	0.09	0.09
Creciente	32,140	1.29	0.11	0.15
No recibieron	0	0	0	0
Total	17,371	1.15	0.13	0.15

Tendencia	Beneficiarios		Capital total promedio		
	No	%	Antes del apoyo	Después del apoyo	Después - antes del apoyo
Decreciente	20	10.2	125,458	85,658	-39,799
Estable	110	55.8	46,749	46,749	0
Creciente	67	34.0	218,928	282,189	63,261
Total	197	100.0	113,298	130,773	17,475

Tendencia	Monto promedio del apoyo	Capital DA / Capital AA	Apoyo / Capital DA	Apoyo / Capital AA
Decreciente	18,655	0.68	0.22	0.15
Estable	8,141	1.00	0.17	0.17
Creciente	32,140	1.29	0.11	0.15
Total	17,371	1.15	0.13	0.15

▪ Innovación Tecnológica

El Índice de Cambio Tecnológico

	Antes del apoyo	Después del apoyo	DA-AA	Cambios
Calidad genética antes	0.41	0.41	0.00	Sin cambios
Infraestructura antes	0.18	0.20	0.02	Avance
Alimentación	0.31	0.31	0.00	Sin cambios
Índice tecnológico	0.24	0.26	0.20	Avance

- INTEGRACIÓN DE CADENAS
- Integración de Cadenas hacia atrás (% de insumos que se adquieren en el mercado)

Cuadro No. 2. Tendencia de la VIV

Tendencia integración hacia atrás	Beneficiarios		Promedio integración hacia atrás
	No	%	
Decreciente (<0)	82	41.62	-0.24
Estable (=0)	115	58.38	0.00
Creciente (>0)	0	0.00	0.00
Total	197	100.00	-0.10

- Integración Vertical hacia delante (% de la producción que se ubica en el mercado)

- VHI=144.3, Variación en la Integración Vertical hacia delante (Producción pecuaria sin cambios observados)

- **Integración vertical hacia delante por eslabones**

PMa	PMd	PFa	PFd	Pla	Pld	PCa	PCd	PEa	PEd
0.483	0.456	0.143	0.123	0.377	0.381	0.119	0.137	0.014	0.012
VHI		VHF		VHIC		VHC		VHE	
-0.026		-0.019		0.004		0.018		-0.001	0.001

- IHA, Integración Horizontal hacia delante y Alianza
Para éste caso IHA=0,.

- Desarrollo de Capacidades

Beneficiarios	Dato	Indicador (%)
Que recibieron apoyo	154.0	
Que recibieron capacitación	8.0	5.2
Que siguen aplicando las recomendaciones	8.0	100.0
Que recibieron capacitación satisfactoria	7.0	87.5
Para los que la capacitación es indispensable	2.0	25.0
A los que la capacitación les ayudó para que recibieran apoyo	2.0	25.0

- Desarrollo de organizaciones: Indicadores descriptivos de las organizaciones

Beneficiarios	Dato	Indicador (%)
Que recibieron apoyo	154	
Que recibieron el apoyo a través de una organización	112	72.7
Que constituyeron una organización para recibir el apoyo	13	11.6
Con organizaciones vigentes después del apoyo	92	82.1

Tamaño de las organizaciones

Tendencia	Organizaciones		Número promedio de miembros de las organizaciones		
	No	%	Antes del apoyo	Después del apoyo	Después-Antes del apoyo
Decreciente	3	1.5	350.0	227.3	122.6
Estable	175	88.8	171.8	171.8	0.0
Creciente	19	9.6	110.0	227.6	58.4
TOTAL	197	100.0	210.6	208.9	60.3

Índice de desarrollo de Organizaciones
VOR=0.013

Incidencia de Alianza en el desarrollo de las organizaciones
IOA=16.31%

- Reconversión Productiva
- **Ingreso, costo y excedente**

2003

Especie animal	Unidades en producción (IUP)	Rendimientos (IR)	Producción (IQ = IUP * IR)	Precios (IP)	Ingresos (IY = IQ * IP)	Costos (IC)	Excedente (IE)
Bovinos	1.12	1.09	1.21	1.14	1.38	0.91	1.51
Carne	1.05	1.06	1.12	1.14	1.27	0.95	1.46
Leche	1.12	1.09	1.22	1.14	1.39	0.92	1.51
Ovinos	4.26	1.10	4.70	1.12	5.25	0.64	13.50
Abejas (miel)	1.35	1.04	1.41	0.97	1.37	0.72	1.40
Total	1.14	1.08	1.23	1.12	1.38	0.90	1.51

2001

Especie animal	Unidades en producción (IUP)	Rendimientos (IR)	Producción (IQ = IUP * IR)	Precios (IP)	Ingresos (IY = IQ * IP)	Costos (IC)	Excedente (IE)
Bovinos	1.20	1.10	1.32	1.25	1.65	0.84	2.40
Carne	1.04	1.04	1.08	1.05	1.14	0.67	1.18
Leche	0.00	1.01	0.00	0.00	0.00	0.00	1.31
Abejas (miel)	1.46	1.12	1.63	1.33	2.16	2.28	1.59
Porcinos	1.79	1.02	1.83	1.78	3.26	1.66	3.77
Total	1.09	1.23	1.35	1.06	1.42	0.69	1.50

2003

Bovinos	Unidades en producción (UP)		Ingreso por UP		Costo por UP		Excedente por UP	
	Antes	Después	Antes	Después	Antes	Después	Antes	Después
Carne	349	365	4,055	4,939	2,010	2,090	2,045	2,849
Leche	2,868	3,338	4,671	5,571	1,869	1,933	2,801	3,637
Total	9,310	10,044	7,906	10,665	4,573	6,048	3,333	4,616

2001

Bovinos	Unidades en producción (UP)		Ingreso por UP		Costo por UP		Excedente por UP	
	Antes	Después	Antes	Después	Antes	Después	Antes	Después
Carne	3,331	3,500	5,394	5,838	1,886	1,907	1	0
Leche	1,299	6,088	2	2	- 2,258	2	2,260	0
Total	9,310	10,044	7,906	10,665	4,573	6,048	3,333	4,616

Índice de Ingreso, Índice de Rendimientos, Índice de Unidades de Producción

Producción y productividad

Cuadro. Incremento promedio en Unidades de producción y en rendimiento, por el Apoyo de Alianza.

Especie	Propósito	% De Incremento Promedio en U. de P.	% de Incremento Promedio en Rendimiento.
Bovinos	Carne	21.05	19.05
Bovinos	Doble propósito carne	40.28	12.10
Bovinos	Doble propósito leche	23.49	33.04
Abejas	Miel	150.71	26.09

I. TIPOLOGIA DE PRODUCTORES

2003

Topología	No. de productores	%
Tipo I	60	30.46
Tipo II	85	43.15
Tipo III	46	23.35
Tipo IV	6	3.05
	197	100.00

2001

Tipo I	14	17.07
Tipo II	17	20.73
Tipo III	33	40.24
Tipo IV	15	18.29
Tipo V	3	3.66
	82	100.00

