



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



GOBIERNO DEL ESTADO  
DE QUERÉTARO

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



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

**Querétaro**

**Octubre de 2002**



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

---

# **Programa de Extensionismo y Servicios Profesionales**

---

**Querétaro**

## **Directorio**

### **GOBIERNO DEL ESTADO DE QUERÉTARO**

Ing. Ignacio Loyola Vera  
Gobernador Constitucional del Estado

Ing. Héctor Samuel Lugo Chávez  
Secretario de Desarrollo Agropecuario

Ing. Sidney Mergruen Espinoza  
Director de Fomento y Desarrollo  
Agropecuario

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

C. Javier Bernardo Usabiaga Arroyo  
Secretario

Ing. Antonio Ruíz García  
Subsecretario de Desarrollo Rural

Ing. Joel Ávila Aguilar  
Coordinador General de Enlace y  
Operación

MVZ. Renato Olvera Nevárez  
Director General de Planeación y  
Evaluación

Lic. José de Jesús Romo Santos  
Director General de Desarrollo Rural

Ing. Manuel Valdés Rodríguez  
Delegado de la SAGARPA en el Estado

### **SUBCOMITÉ ESTATAL DE EVALUACIÓN**

MVZ. Enrique G. Ceceña Martorell, Representante de la Delegación de la SAGARPA

Ing. César S. Leal Sumano, Representante del Gobierno del Estado

Ing. Jaime Quintanilla González, Representante de la Gerencia de la CNA

Ing. Miguel Ozores Irastorza, Representante de los Productores

Ing. Octavio Granados Pérez, Representante de Profesionistas y Académicos

Dr. Gilberto Herrera Ruiz, Representante de Profesionistas y Académicos

Lic. José Antonio Tamez Lezama, Coordinador

## **Créditos**

Este estudio fue realizado por la Entidad Evaluadora Estatal:

**Consultoría Mexicana S.A. de C.V.**

**Ing. Armando Orive Bellinger**  
Director de la Empresa

**Ing. María Angélica Quintero Peralta**  
Director del Proyecto

## Prólogo

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

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

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

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

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

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

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

## Índice

Resumen ejecutivo.....	1
Capítulo 1. Introducción.....	5
1.1 Fundamentos y objetivos de la evaluación.....	5
1.2 Alcances, utilidad e importancia de la evaluación.....	6
1.3 Metodología de evaluación aplicada.....	7
1.4 Fuentes de información.....	8
Capítulo 2. Diagnóstico del entorno para la operación del Programa.....	9
2.1 Principales elementos de política sectorial federal y estatal.....	9
2.1.1 Política federal sectorial.....	9
2.1.2 Política estatal sectorial.....	10
2.2 Contexto institucional en el que se desarrolló el Programa.....	11
2.3 Contexto económico para la operación.....	11
Capítulo 3. Características del Programa en el Estado.....	15
3.1 Estructura y dinámica del programa ejercicio 2001.....	15
3.1.1 Metas físicas y financieras programadas y realizadas (2001).....	15
3.2 Cobertura geográfica del programa.....	18
3.3. Evolución del Programa (1996-2001).....	19
Capítulo 4. Evaluación de la operación del Programa.....	22
4.1 Planeación del programa.....	22
4.1.1 Complementariedad del Programa.....	23
4.2 Procesos de operación del Programa.....	24
4.2.1 Difusión del Programa.....	24
4.2.3 Gestión de las solicitudes.....	25
4.2.4 Control y seguimiento de las solicitudes.....	25
4.2.5 Gestión y otorgamiento de apoyos.....	27
4.2.6 Seguimiento del Programa.....	28
4.3 Perfil de los beneficiarios.....	29
4.4 Satisfacción con el servicio.....	34
4.5 Participación de los prestadores de asistencia técnica.....	35
4.6 Correspondencia entre los apoyos y las necesidades de los productores.....	37
4.7 Evaluación global del Programa.....	38
4.8 Conclusiones y recomendaciones.....	42
4.8.1 Conclusiones.....	42
4.8.2 Recomendaciones.....	42
Capítulo 5. Evaluación de resultados e impactos del Programa.....	43
5.1 Principales resultados de las acciones del Programa.....	43

5.2 Cambio técnico e innovación en los procesos productivos.....	48
5.3 Permanencia de los servicios de apoyo a la producción.....	50
5.4 Desarrollo de capacidades.....	51
5.4.1 Desarrollo de capacidades técnicas, productivas y de gestión.....	51
5.4.2 Desarrollo de capacidades incluyentes.....	52
5.5 Formación y fortalecimiento de organizaciones de productores.....	53
5.5.1 Constitución de nuevos grupos gracias al apoyo.....	53
5.5.2 Consolidación de grupos.....	54
5.5.3 Caracterización de los grupos.....	54
5.6 Conclusiones y recomendaciones.....	56
5.6.1 Conclusiones.....	56
5.6.2 Recomendaciones.....	56
Capítulo 6. Conclusiones y recomendaciones.....	57
6.1 Conclusiones.....	57
6.1.1 Generales.....	57
6.1.2 Acerca de la operación del Programa.....	57
6.1.3 Acerca de los logros e impactos del Programa.....	60
6.2 Recomendaciones.....	61
6.2.1 Generales.....	61
6.2.2 Acerca de la operación e impactos.....	62
Bibliografía.....	64

## Índice de cuadros

Cuadro 1-4-1. Fuentes de información para la evaluación.....	8
Cuadro 1-4-2 Distribución estatal de los beneficiarios encuestados .....	8
Cuadro 2-1-1. PESPRO en el marco del Programa Sectorial 2001-2006.....	10
Cuadro 3-1-1 Metas físicas programadas (2001).....	16
Cuadro 3-1-2 Metas financieras programadas (2001).....	16
Cuadro 3-1-3 Comparativo de metas financieras programadas y ejercidas (2001).....	17
Cuadro 3-1-4 Comparativo de metas físicas programadas y ejercidas (2001).....	18
Cuadro 3-3-1 Beneficiarios y técnicos programados y ejercidos 1996-2001.....	21
Cuadro 4-1-1 Criterios establecidos para la planeación del Programa.....	23
Cuadro 4-1-2 Apoyos recibidos de otros programas (2001).....	24
Cuadro 4-2-1 Medios de difusión del Programa.....	24
Cuadro 4-2-2 Razones de los beneficiarios para solicitar apoyos.....	25
Cuadro 4-2-3 Control y seguimiento de las solicitudes.....	26
Cuadro 4-2-4 Situaciones con relación a las solicitudes.....	26
Cuadro 4-2-5 Trámite para recibir el apoyo.....	27
Cuadro 4-2-6 Recepción de los apoyos.....	27
Cuadro 4-2-7 Prioridad para la asignación de los apoyos.....	28
Cuadro 4-2-8 Control de las acciones realizadas.....	28
Cuadro 4-3-1 Perfil de los beneficiarios.....	30
Cuadro 4-3-2 Capital en superficie de los beneficiarios.....	32
Cuadro 4-3-3 Producción agrícola, pecuaria y no agropecuaria.....	33
Cuadro 4-3-4 Nivel de tecnificación de los beneficiarios.....	33
Cuadro 4-3-5 Principales problemas que limitan el desarrollo de las UP.....	34
Cuadro 4-5-1 Actividades realizadas por los técnicos en la operación del Programa.....	36
Cuadro 4-5-2 Participación de los técnicos en eventos de capacitación.....	37
Cuadro 4-6-1 Correspondencia de los apoyos.....	38
Cuadro 4-7-2 Aspectos operativos que presentan problemas.....	39
Cuadro 4-7-3 Principales fortalezas y debilidades del Programa y sugerencias para mejorar su operación.....	40
Cuadro 4-7-4 Opinión de los beneficiarios sobre el Programa.....	41
Cuadro 5-1-1 Características de la contratación del técnico.....	43
Cuadro 5-1-2 Realización y participación de los productores en las actividades sustantivas.....	44
Cuadro 5-1-3 Principales logros del Programa.....	45
Cuadro 5-1-4 Número y tipo de proyectos por municipio.....	45
Cuadro 5-2-1 Indicadores de cambio técnico e innovación en los procesos productivos.....	48

Cuadro 5-2-2 Principales cambios observados en la producción.....	49
Cuadro 5-3-1 Valoración de la asistencia técnica recibida.....	50
Cuadro 5-4-1 Desarrollo de capacidades.....	51
Cuadro 5-4-2 Capacidades técnicas, productivas y de gestión aprendidas.....	52
Cuadro 5-4-3 Desarrollo de capacidades incluyentes.....	52
Cuadro 5-5-1 Formación de nuevos grupos.....	53
Cuadro 5-5-2 Apoyos recibidos y requeridos para la consolidación del grupo.....	54
Cuadro 5-5-3 Características de los grupos.....	55

## Índice de figuras

Figura 2-3-1 Uso del suelo.....	12
Figura 2-3-2 Principales actividades por región.....	13
Figura 3-1-1 Cumplimiento de metas físicas y financieras.....	18
Figura 3-2-1 Cobertura geográfica por subprograma.....	19
Figura 3-3-1 Comportamiento del presupuesto ejercido 1996-2001.....	20
Figura 3-3-2 Cumplimiento de metas físicas 1996-2001.....	20
Figura 3-3-3 Número de beneficiados 1996-2001.....	21
Figura 4-7-1 Evaluación global del Programa.....	39
Figura 5-1-1 Distribución de proyectos y productores.....	48

## Índice de anexos

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

## Siglas y abreviaturas

AD	Agencia de Desarrollo
APC	Alianza para el Campo
EEE	Entidad Evaluadora Estatal
ESP	Empresa de Servicios Profesionales
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
FOFAE	Fideicomiso de Fomento Agropecuario del Estado
PED	Plan Estatal de Desarrollo 1998-2003
PESPRO	Programa de Extensionismo y Servicios Profesionales
SAGARPA	Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación
SEDEA	Secretaría de Desarrollo Agropecuario
SEE	Subcomité Estatal de Evaluación
UA-FAO	Unidad de Apoyo FAO
UP	Unidad de Producción

## Presentación

Una de las principales políticas federales actuales que tienden a impulsar el desarrollo sostenible del sector primario, es la instrumentación de los Programas de la Alianza para el Campo. En este marco, en el mes de febrero de 2001, la SAGARPA y el Gobierno del Estado de Querétaro celebraron un convenio de coordinación para la instrumentación del Programa Extensionismo y Servicios Profesionales (PESPRO), con el objeto de mejorar las capacidades de los productores rurales y de los servicios en materia de capacitación y extensión para el desarrollo tecnológico.

Para ello, la SAGARPA y el Gobierno del Estado se enfocaron a realizar inversiones en capital humano capacitado para mejorar los procesos productivos de cierto grupo de productores rurales, lo que les permite impulsar el desarrollo de sus unidades de producción o de sus grupos de trabajo. Dada la derrama económica que ha significado de parte de los gobiernos y de los productores beneficiarios, es determinante evaluar cuáles han sido los resultados de los apoyos otorgados, así como cuáles son los principales obstáculos para lograr un aprovechamiento óptimo de ellos, en beneficio de las unidades de producción rural.

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

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

El proceso de la evaluación fue dirigido y supervisado por el Subcomité Estatal de Evaluación (SEE), instancia que además es responsable de la revisión, calificación y dictamen de la misma.

## Resumen ejecutivo

El Programa de Extensionismo y Servicios Profesionales (PESPRO) en su ejercicio 2001, se enmarca en la política federal actual, la cual tiene entre uno de sus principales objetivos impulsar el desarrollo del sector primario, buscando la formación de capital humano relevante para las actividades de la producción agropecuaria.

La presente evaluación se fundamenta en el Decreto de Egresos de la Federación para el ejercicio fiscal del año 2001. Con ella se midió el desempeño del Programa y sus principales impactos en el Estado. Las principales fuentes de información fueron las encuestas a los productores beneficiarios, a prestadores de asistencia técnica y entrevistas a funcionarios federales y estatales responsables de su planeación y operación, así mismo como la documentación normativa y operativa y los Planes Estatal y Nacional de Desarrollo.

### Principales indicadores del Programa

Criterios	Indicadores	Valor
Presupuesto ejercido (pesos) <sup>1</sup>	Total	7'293,000
	Aportación federal	5'469,750
	Aportación estatal	1'823,250
	Productos financieros	0
Número de beneficiarios	Personas físicas	5,460
	Personas morales	0
Apoyos otorgados	Número de coordinadores	11
	Número de extensionistas	66
	Capacitación a productores (No. de eventos)	243
	Asesoría y consultoría a estudios y proyectos	42
	Pago por única vez a ESP o AD	6
	Estímulo a los ESP o AD con proyecto	6
Operación del Programa	Cumplimiento de Metas Financieras	100%
	Cumplimiento de Metas Físicas de Acciones	109%
	Cumplimiento de Metas Físicas de Beneficiarios	105%
	Cumplimiento de Metas Físicas de Técnicos	98%
	Índice de Focalización del Programa	100%
	Índice de Cobertura del Programa	100%
Fechas	Firma del Anexo Técnico	15/04/2001
	Acta explicativa (cierre)	04/06/2002

Fuente: Información oficial y base de datos, 2001

<sup>1</sup> No se consideran gastos de operación y evaluación

El desempeño del PESPRO en el ámbito estatal, se da en medio de condiciones socioeconómicas y técnico productivas limitativas para el desarrollo de los productores rurales, ya que el Consejo Nacional de Población clasificó a Querétaro como un Estado de alta marginación, ya que de sus 18 municipios 10 están catalogados como de alta marginación y 2 de muy alta marginación, esto es, se convierten en zonas de atención prioritaria.

Durante la instrumentación del Programa se observó apego completo a lo establecido en las Reglas de operación correspondientes, además las metas que se programaron, presentan un buen nivel de cumplimiento, esto es, las financieras se alcanzaron al 100% mientras que las físicas fueron ligeramente rebasadas. No obstante, la oportunidad en su instrumentación muestra un sesgo ya que éstas se lograron después de la fecha límite que se estableció en el Anexo Técnico correspondiente.

El ejercicio de los componentes también mostró una buena correspondencia con las necesidades de los productores apoyados, los cuales se enfocaron adecuadamente a la población objetivo, cubriendo a productores de los 18 municipios del Estado. La planeación del Programa también fue adecuada, pues se consideraron todos aquellos elementos que lo permiten, buscando la correspondencia de sus acciones con las establecidas en el Plan Estatal de Desarrollo y el Programa Sectorial de la federación.

El PESPRO ha operado en el estado de Querétaro desde 1996, esto es, desde que se iniciaron a nivel nacional los programas de la Alianza para el Campo. Durante este período se ha observado un crecimiento constante tanto del presupuesto ejercido como en las metas programadas, lo que muestra una buena aceptación del Programa entre los productores. También en los años mencionados se han realizado las metas físicas y financieras de una forma oportuna.

Las observaciones recogidas en las entrevistas a los diferentes actores del Programa y principalmente a los beneficiarios, indican que su operación no se vio obstaculizada por ningún factor en específico. En los procesos correspondientes a la gestión de las solicitudes y seguimiento del Programa, se observó un buen nivel de control de parte de las instancias involucradas.

El perfil de los beneficiarios denota un nivel socio económico desfavorable. El tamaño promedio de las familias es de 6.7 miembros y los ingresos mensuales en la mayoría de los casos se encuentran por debajo de los 4,000 pesos mensuales, lo que da una idea clara del nivel de bienestar que pueden alcanzar estas familias. Esta es una de las muchas razones por las que los productores solicitan apoyos para realizar proyectos tendientes a mejorar sus niveles de productividad.

La mayor parte de los beneficiarios son hombres, y el rango de edad de mayor frecuencia es superior a los 41 años de edad, lo que indica que es menor la proporción de población joven involucrada en las actividades apoyadas, principalmente agropecuarias, lo que denota que éstas quizá han dejado de ser una opción económica para ese sector de la población, razón por la que se detectan altos índices de migración.

La superficie promedio entre los productores es de 4.0 hectáreas y en su mayoría son de temporal. Son diversas las actividades a las que se dedican los productores beneficiados con el Programa, pero destacan entre las agrícolas la producción de maíz para autoconsumo, y entre las pecuarias la producción de especies menores. Para los productores, el principal factor que limita el desarrollo de sus unidades de producción, es la falta de financiamiento, los problemas para comercializar, la falta de asistencia técnica y, naturalmente, la baja rentabilidad.

La satisfacción con la calidad del servicio recibido para la elaboración de sus proyectos fue satisfactoria, pues el 92% de ellos así lo consideró. De esta proporción, el 70% la consideró buena, mientras que el 22% restante de regular a buena.

Se observa muy poca complementariedad del PESPRO con otros programas que permitan a los productores conseguir recursos para implementar sus proyectos, lo que se convierte en un factor limitante para el desarrollo de las unidades de producción, ya que los proyectos prácticamente pierden su razón de ser si no se ejecutan.

En términos generales, se observa una buena participación de los técnicos en la operación del Programa, ya que se nota una colaboración consistente en las actividades denominadas sustantivas para la ejecución de las actividades predeterminadas para el desarrollo del Programa. No obstante el principal problema que se genera entre sus acciones y la instrumentación de los proyectos que elaboran, es la falta de continuidad en la asistencia técnica que proporcionan a los grupos para la ejecución de los mismos, lo que resulta fundamental para generar una posibilidad real de mejorar las condiciones de las unidades de producción.

Se logró un avance importante en atención a población que no había recibido ningún tipo de apoyo referente a asistencia técnica y capacitación, pues el 30% de los beneficiarios no tenía experiencia en estos servicios, además el 86% de los beneficiarios observó algún cambio técnico en los procesos productivos de las actividades para las que fueron apoyados. Los cambios detectados se originaron únicamente en las actividades agropecuarias.

El 76% de los productores se encuentra satisfecho con los servicios recibidos. Este parámetro global se encuentra determinado por la apreciación referente de que la asistencia técnica fue satisfactoria, ya que la mayoría de los productores (94%) así lo manifestó, en caso contrario se encuentra el concepto de disponibilidad del servicio ya que el 51% de los productores manifestó que los técnicos no están disponibles cuando se les requiere.

Por otro lado, la proporción de beneficiarios que están dispuestos a pagar por el servicio resulta alta (48%), principalmente si se consideran las condiciones económicas en que se encuentran. Este concepto se vincula directamente con el referente a la satisfacción de la calidad de la asistencia técnica recibida, pues ya que si ésta resulta conveniente y las recomendaciones han sido acertadas y se traducen en mejoras dentro de la unidad de producción, los productores verán en el pago por el servicio una inversión que en el futuro les traerá ventajas.

Lo anterior se convierte en uno de los fines que deben perseguirse con la instrumentación del Programa, es decir, que los productores estén en capacidad económica y con la disponibilidad de pagar por la asistencia técnica y capacitación, como consecuencia de que los servicios ofrecidos son de calidad.

Cabe destacar que apenas el 17% de los productores desarrollaron capacidades en aspectos técnicos, productivos o de gestión. Este indicador (formación de capital humano) resultó poco alentador si se consideran los objetivos del Programa, lo cual es una manifestación más de que las acciones emprendidas deben de ser reforzadas y continuadas para que los procesos iniciados resulten en aprendizajes realmente adquiridos por los productores.

Bajo el contexto descrito anteriormente, las principales recomendaciones para mejorar la operación del Programa, giran sobre la continuidad del Programa, el seguimiento de los proyectos, la focalización de los esfuerzos y los recursos, buscar e impulsar la complementariedad del Programa y generar los mecanismos alternos que permitan a los técnicos realizar sus actividades en mejores condiciones y en forma permanente, en provecho de los potenciales beneficiarios.

# Capítulo 1

## Introducción

En el Estado de Querétaro, al igual que en el resto del país, el sector agropecuario constituye un pilar fundamental de la economía, sin embargo, enfrenta una seria problemática que abarca no sólo el aspecto técnico-productivo, sino también las demás actividades que lo conforman; lo que se refleja tanto en la situación socioeconómica de los productores rurales, como en la economía en su conjunto.

Por ello es prioritario, para las políticas federales y estatales, realizar acciones tendientes a transformar esta situación por demás compleja. Con la puesta en marcha de la Alianza para el Campo en 1996, la entonces Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural (SAGAR) inició un esfuerzo nacional para superar esos rezagos sociales y económicos que padecen grandes sectores del medio rural. Entre otros objetivos, la Alianza promueve la reconversión tecnológica del campo mexicano como un medio para incrementar la producción agropecuaria, así como los niveles de ingreso y bienestar de los productores rurales.

Entre algunos de los principales problemas que se detectan en el sector agropecuario es la falta de asesoría y capacitación que genere verdaderos impactos positivos en aquellos factores que determinan los resultados finales de las diferentes actividades. En este marco, el PESPRO forma parte de ese conjunto de acciones tendientes a encaminar a las comunidades campesinas hacia un desarrollo integral, coadyuvando y fomentando el cambio tecnológico mediante la asignación de apoyos financieros dirigidos a productores transicionales.

Corroborar, a través de todos los participantes, la eficacia con la que está operando el Programa en sus diferentes componentes, se convierte en una herramienta fundamental que permite verificar los alcances logrados y el impacto generado en el ámbito estatal.

### 1.1 Fundamentos y objetivos de la evaluación

La presente evaluación se fundamenta en el Decreto del Presupuesto de Egresos de la Federación para el ejercicio Fiscal del año 2001, en su artículo 70. En las Reglas de Operación, se establece que *“atendiendo a las disposiciones del Decreto del Presupuesto de Egresos, los programas de la Alianza para el Campo deberán ser evaluados por instituciones académicas y de investigación preferentemente nacionales, con reconocimiento y experiencia...”*<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> SAGARPA, Reglas de Operación de la Alianza para el campo 2001.

De tal forma, este trabajo se ha apegado tanto a los Términos de Referencia como al marco metodológico diseñado por la Unidad de Apoyo coordinada por la FAO (UA-FAO), en donde se plantean los lineamientos generales que permiten emitir resultados y opiniones que sean de utilidad para todos los involucrados en la operación del Programa, con el fin específico de que los resultados obtenidos se reflejen, en forma positiva, a los beneficiarios directos.

De igual forma se pretende precisar si como resultado de los eventos de asistencia técnica y capacitación, se han generado cambios en los procesos productivos y/o cambios en las capacidades y actitudes de los productores beneficiados, ya que es en este último punto en donde se considerara que los impactos generados pueden ser permanentes y, a la vez, logren desembocar en mejores condiciones económicas para los beneficiarios de este Programa. También se busca determinar cual fue el origen de la relación entre el técnico extensionista y los productores y a que tipo de proyecto, diagnóstico o perfil productivo se apoyó. Cubriendo esos parámetros cualitativos y cuantitativos la evaluación adquiere un carácter normativo, formativo y de impacto.

Por tanto, resulta primordial justificar y dar evidencia de la eficacia y eficiencia del uso y aplicación de los recursos públicos, así como de verificar la forma en que éstos se operan, su destino en términos de beneficiarios, así como precisar los impactos que están provocando en términos reales. Bajo los lineamientos anteriores, los objetivos que se persiguen con la evaluación son:

1. Conocer el desempeño del Programa, el cumplimiento de sus objetivos y el logro de sus metas, así como estimar los impactos generados en términos de criterios claves e indicadores definidos.
2. Apoyar el diseño y la formulación de una política agropecuaria de mediano plazo, con base en las prioridades surgidas de la evaluación.
3. Proporcionar elementos de juicio para una asignación más eficiente de los recursos entre los distintos programas de la Alianza, con la finalidad de incrementar sus impactos.
4. Proponer medidas correctivas, en caso de ser necesario, para la operación del Programa, que contribuyan a mejorar su eficiencia, su adecuación al proceso de federalización y descentralización, la partición de los productores y sus efectos sobre la institucionalidad para el desarrollo agropecuario y rural.

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

La evaluación del PESPRO es un instrumento que permite precisar la eficacia con la que operó y de esta forma conocer si los objetivos que le dieron origen se están cumpliendo y si los apoyos otorgados han llegado a la población objetivo propuesta. De igual forma, plantea un análisis objetivo de todos los aspectos relacionados con la operación y señala claramente los resultados obtenidos, resaltando los obstáculos y aciertos que se encontraron durante su

operación y los impactos positivos y/o negativos, tanto socioeconómicos como técnico-productivos que tuvo el Programa en el Estado. Además, ayudará a determinar la eficacia del Programa nacional al nivel de su operación estatal, lo cual contribuirá a la adopción de medidas correctivas o de mejoramiento en su ejecución, con lo cual se fortalecerá el proceso de planeación y programación anual.

Dado que los programas de la Alianza son instrumentados en forma descentralizada, los principales usuarios de los resultados de la evaluación son el Gobierno Estatal y las Instancias Normativas Federales. Así mismo, una parte muy importante de su audiencia son las instituciones, productores o asociaciones de productores, figuras mercantiles o proveedores, instancias académicas o de investigación involucradas con el sector, así como todos aquellos que de alguna manera se relacionan con las actividades agropecuarias.

En términos generales, la presente evaluación presenta el contexto general en el que se instrumentó el Programa en el Estado, así mismo se realiza una caracterización del mismo, en el que se contempla sus objetivos, metas físicas y financieras programadas, modificadas y realizadas y su cobertura, los cuales se fundamentan en los documentos evidenciales de la operación del mismo. También hace énfasis en la operación del Programa considerando la planeación y operación mediante su vinculación con otros planes o programas estatales, su focalización, perfil de beneficiarios, así como a través de la percepción de los productores beneficiarios, funcionarios y proveedores. Particularmente, la evaluación de los resultados e impactos generados por el Programa considera básicamente los siguientes indicadores: Satisfacción con el apoyo, Cambios técnicos, Permanencia del apoyo y Desarrollo de capacidades y en forma complementaria se considera: Protección y control sanitario, Investigación y transferencia y Organizaciones económicas.

### **1.3 Metodología de evaluación aplicada**

La metodología de la presente evaluación se apega a los lineamientos emitidos por la UA-FAO, basándose en la recopilación, sistematización y análisis de información evidencial y de diagnóstico. Posteriormente, y con un carácter primordial, se recopiló información en campo mediante el levantamiento de encuestas a los prestadores de asistencia técnica, a los representantes de los grupos de los proyectos implementados por los técnicos, así como a través de la aplicación de entrevistas a funcionarios lo que permite corroborar los principales indicadores utilizados para determinar el nivel de eficacia y eficiencia de la operatividad del Programa. Finalmente, integrando los indicadores obtenidos de los dos conceptos anteriores, se realizó un análisis para precisar los resultados e impactos que el Programa tuvo en el Estado (Anexo 1. Metodología de evaluación).

## 1.4 Fuentes de información

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

1. Encuestas a representantes de grupos de beneficiarios
2. Encuestas a prestadores de asistencia técnica
3. Entrevistas a funcionarios de instancias federales y estatales
4. Documentación normativa (Reglas de Operación 2001)
5. Documentación operativa (Anexo técnico y Acta explicativa)
6. Plan Estatal de Desarrollo 1998-2003
7. Plan Nacional de Desarrollo (Programa sectorial 2001-2006)

El resumen del trabajo de campo en torno a las fuentes de información se presenta en el Cuadro 1-4-1. El diseño de la muestra para la aplicación de las encuestas y entrevistas se presenta en el Anexo 1. Metodología de Evaluación.

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

<b>Cuestionarios y entrevistas</b>	<b>Entrevistas realizadas</b>
A prestadores de asistencia técnica	26
A representantes de grupos de beneficiarios	77
A funcionarios	7

Fuente: Resumen del trabajo de campo, 2001.

Entre los productores que fueron entrevistados se consideraron a beneficiarios que se ubican en las cuatro regiones en que se encuentra dividido el Estado, de tal forma que presentan la distribución mostrada en el Cuadro 1-4-2.

**Cuadro 1-4-2 Distribución estatal de los beneficiarios encuestados**

<b>Región</b>	<b>Beneficiarios encuestados</b>		<b>Municipios cubiertos</b>
	<b>Número</b>	<b>Porcentaje</b>	
Jalpan de Serra	16	20.8%	5
Cadereyta	17	22.1%	4
San Juan del Río	24	31.2%	3
Querétaro	20	26.0%	3
<b>Total</b>	<b>77</b>	<b>100.0%</b>	<b>15</b>

Fuente: Distribución muestral, 2002.

## Capítulo 2

### Diagnóstico del entorno para la operación del Programa

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

##### 2.1.1 Política federal sectorial

Dentro de la política federal rural que ha sido implementada por la presente administración, y que es la aplicable al ejercicio 2001 del Programa, se encuentran, principalmente el Programa Sectorial de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación 2001-2006 y la Alianza para el Campo.

El Programa Sectorial 2001-2006, plantea como *aspectos sustantivos la revisión y reestructuración de los programas específicos de la Alianza para el Campo... así mismo se propone la articulación de los recursos y de las acciones de los tres órdenes de gobierno y de los propios productores para alcanzar los objetivos que se han planteado.*

En este marco, los fines que persigue el PESPRO, convergen claramente con el Programa Sectorial 2001-2006 como se detalla en el Cuadro 2-1-1.

Naturalmente, la población objetivo de los programas de alcance federal, son habitantes del sector rural<sup>2</sup>, en donde un alto porcentaje de su población se ocupa en la actividad primaria, tiene bajos niveles de productividad e ingreso y muy bajos índices de bienestar.

Algunas de las características fundamentales de este grupo poblacional, son la dispersión de sus localidades, deficiencias en infraestructura económica básica y servicios sociales, lo que dificulta y encarece la gestión económica de sus unidades de producción. Por otro lado, la estructura laboral del sector revela que más del 50% de su población ocupada la constituyen personas sin tierra en un mercado laboral precario, de ocupación estacional, bajas prestaciones sociales y mano de obra no calificada (Programa Sectorial 2001-2006).

---

<sup>2</sup>25% de la población nacional

**Cuadro 2-1-1. PESPRO en el marco del Programa Sectorial 2001-2006**

Concepto	Acciones
<b>Sección.</b>	<i>Impulso al desarrollo rural.</i>
<b>Objetivo 1.</b>	<p>Propiciar un desarrollo económico y productivo sostenible en el medio rural mediante la promoción de proyectos de inversión rural, fortalecimiento organizativo y capacitación.</p> <p>Dentro de la estrategia general de este objetivo el PESPRO se ubica en:</p> <p><i>Acciones inductivas: Desarrollo de capacidades</i>  <i>Áreas estratégicas: promoción del desarrollo regional y atención a grupos sociales prioritarios</i></p>
<b>Líneas Estratégicas.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Auxiliar a los productores en la formulación de estudios y proyectos de desarrollo rural, que les facilite su participación en los programas institucionales.</i></li> <li>- <i>Propiciar que los grupos de productores y sus organizaciones económicas de base contraten y paguen servicios profesionales de capacitación y asesoría, para la identificación, formulación e implementación de proyectos de desarrollo.</i></li> </ul>
<b>Procesos y proyectos.</b>	<p><i>Desarrollo de capacidades. Apoyar desde la producción primaria hasta la formulación y desarrollo de proyectos, integrando la cadena de agro negocios con una visión holística de los sistemas de producción. Atención a grupos de productores y organizaciones económicas de base, no a pobladores rurales en forma individual.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Apoyar en la contratación de servicios profesionales para la identificación, formulación, implementación y operación de proyectos</i></li> <li>- <i>Formular, por parte del prestador de servicios, un proyecto de desarrollo para cada grupo atendido</i></li> <li>- <i>Promover la constitución de empresas de servicios profesionales o agencias de desarrollo</i></li> <li>- <i>Apoyar la consultoría a proyectos específicos.</i></li> </ul>

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

### 2.1.2 Política estatal sectorial

Dentro del Plan Estatal de Desarrollo 1998-2003 (PED) se encuentra como un eje fundamental la promoción del desarrollo sustentable y en éste se ubican las políticas dirigidas al sector agropecuario y forestal. De esta forma, “... la política estatal para el campo está orientada a incrementar el ingreso neto de los productores. Para ello, se articularán congruentemente los programas para aumentar la productividad y el beneficio de las actividades agrícolas y ganaderas.... Se promoverán nuevas tecnologías, acordes con las potencialidades regionales y las necesidades del mercado. Se impulsará la investigación, la capacitación y la difusión técnica para mejorar la producción regional...”.

Con ello, el PED pretende sumar los resultados logrados los cuales deberán traducirse en *oportunidades de desarrollo rural integral para todas aquellas localidades que por su viabilidad económica y su bienestar social sean capaces de arraigar a sus habitantes.*

Entre los proyectos estratégicos planteados en el PED para este sector, que es donde converge con el PESPRO, se define el de Desarrollo Rural Regional, el cual define que “*se impulsará la capacitación y organización de las comunidades de acuerdo con su vocación regional...*”

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

La operación del PESPRO en el 2001, se realizó gracias a la coordinación interinstitucional lograda en el Estado. Por su parte, al igual que en el resto del país, la SAGARPA es la parte normativa con relación a la instrumentación del Programa y específicamente en el estado de Querétaro, la parte operativa y supervisora se realizó a través de la Secretaría de Desarrollo Agropecuario (SEDEA).

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

Entre las acciones que se llevan a cabo por los gobiernos federal y estatal, tendientes a mitigar las difíciles condiciones en que actualmente se encuentra el campo, se ha considerado a la población que se encuentra en condiciones desfavorables, tanto productivas como socioeconómicas. A este respecto el Estado de Querétaro, al igual que un número importante de estados en el país, reúne población con estas características.

El estado de Querétaro ha cuadruplicado su población en las últimas cuatro décadas de tal forma que en 1998 la población ascendía a 1'339,628 habitantes, de los cuales poco más del 70% se concentra en los municipios de Querétaro, Corregidora, San Juan del Río, Tequisquiapan y El Marqués.

La población rural representa el 44% respecto del total. Un dato sorprendente de la dinámica del crecimiento poblacional en la entidad es que entre 1990 y 1995 aumentó el número de localidades en 44%, esto es, en tan sólo cinco años surgieron 641 localidades nuevas, lo que naturalmente agrava el problema de dispersión en el medio rural.

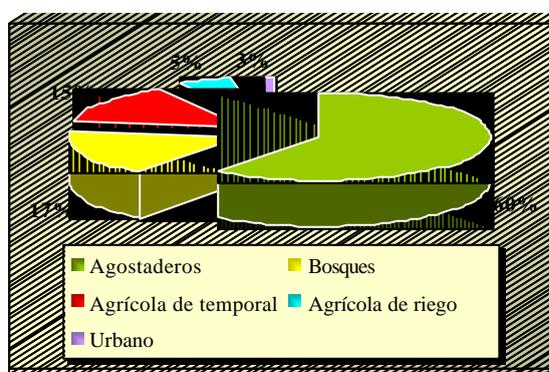
De acuerdo a proyecciones poblacionales, para el 2005 el estado tendrá 1'690,000 habitantes, con un incremento sustancial en la población económicamente activa, lo que significa un aumento importante en la demanda de empleo, provocando la expulsión de habitantes de ciertos municipios y especialmente del medio rural hacia otros lugares, dentro o fuera del Estado o incluso del país.

Esta dinámica de la población refleja la forma en que se ha venido agravando el problema de dispersión poblacional en el medio rural y el aumento de habitantes que requieren oportunidades económicas, sin embargo éstas son cada vez más difíciles de lograr y consolidar dentro del sector primario. Dentro de este contexto, los programas de desarrollo rural cobran especial importancia en aquellas comunidades en donde sus acciones pueden representar alternativas económicas que permitan arraigar a la población a sus comunidades, brindándoles la oportunidad de emprender pequeños proyectos productivos.

Dentro de este panorama, los procesos dirigidos a la capacitación y asistencia técnica cobran especial importancia, ya que para impulsar el desarrollo de las unidades de producción rural, especialmente en las zonas marginadas, no sólo es necesario apoyarlas para la realización de los proyectos y la gestión de recursos, sino que es indispensable brindarles esos servicios para su implementación y darles continuidad por lo menos en los primeros años de ejecución.

Por otro lado, el estado aporta al Producto Interno Bruto (PIB) nacional apenas el 1.41%. Por su parte la producción agropecuaria representa solamente el 4.6% del PIB estatal (referencia de 1995). Las actividades agropecuarias se desarrollan en diferentes condiciones lo que depende básicamente de las condiciones técnicas y agro climatológicas de las zonas, de tal forma que conviven formas tradicionales de trabajo en donde el destino principal de la actividad es la subsistencia con regiones altamente tecnificadas con producción comercial.

**Figura 2-3-1 Uso del suelo**



Fuente: Plan Estatal de Desarrollo, 1998-2003

En un panorama general de la distribución del uso del suelo en el Estado, destaca que apenas el 20% de la superficie estatal tiene capacidad de uso agrícola, mientras que la mayor proporción se ubica dentro del concepto de agostaderos, lo cual justifica que dentro del sector la principal actividad es la ganadería (Figura 2-3-1). La tenencia de la tierra en las actividades agropecuarias se encuentra distribuida de una forma equitativa entre la propiedad privada (53%), en donde la principal modalidad es la pequeña propiedad, y la ejidal o comunal (47%).

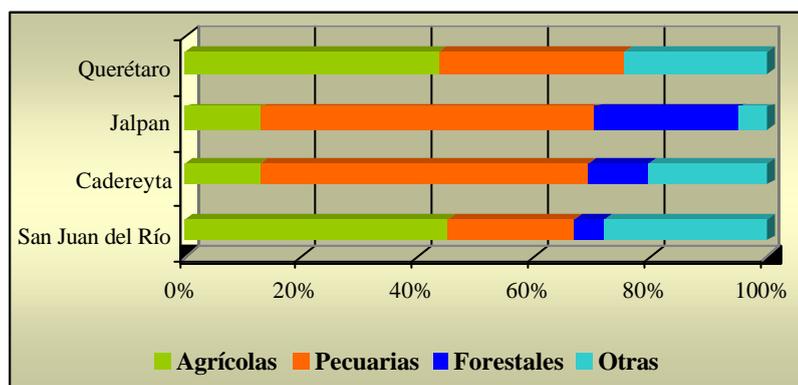
Estas características son de gran importancia ya que además de mostrar las actividades desarrolladas en el sector, son un indicador de lo limitado que se encuentran los recursos naturales del Estado, para que en función de ellos se propicie un crecimiento significativo, con lo que se enfatiza la importancia de las acciones encaminadas a impulsar el desarrollo de las comunidades rurales.

La mayor parte de las actividades agrícolas se desarrollan en condiciones de temporal, pues la superficie con riego representa apenas el 5% de la superficie estatal y se distribuye en 10 municipios, en donde la mayor parte de ellas (58%) se ubican en San Juan del Río, Pedro Escobedo y El Marqués. Los principales cultivos en las zonas temporales son maíz y granos y en las zonas de riego destaca la alfalfa y diferentes hortalizas. En este último caso la producción se destina a la comercialización, mientras que en el primero se combina entre el autoconsumo y la venta.

Las actividades pecuarias ocupan el 46% de la superficie estatal, y se ubican principalmente en Jalpan, Cadereyta y Landa de Matamoros. Las explotaciones ganaderas que tienen fines comerciales se dedican principalmente a la producción de bovinos y en menor medida a la de ovinos. En la mayor parte de los municipios esta actividad es de traspasío o en explotaciones tradicionales poco tecnificadas, en donde parte de la producción se destina al autoconsumo y una parte para su venta. La actividad forestal está poco desarrollada y sólo en algunos municipios se tienen explotaciones autorizadas y controladas.

La ganadería se desarrolla en 14 municipios (78%) mientras que las actividades agrícolas se desarrollan en todos ellos. El estado de Querétaro se encuentra dividido en cuatro regiones, a saber, Querétaro, Jalpan, Cadereyta y San Juan del Río<sup>3</sup>, dentro de éstas destacan Querétaro y San Juan del Río por la importancia de las actividades agrícolas que en ellas se desarrollan, mientras que las otras dos lo hacen por las actividades pecuarias (Figura 2-3-2). Dada la importancia de las actividades señaladas, en aquellas zonas donde las actividades agropecuarias se ven limitadas por la conjunción de diferentes factores, resulta primordial generar e impulsar alternativas de desarrollo rural.

**Figura 2-3-2 Principales actividades por Región**



Fuente: Página web del Estado de Querétaro, 2002.

<sup>3</sup> Los municipios que conforman cada una de ellas son:

- (1) Querétaro: Querétaro, El Marqués, Corregidora y Huimilpan
- (2) Jalpan: Jalpan, Landa, Arroyo Seco y Pinal de Amoles
- (3) Cadereyta: Cadereyta, Peñamiller, Tolimán, Colón, Ezequiel Montes y San Joaquín
- (4) San Juan del Río: San Juan del Río, Tequisquiapan, Pedro Escobedo y Amealco de Bonfil

Por otro lado, es importante mencionar que el Consejo Nacional de Población clasificó a Querétaro como un estado de alta marginación, ya que 10 de sus municipios están catalogados como de alta marginación y 2 de muy alta marginación, y únicamente el municipio de Querétaro se clasifica como de muy baja marginación.

En términos generales, algunas de las principales características socioeconómicas prevalecientes en el Estado son la marginación, el empleo y los niveles de ingreso, especialmente para las comunidades rurales en donde la condición de minifundio, la baja productividad y su alta siniestralidad generan condiciones difíciles para generar empleos y aumentar los ingresos económicos de la población, contribuyendo así a la emigración.

Los factores que inciden para que estas condiciones prevalezcan son múltiples y se interrelacionan con las actividades de otros sectores, por lo que resulta primordial para impulsar el desarrollo estatal, incentivar las actividades agropecuarias en su conjunto, dada la proporción de población que habita en el medio rural y depende únicamente de los ingresos generados en él. Es en este contexto en el que los programas de la Alianza para el Campo cumplen un papel determinante para ello, y especialmente el PESPRO ya que atiende a población perteneciente a los grupos vulnerables del sector, mediante acciones que pueden resultar en impactos permanentes (adopción de capacidades).

## Capítulo 3

### Características del Programa en el Estado

#### 3.1 Estructura y dinámica del programa ejercicio 2001

Como ya ha sido mencionado, este programa se desarrolla en un ámbito federal y estatal, por lo que en su ejercicio 2001 se instrumentó bajo los lineamientos establecidos en las Reglas de Operación correspondientes al año mencionado (Anexo 2). En éstas se estableció que el objetivo del programa es *invertir en capital humano para mejorar las capacidades de los productores rurales y de los servicios en materia de capacitación y extensión para el desarrollo tecnológico, mejorando los procesos productivos y la organización económica de base (OEB) y la formulación y ejecución de proyectos para el desarrollo agropecuario rural*. Para su instrumentación el programa considera dos subprogramas: (1) Capacitación y extensión y (2) Integral de asistencia técnica. Para cada uno de los subprogramas se definió como población objetivo la siguiente:

1. Capacitación y extensión: población ubicada en las zonas de alta y muy alta marginación.
2. Integral de asistencia técnica: población en zonas de buen potencial productivo o de bajo riesgo.

Los componentes generales de apoyo se deberían orientar a *la cadena de agro negocios, con una visión holística de los sistemas de producción y operar a través de proyectos integrales de desarrollo* (Anexo 2).

Bajo este esquema, en el estado de Querétaro el 9 de febrero de 2001 se celebró un Convenio de coordinación entre la SAGARPA y el Gobierno del Estado para la realización de acciones en torno al Programa de la Alianza para el Campo, en el que se establecieron los criterios que fueron seguidos para la operación de los programas de Desarrollo Rural, entre los que se encuentra el PESPRO.

##### 3.1.1 Metas físicas y financieras programadas y realizadas (2001)

Según el Anexo Técnico de los Programas de Desarrollo Rural, en su componente Extensionismo y Servicios Profesionales en el estado de Querétaro, el cual fue firmado el 15 de abril de 2001, se establecieron los conceptos de apoyo con los cuales se verían beneficiados 5,200 productores. Las metas físicas acordadas se expresan en el Cuadro 3-1-1 y las metas financieras en el Cuadro 3-1-2.

**Cuadro 3-1-1 Metas físicas programadas (2001)**

Unidades de producción rural programadas (UPRP)	Servicios profesionales		Capacitación a productores	Asesoría o consultoría a proyectos	Estímulos a la formación o consolidación de ESP o AD <sup>(1)</sup>
	No de extensionistas	No de coordinadores			
5,200	62	9	186	69	8

Fuente: Anexo técnico de los Programas de Desarrollo Rural 2001, componente Extensionismo y Servicios Profesionales.

(1) ESP = Empresas de Servicios Profesionales y AD = Agencias de Desarrollo

**Cuadro 3-1-2 Metas financieras programadas (2001)**

Concepto	Aportación (pesos)		
	Federal	Estatal	Alianza
Servicios profesionales	4'554,000	1'518,000	6'072,000
Pago por única vez a ESP o AD <sup>(1)</sup>	9,000	3,000	12,000
Capacitación a productores	209,250	69,750	279,000
Asesoría y/o consultoría a estudios y proyectos	463,500	154,500	618,000
Estímulo a los ESP o AD con proyecto	234,000	78,000	312,000
<b>Total</b>	<b>5'469,750</b>	<b>1'823,250</b>	<b>7'293,000</b>

Fuente: Anexo técnico de los Programas de Desarrollo Rural 2001, componente Extensionismo y Servicios Profesionales.

(1) ESP = Empresas de Servicios Profesionales y AD = Agencias de Desarrollo

Adicionalmente a lo expresado en el cuadro anterior, en el Anexo Técnico se incluyen los gastos de operación y evaluación, los cuales representan el 4.0% y 2.5% del gasto programado respectivamente, y asciende a un monto de \$507,000, lo que sumado a los 7'293,000 pesos correspondientes a ejercer en los apoyos considerados, arroja un monto total programado para el 2001 de \$7'800,000. Para efectos de evaluar el logro de las metas físicas y financieras los conceptos relativos a gastos de operación y evaluación no serán incluidos.

Del monto considerado para el concepto de Servicios Profesionales (\$6'072'000) el 86% se destinaría al pago de honorarios a extensionistas (\$5'208,000) y el 14% restante a honorarios de sus coordinadores (\$864,000).

Para la ejecución de las acciones programadas, se estableció en el mismo Anexo Técnico que su realización se iniciaría en el momento de la firma de dicho documento y que la terminación de las mismas no podría exceder el 31 de diciembre de 2001. Posterior a la firma del Anexo Técnico no existió addendum, sin embargo, las metas físicas y financieras fueron modificadas lo que quedó especificado en el Acta Explicativa del Programa Extensionismo y Servicios Profesionales 2001, del convenio antes mencionado, la cual fue firmada el 4 de junio de 2002.

Los cambios referidos fueron para cubrir las necesidades de recursos en los conceptos de honorarios a técnicos extensionistas y coordinadores, así como para la asesoría y

consultoría a proyectos, todo ello en atención a la demanda existente de grupos de productores. Esto se logró gracias a la transferencia de fondos dentro del mismo Programa entre los diferentes componentes, por medio de economías en los conceptos de capacitación a productores, estímulos a la formación y consolidación de ESP o AD.

Para tener una visión clara de estas modificaciones, en el Cuadro 3-1-3 se muestra en forma comparativa los cambios referidos en los montos programados y ejercidos y de donde provinieron las economías; de igual forma en el Cuadro 3-1-4 se presenta la misma situación pero especificada para las metas físicas.

**Cuadro 3-1-3 Comparativo de metas financieras programadas y ejercidas (2001)**

Concepto	Inversión programada Total (pesos)	Inversión final ejercida (pesos)	Transferencias (pesos)
Honorarios a coordinadores	864,000	904,000	+ 40,000
Honorarios a extensionistas	5'208,000	5'239,500	+ 31,500
Capacitación a productores	279,000	225,729	- 53,271
Asesoría y consultoría a estudios y proyectos	618,000	674,771	+ 56,771
Pago por única vez a ESP o AD	12,000	9,000	- 3,000
Estímulo a los ESP o AD con proyecto	312,000	240,000	- 72,000
<b>Total</b>	<b>7'293,000</b>	<b>7,293,000</b>	<b>128,271</b>

Fuente: Anexo técnico de los Programas de Desarrollo Rural 2001, componente Extensionismo y Servicios Profesionales y Acta Explicativa, 2002.

Como se puede observar en el cuadro anterior, las metas financieras se ejercieron al 100%, lo que es un buen indicador de la operación del Programa. En la columna correspondiente a las transferencias los montos que aparecen con signo positivo, son aquellos conceptos que recibieron alguna cantidad derivada de las economías de otros componentes, que son los que aparecen con signo negativo. El monto total de transferencias asciende a \$128,271 lo cual no resulta altamente significativo.

Este punto es relevante ya que la transferencia de fondos entre un componente y otro, pudiera parecer una inadecuada programación de los recursos, sin embargo, en este caso el monto no representa cambios sustantivos y ellos se debieron básicamente a la demanda existente de parte de los productores, lo que justifica plenamente estas acciones.

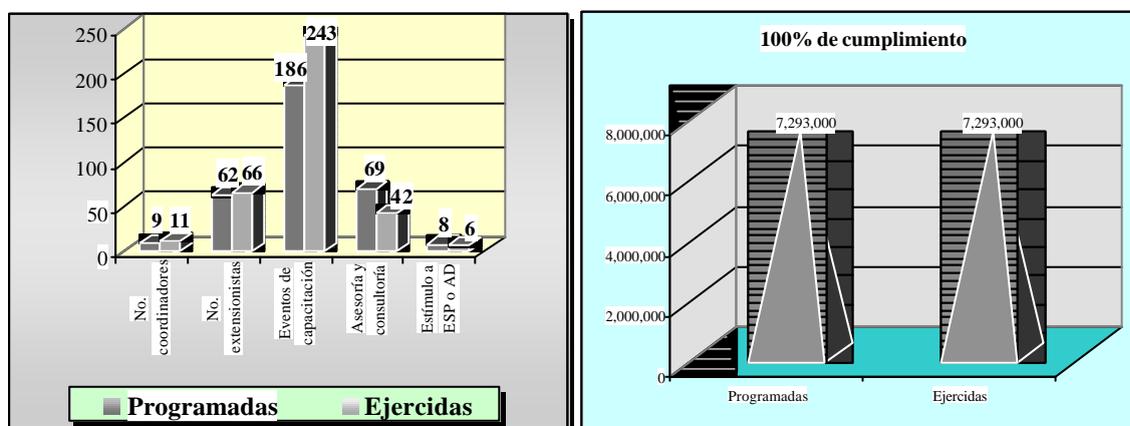
Naturalmente estas modificaciones en las metas financieras programadas tuvieron que reflejarse en las metas físicas, las que presentan cambios en los conceptos en los que se muestran las economías (Cuadro 3-1-4). La información mostrada tiene gran importancia, ya que sobresale el incremento registrado en el número de eventos de capacitación dirigida a productores, lo cual está íntimamente relacionado con el número de prestadores de asistencia técnica. De ello se deduce que se cumplió uno de los objetivos planteados inicialmente por el programa, esto es, capacitar a productores del medio rural.

**Cuadro 3-1-4 Comparativo de metas físicas programadas y ejercidas (2001)**

Concepto	Metas programadas	Metas ejercidas	Cambios registrados
Número de coordinadores	9	11	+ 2
Número de extensionistas	62	66	+ 4
Capacitación a productores (No. de eventos)	186	243	+ 57
Asesoría y consultoría a estudios y proyectos	69	42	- 27
Pago por única vez a ESP o AD	8	6	- 2
Estímulo a los ESP o AD con proyecto	8	6	- 2
<b>Total de eventos</b>	<b>342</b>	<b>374</b>	

Fuente: Anexo técnico de los Programas de Desarrollo Rural 2001, componente Extensionismo y Servicios Profesionales y Acta Explicativa, 2002.

Estas modificaciones finales que existieron en las metas y montos programados se consideran muy oportunas, ya que además de que respondieron a la demanda de los productores, se contribuye a subsanar una de las partes más débiles del sector, esto es, la capacitación. En la Figura 3-1-1 se muestra gráficamente la situación comparativa del cumplimiento de las metas físicas y financieras descritas. Finalmente, cabe mencionar que según el Cierre físico correspondiente, los productores beneficiados fueron 5,460 contra los 5,200 productores programados.

**Figura 3-1-1 Cumplimiento de metas físicas y financieras**

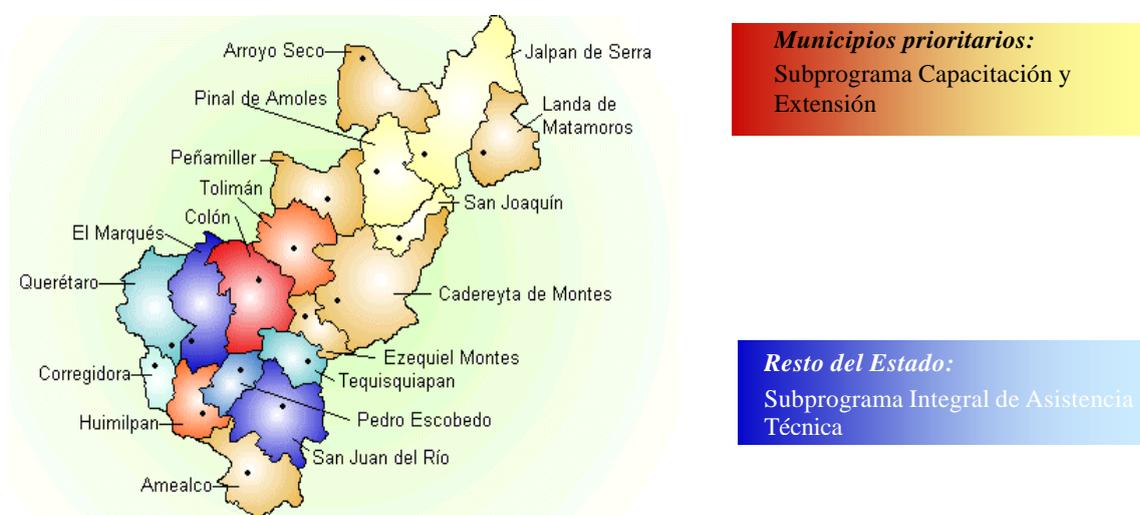
Fuente: Anexo técnico de los Programas de Desarrollo Rural 2001, componente Extensionismo y Servicios Profesionales y Acta Explicativa, 2002.

### 3.2 Cobertura geográfica del programa

Los 5,460 productores que fueron beneficiados mediante algunos de los conceptos que fueron mencionados en la sección anterior, se distribuyen a lo largo de todo el Estado, esto es, en la base de datos se confirmó que la autorización de proyectos, la distribución en

cuanto las áreas operativas de los técnicos, así como la de sus coordinadores, se distribuyen en los 18 municipios de los que está conformado el Estado de Querétaro (Figura 3-2-1). Sin embargo, cabe aclarar que en la misma fuente no se especifica la distribución de los beneficiarios en cada uno de los municipios, de hecho, en esa se precisa únicamente como total la cantidad de 5,200 productores beneficiados, y el número aquí señalado es el expresado en el Acta explicativa, por ello no es posible desagregar la cobertura geográfica del Programa.

**Figura 3-2-1 Cobertura geográfica por subprograma**



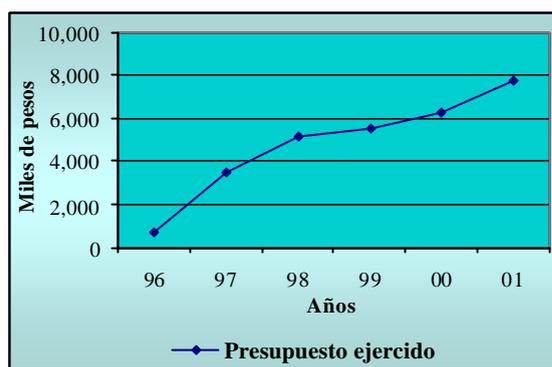
Fuente: [www.queretaro.gob](http://www.queretaro.gob) y Reglas de operación 2001.

### 3.3. Evolución del Programa (1996-2001)

El PESPRO empezó a operar en el estado de Querétaro en 1996, desde entonces y hasta 2001, ha considerado acciones tanto de la Federación como del Gobierno del Estado, que en términos financieros ha significado una erogación total de 29,062,450 pesos, los cuales, globalmente, se han ejercido en su totalidad, a excepción del año 2000, en el que el cumplimiento de las metas financieras alcanzó el 98%.

Durante este período los recursos asignados al Programa han mostrado una tendencia constante de aumento, de tal forma, que para el segundo año de operación el presupuesto casi se quintuplicó y para el siguiente año, 1998, casi se duplica sobre la base del año anterior. A partir de este momento los incrementos han sido menos significativos, pero sí constantes (Figura 3-3-1).

Cabe aclarar que en el cierre preliminar correspondiente al 2001 (fechado el 28 de diciembre del mismo año) había un monto de 2'829,890 pesos devengados pendientes de pago, no obstante en el Acta aclaratoria fechada en junio de 2002, ya se había concluido el ejercicio de los recursos. Por las fechas de cierre de cada año, se observa que el cumplimiento de las metas financieras en varios años se logró tiempo después de los límites establecidos para su ejercicio.

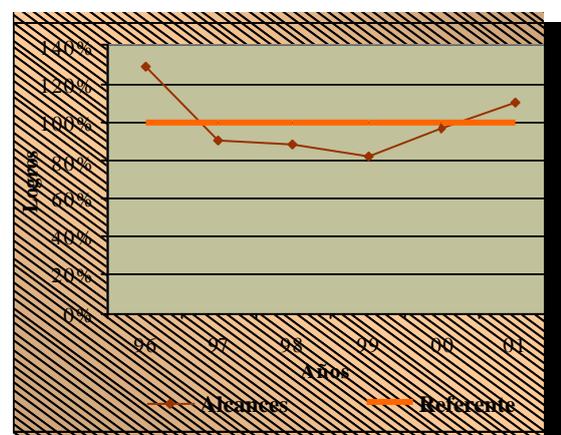


**Figura 3-3-1 Comportamiento del presupuesto ejercido 1996-2001**

Fuente: Cierres definitivos financieros y físicos 1996, 1997, 1998, 1999, 2000 y preliminares 2001

Año	Recursos financieros Alianza		
	Programados	Ejercidos	Alcance
1996	740,000	740,000	100%
1997	3,485,450	3,485,450	100%
1998	5,200,000	5,200,000	100%
1999	5,500,000	5,500,000	100%
2000	6,337,000	6,232,288	98%
2001	7,800,000	7,800,000	100%
<b>Total</b>	<b>29,062,450</b>	<b>28,957,738</b>	<b>100%</b>

En cuanto al alcance de las metas físicas programadas, sólo en el primer año de ejercicio (1996) y en el que se evalúa (2001) se rebasaron, durante 1998 y 1999 apenas se alcanzaron alrededor del 80%. No obstante, en la suma de acciones del período se han logrado las metas en un 91% (Figura 3-3-2).



**Figura 3-3-2 Cumplimiento de metas físicas 1996-2001**

Año	Metas físicas			
	Unidad de medida	Programado	Realizado	Alcance
1996	Curso a productores	159	184	116%
	Curso a técnicos	28	40	143%
1997	Cursos	1,691	1,532	91%
1998	Cursos	1,405	1,241	88%
1999	Cursos	1,212	991	82%
2000	Cursos	1,020	991	97%
2001	Eventos	342	374	109%
<b>Total</b>	<b>Cursos</b>	<b>5,857</b>	<b>5,353</b>	<b>91%</b>

Fuente: Cierres definitivos financieros y físicos 1996, 1997, 1998, 1999, 2000 y preliminares 2001

El número de productores que se han beneficiado a lo largo de este período es muy significativo, ya que se han cubierto poco más de 29,000 productores en donde se les han brindado diferentes cursos de capacitación (Cuadro 3-3-1 y Figura 3-3-3). Realmente esta cifra es muy impactante, sin embargo si se considera el rezago educativo y formativo que existe en el país, y en especial en el medio rural, se observa que

falta mucho por hacer en este sentido. Otro aspecto igualmente importante es la permanencia y continuidad de estas acciones, ya que en la mayoría de los casos se requiere de un proceso mucho más largo para consolidar las prácticas y teorías transferidas.

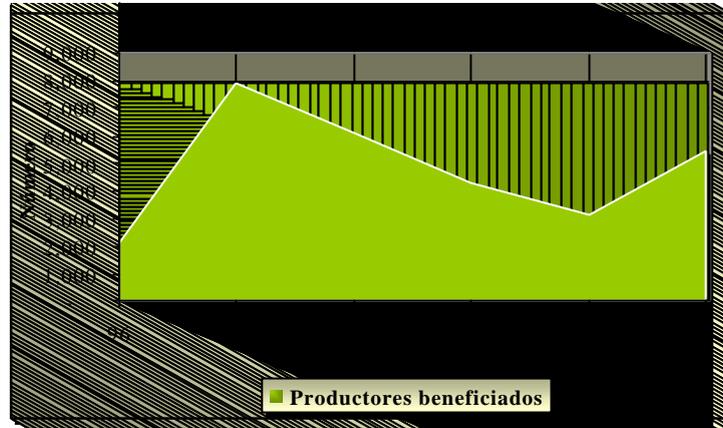
De igual trascendencia son las acciones dirigidas hacia aquellas personas que se encargan de realizar los eventos de capacitación destinados a los productores, pues también requieren de un proceso permanente de actualización, no sólo en aspectos técnicos y/o administrativos, sino también en lo relacionado a los métodos de transmisión del conocimiento. En este sentido, a lo largo del período que se viene analizando, el PESPRO también ha realizado acciones, que en términos cuantitativos se han concretado en la capacitación de 330 técnicos prestadores de asistencia técnica, los cuales no necesariamente son personas diferentes, sino que en muchas ocasiones pueden ser los mismos técnicos que participan en diferentes eventos.

**Cuadro 3-3-1 Beneficiarios y técnicos programados y ejercidos 1996-2001**

Año	Productores			Técnicos		
	Programado	Realizado	Alcance	Programado	Realizado	Alcance
1996	2,053	2,098	102%	15	15	100%
1997	7,200	7,970	111%	55	55	100%
1998	4,887	6,113	125%	69	76	110%
1999	4,000	4,260	107%	55	54	98%
2000	3,470	3,129	90%	72	59	82%
2001	5,200	5,460	105%	71	71	100%
<b>Total período</b>	<b>26,810</b>	<b>29,030</b>	<b>108%</b>	<b>337</b>	<b>330</b>	<b>98%</b>

Fuente: Cierres definitivos financieros y físicos 1996, 1997, 1998, 1999, 2000 y preliminar 2001

**Figura 3-3-3 Número de beneficiados 1996-2001**



Fuente: Cierres definitivos financieros y físicos 1996, 1997, 1998, 1999, 2000 y preliminar 2001

## Capítulo 4

### Evaluación de la operación del Programa

#### 4.1 Planeación del Programa

Con base en la revisión del cumplimiento de las metas físicas y financieras durante el lapso de tiempo que lleva operando el Programa, se puede inferir que ha existido una buena planeación a lo largo del Período. Para el año que se evalúa, en el proceso de planeación se observa un apego muy adecuado a los lineamientos nacionales para su desempeño, ya que es en el ámbito estatal en donde se definen los criterios para su operación. Dentro de los criterios que fueron considerados para su planeación (Cuadro 4-1-1), sobresale la definición de objetivos y metas, del presupuesto, de regiones y actividades productivas y de la población a beneficiar.

Respecto a la ejecución de las actividades, en el Anexo Técnico no se detalla un calendario de actividades, únicamente se establece que el inicio de las actividades es a partir de la fecha de firma de ese instrumento (15/04/2001) y que la terminación de las mismas no debería exceder el 31 de diciembre de 2001; sin embargo, también se estableció que se podría rebasar la fecha límite en aquellos casos que se justifique, siempre y cuando los recursos se hayan radicado en el fideicomiso y estén comprometidos con actas del Comité Técnico, los cuales podrían seguirse ejerciendo hasta su completa disposición para la conclusión de las acciones y trabajos materia del Programa.

Esta situación puede significar, un obstáculo para el cumplimiento de las metas planteadas, principalmente en lo relacionado con la oportunidad en la realización de los proyectos, reflejándose en el tiempo de instrumentación de los mismos, lo cual impacta directamente en los productores solicitantes.

Con base en la documentación oficial existente, y que fue posible corroborar, se observa una buena planeación del Programa en el Estado. No obstante, esta valoración se ve afectada únicamente por la ausencia de calendario de las actividades, sin embargo, esta situación no es privativa del PESPRO, sino que se advierte como un aspecto generalizado en la operación de los programas de Alianza en el 2001 (Anexo 3. Inciso a)

En cuanto a la focalización del Programa en su ejercicio 2001, se observa que las acciones realizadas a través de éste, se orientaron adecuadamente a la población objetivo, pues al haberse abarcado los 18 municipios del Estado, fue posible cubrir a la población que se enmarca en el subprograma Capacitación y Extensión (la ubicada en zonas de alta y muy

alta marginación<sup>4</sup>) y a la considerada en el subprograma Integral de Asistencia Técnica (la de zonas de buen potencial productivo o de bajo riesgo). Además de los 374 eventos realizados durante el 2001, el 76% correspondió a eventos destinados a capacitación a productores y los referentes a asesoría y consultoría a estudios y proyectos, que son las acciones que se dirigen directamente a los productores rurales.

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

Concepto	Criterios
Definición oficial de objetivos y metas	Sobre la base de las Reglas de operación, se establecieron en el Anexo Técnico los objetivos y metas que se pretendían alcanzar en el ejercicio fiscal que se evalúa. Para ello participaron la Delegación Estatal de la SAGARPA y el Gobierno del Estado a través de la SEDEA (15/04/2001)
Asignación de apoyos	? ?Orden de llegada de las solicitudes
Calendario de ejecución	Se contempló para el logro de los objetivos el tiempo transcurrido entre la firma del Anexo Técnico (15/14/2001) y el 31 de diciembre de 2001
Vinculación con el Plan Estatal de Desarrollo	Se impulsará la investigación, la capacitación y la difusión técnica para mejorar la producción regional
Vinculación con el Programa Sectorial 2001-2006	? ?Desarrollo de capacidades ? ?Apoyar para la contratación de servicios profesionales ? ?Formular, por parte del prestador de servicios, un proyecto de desarrollo para cada grupo atendido ? ?Apoyar la consultoría a proyectos específicos

Fuente: Entrevistas con funcionarios, Anexo Técnico 2001, Plan estatal de Desarrollo 1998-2002 y Programa Sectorial 2001-2006.

#### 4.1.1 Complementariedad del Programa

El PESPRO coincide con otros programas tanto de carácter federal como estatal en objetivos, zonas geográficas y población objetivo a atender dentro del sector rural, ello se confirma con lo mencionado por los productores encuestados, pues el 57% de ellos recibieron apoyos de otros programas, principalmente federales (Cuadro 4-1-2). De hecho, debería existir una mayor complementariedad con el resto de los programas, independientemente de qué instancias los ejecuten, pues el PESPRO debería cubrir la parte correspondiente al apalancamiento que requieren en muchas ocasiones los productores para hacer un mejor aprovechamiento de los bienes recibidos por otros programas

De los productores que recibieron otros apoyos, la mayor parte provinieron de PROCAMPO. Algunos recibieron apoyos de los programas de fomento agrícola y ganadero de la Alianza lo que sugiere la necesidad que tienen los productores de acceder a subsidios para mejorar las condiciones de sus unidades de producción.

<sup>4</sup> Los municipios considerados como de Mayor Nivel de Marginación son Landa de Matamoros y Pinal de Amoles, los que se ubican como Resto de municipios marginados son Amealco de Bonfil, Arroyo seco, Cadereyta de Montes, Colón, Ezequiel Montes, Huimilpan, Jalpan de Serra, Peñamiller, San Joaquín y Tolimán, según el Anexo 1. Regiones y Municipios Prioritarios para los Programas de Desarrollo Rural. Reglas de Operación de la Alianza para el Campo.

**Cuadro 4-1-2 Apoyos recibidos de otros programas (2001)**

Recibieron:	Beneficiarios	
	Número	Porcentaje
Sí	43	57%
No	33	43%
<b>Total</b>	<b>76</b>	<b>100%</b>
<b>Programa del que recibió apoyo</b>		
PROCAMPO	26	34%
Otros	10	13%
PROGRESA	8	11%
Desarrollo rural (APC)	7	9%
Fomento ganadero (APC)	4	5%
Apoyos a la comercialización	2	3%
Programas del Gobierno del Estado	1	1%
Fomento agrícola (APC)	1	1%
Programas municipales	0	0%
Sanidad agropecuaria (APC)	0	0%

Fuente: Cuestionario aplicado a beneficiarios, 2002.

**4.2 Procesos de operación del Programa****4.2.1 Difusión del Programa****Cuadro 4-2-1 Medios de difusión del Programa**

Medios de difusión del Programa	Beneficiarios que lo conocieron por este medio	
	No.	%
Por técnicos del programa	36	47%
Por compañeros	11	14%
Por autoridades municipales	11	14%
Por otros medios	10	13%
Reuniones con funcionarios	4	5%
Por representantes de organizaciones	2	3%
Por autoridades gubernamentales	2	3%
Por proveedores	0	0%
Por medios de comunicación	0	0%
Carteles o folletos	0	0%
<b>Total</b>	<b>76</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionarios aplicados a beneficiarios, 2002.

Según la opinión de los funcionarios entrevistados, sí se utilizaron mecanismos específicos para la difusión del Programa, los cuales fueron principalmente dos: (1) publicación de la convocatoria en medios escritos y (2) spots de radio y/o televisión.

Casi la mitad de los productores se enteraron de las acciones del Programa por medio de los técnicos que laboran en él (47%), después de ésta, las formas más frecuentes por la que se enteraron fueron a través de las autoridades municipales y por compañeros (Cuadro 4-2-1). Cualquiera que

haya sido el mecanismo más utilizado o el más eficaz, finalmente se observa, que se logró el objetivo de difusión, pues según lo reportado se alcanzaron las metas logradas con relación al número de productores a atender.

### 4.2.3 Gestión de las solicitudes

Las principales opiniones que se detectaron entre los productores entrevistados sobre las razones para solicitar los servicios ofrecidos por el PESPRO, fueron para mejorar las condiciones en las que actualmente producen y por tanto para incrementar sus ingresos, lo que refleja que la situación en la que actualmente se encuentran sus unidades de producción, no resultan satisfactorias, ni en términos de productividad ni en términos de ingresos, ubicándolos de esta forma en una situación económica vulnerable. Esta situación se acentúa para aquellos productores que habitan en los municipios marginados. Reiterando lo anterior, otra de las razones de importancia para gestionar solicitudes fue para obtener más alimentos para sus familias (Cuadro 4-2-2).

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

Concepto	Beneficiarios	
	Número	Porcentaje
Para producir más o mejorar los rendimientos	32	42%
Para aumentar los ingresos	26	34%
Otra	22	29%
Para mejorar la calidad de la producción	21	28%
Para producir más alimentos para la familia	18	24%
Para iniciar una nueva actividad	9	12%
Para probar una nueva tecnología	7	9%
Para mejorar condiciones sanitarias	7	9%
Para aprovechar la oportunidad del apoyo	7	9%
Para que la familia tenga empleo	6	8%
Para evitar que los familiares se vayan a trabajar a otros lugares	3	4%
Para reponer equipos, maquinaria o animales viejos	0	0%

Fuente: Cuestionarios aplicados a beneficiarios, 2002.

### 4.2.4 Control y seguimiento de las solicitudes

Según la opinión de los funcionarios entrevistados, sí existen mecanismos de control y seguimiento de las solicitudes que se reciben de los productores para participar en el Programa; el principal se refiere al control de las solicitudes entregadas en las ventanillas receptoras, de entre las cuales posteriormente se registran aquellas que son elegibles, para con base en esto determinar las que pueden ser autorizadas o rechazadas (Cuadro 4-2-3).

Por otro lado, sí existen requisitos mínimos para la aprobación de las solicitudes, el principal de ellos es verificar en cuantos programas de la Alianza han participado los productores solicitantes, ya sea en años anteriores o en el mismo año en que presenta solicitud al Programa, lo que expresa que realmente se aplicaron aquellos criterios que son importantes, dándole menor importancia a requisitos que en ocasiones no son fácilmente cubiertos por los productores, como la existencia de la CURP o el RFC.

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

Mecanismo	Opiniones	
	Número	Porcentaje
<b>Las que llegan al Programa</b>		
Control de los formatos de solicitud entregados a las ventanillas	6	86%
Control de las solicitudes que son elegibles	5	71%
Control de las solicitudes autorizadas y canceladas	5	71%
Control del orden cronológico de llegada de las solicitudes	3	43%
Control de notificación del dictamen por escrito al solicitante	2	29%
Publicación de las listas de solicitudes autorizadas y no autorizadas	2	29%
<b>Verificación de los solicitantes</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>
Se exigió CURP a productores individuales	2	5
Se exigió RFC a personas morales	3	4
Se verificó en cuantos programas de APC ha participado	6	1
Se verificó en cuantos programas de APC participó en 2001	4	3
Se verificó si ha recibido previamente el componente solicitado	4	3
Se verificó que el monto recibido no rebasara el límite establecido	4	3
<b>Número de entrevistas</b>	<b>7</b>	

Fuente: Entrevistas a funcionarios, 2002.

De las solicitudes que son presentadas en las ventanillas, algunas de ellas no son aprobadas principalmente porque los productores solicitantes no cumplen con los requisitos de elegibilidad. Finalmente, cabe resaltar que la carencia o lo limitado de los recursos económicos con los que cuentan los productores, se convierte en una limitante para ejercer las solicitudes presentadas, aunque éstas hayan sido autorizadas, al igual que es una razón para ni siquiera intentar participar en el Programa (Cuadros 4-2-4). En este aspecto, cabe resaltar la importancia de las acciones del Programa, ya que si existen dificultades económicas de parte de los productores para participar en el mismo, consecuentemente sería más difícil que logran emprender nuevas acciones productivas o mejorar las que ya realizan con recursos propios, y más aún, destinar parte de esos recursos a acciones relacionadas con la capacitación y asistencia técnica.

**Cuadro 4-2-4 Situaciones con relación a las solicitudes**

Razones	Opiniones	
	Número	Porcentaje
<b>Solicitudes aprobadas y no ejercidas</b>		
Los beneficiarios no disponen de recursos para hacer sus aportaciones	6	86%
El productor decide no ejercerla	2	29%
Los plazos establecidos para ejercerlas son demasiado cortos	1	14%
<b>Productores que no presentan solicitud</b>		
Falta de recursos para hacer sus aportaciones	7	100%
Falta de interés	2	29%
Falta de conocimiento del Programa	2	29%
Dificultades del trámite	2	29%

Fuente: Entrevistas a funcionarios, 2002.

#### 4.2.5 Gestión y otorgamiento de apoyos

**Cuadro 4-2-5 Trámite para recibir el apoyo**

Concepto	Beneficiarios	
	No.	%
Fácil	45	59%
No realizó ningún trámite	14	18%
Complicado	10	13%
Muy fácil	6	8%
Muy complicado	1	1%
<b>Total</b>	<b>76</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionarios aplicados a beneficiarios, 2002.

La percepción de la mayoría de los beneficiarios respecto a esta parte del proceso operativo del Programa, es que los trámites para recibir el apoyo fueron fáciles o muy fáciles, ya que el 67% de ellos tiene esta apreciación (Cuadro 4-2-5). Casi una quinta parte mencionó no haber realizado ningún trámite, lo que se debe principalmente a las actividades realizadas por los técnicos del Programa, pues ellos fueron los principales medios por los que los productores se enteraron del Programa, y como se observa también apoyaron en la tramitación correspondiente.

Esta valoración de parte de los productores es una opinión positiva relacionada al proceso en sí mismo, tanto en lo correspondiente a la parte operativa como a la organizativa y que atañen directamente a las instancias involucradas, desde la radicación de los recursos, los requisitos solicitados para conformar una solicitud, hasta el momento en que fueron apoyados para la realización de sus proyectos.

Por otro lado, el 99% de los productores dijo haber recibido el apoyo solicitado, esto es 76 productores de los entrevistados, uno manifestó no haber recibido nada, según lo declarado por este productor fue que presentó solicitud pero que aún no recibía aviso de asignación.

Para la mayor parte de los entrevistados haber solicitado la elaboración de un proyecto respondió a la necesidad de apoyar actividades que ya realizaban previamente, pero que por alguna razón requería ser reforzada, sin embargo, para una proporción importante de ellos fue para iniciar una nueva actividad, como una forma de buscar mejores alternativas económicas (Cuadro 4-2-6).

**Cuadro 4-2-6 Recepción de los apoyos**

Apoyos recibidos	Beneficiarios	
	Número	Porcentaje
Sí, recibió el que había solicitado	76	99%
No recibió nada	1	1%
Recibió uno diferente al solicitado	0	0%
<b>Total</b>	<b>77</b>	<b>100%</b>
<b>Destino del apoyo</b>		
Apoyar una actividad que ya realizaba previamente	51	67%
Una actividad nueva para el beneficiario	25	33%
<b>Total</b>	<b>76</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionarios aplicados a beneficiarios, 2002.

Según la opinión de los funcionarios entrevistados, el criterio más importante para asignar los apoyos a las solicitudes presentadas fue el orden de llegada de las solicitudes (Cuadro 4-2-7). Así mismo la mayoría manifestó que no existen criterios para otorgar apoyos diferenciados a los beneficiarios.

**Cuadro 4-2-7 Prioridad para la asignación de los apoyos**

Criterios	Funcionarios	
	Número	Porcentaje
Por orden de llegada de solicitudes o inscripción de los productores	4	57%
Por prioridades regionales, sanitarias, productivas o sociales	2	29%
No sabe	1	14%
Otro	0	0%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: Entrevistas a funcionarios, 2002.

#### 4.2.6 Seguimiento del Programa

Una de las partes fundamentales del proceso operativo del Programa es verificar que los recursos destinados para ejercerse directamente con los beneficiarios realmente lleguen a ellos; esto se realiza por dos razones fundamentales, una es para comprobar que los recursos financieros se están ejerciendo adecuadamente y la otra es para verificar que el uso que se les da sea el que se había planteado en la solicitud, pues esto permitirá comprobar que los objetivos del Programa se están cumpliendo, por lo menos en esta etapa de la operación.

Para ello, el mecanismo que se ejecuta con este fin es la verificación en campo de que se están llevando, o se llevaron a cabo, los trabajos planteados originalmente en los proyectos presentados por los técnicos (Cuadro 4-2-8).

**Cuadro 4-2-8 Control de las acciones realizadas**

Mecanismo	Opiniones	
	Número	Porcentaje
<b>Verificación en campo</b>		
Sí	5	71%
No	2	29%
No procede	0	0%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: Entrevistas a funcionarios, 2002.

Por otra parte, el control y seguimiento del Programa se realiza mediante un sistema alternativo al Sistema Integral de Información Oportuna (SIALC), en el cual se concentra información tal como el nombre de los representantes de grupo y número de beneficiarios que lo integran, ubicación de las unidades de producción, tipo de proyecto presentado, el técnico y coordinador responsables, así como si ha recibido apoyos financieros para su instrumentación y el origen de ellos, entre otros campos informáticos.

Finalmente, los avances y resultados de las acciones realizadas por el Programa se dan a conocer, con el fin de que todo opere con transparencia, mediante la publicación de listas de beneficiarios y montos de apoyo. Esta forma es la que fue mencionada por la mayoría de los funcionarios.

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

De los beneficiarios encuestados el 93% son productores Tipo III lo cual significa, que el proyecto para el que fueron apoyados sería trabajado en colectivo, el resto mencionó que lo trabajaría en forma individual. Las características más importantes del perfil de los beneficiarios se presentan en el Cuadro 4-3-1.

El 69% de los beneficiarios en 2001 son hombres, y entre los encuestados se detectó una edad promedio de 40.2 años, de ello destaca que el 43% son menores de 40, y el resto son mayores de 41 años de edad, lo que indica que es menor la proporción de población joven involucrada en las actividades apoyadas, principalmente agropecuarias, lo que denota que éstas quizá han dejado de ser una opción económica para ese sector de la población, razón por la que se detectan altos índices de migración.

Casi el 85% mencionó tener estudios que van de la primaria a la secundaria, lo cual es un excelente indicador si se comparan con los indicadores nacionales, no obstante, también se observa una fracción importante de los encuestados que manifestaron ser analfabetas.

Las familias se conforman de 6.7 miembros en promedio, de los cuales, los mayores de 12 años que trabajan representan el 36%, por lo que se observa que hay una colaboración de por lo menos una tercera parte de los miembros del hogar a la economía familiar, pues en términos generales, los ingresos provenientes únicamente del jefe de familia no serían suficientes para el abasto familiar. Esto mismo explica porque existe una parte de niños menores de doce años que trabaja, situación frecuente en las familias rurales, pues los pequeños son importantes apoyos en la realización de las actividades agropecuarias.

En promedio, los hogares tienen 2 habitaciones para dormir, que al considerar al número promedio de integrantes de la familia significa que en cada habitación duermen por lo menos 3 personas. Por otra parte, destaca que los servicios con los que cuentan los hogares resultan adecuados para la convivencia familiar, pues la gran mayoría cuenta con luz eléctrica, agua potable y estufa, entre otros.

Resulta muy variado lo mencionado por los productores respecto a cual es su principal actividad económica; en términos generales el 51% tiene por principal fuente de ingresos las actividades agrícolas, el 25% las pecuarias, el 23% otras actividades y el 1% restante otra diferente; destacan la producción de granos, la cría de bovinos y el trabajo como jornaleros.

Las actividades económicas que son complementarias, también resultan ser las correspondientes al sector agropecuario, pues el 49% de los productores mencionó que su segunda actividad económica en importancia es pecuaria y el 32% que es agrícola. Esto significa, considerando la actividad principal y la secundaria, que alrededor del 80% de los beneficiarios dependen económicamente de realizar, simultáneamente y en forma complementaria, actividades agrícolas y pecuarias. Para el desarrollo de estas actividades, apenas el 13% de los entrevistados manifestó hacer uso de crédito bancario.

**Cuadro 4-3-1 Perfil de los beneficiarios**

Aspecto	Indicador del perfil del Beneficiario (persona)	Beneficiarios	
		Número	%
Tipología	Tipo I	5	7%
	Tipo III	71	93%
	Total	76	100%
Pertenencia a Organizaciones	Sí	40	52%
	No	37	48%
	Total	77	100%
Lengua indígena	Sí	9	12%
	No	68	88%
	Total	77	100%
Sexo	Masculino	53	69%
	Femenino	24	31%
	Total	77	100%
Edad	Promedio	40.2	
	Menores a 30 años	7	9%
	De 31 a 40	26	34%
	De 41 a 50	23	30%
	De 51 a 60	16	21%
	Mayores de 60 años	5	6%
	Total	77	100%
Escolaridad	Ninguna	9	12%
	De 1 a 6 años de primaria	52	68%
	Con estudios de secundaria	12	16%
	Mayor de secundaria	4	5%
	Total	77	100%
Miembros del hogar (Promedios)	De 12 años o mayores que trabajan	2.5	36%
	De 12 años o mayores que NO trabajan	2.1	31%
	Menores de 12 años que trabajan	0.3	4%
	Menores de 12 años que NO trabajan	1.9	28%
	Total	6.7	100%
Número de habitaciones para dormir	Mínimo	1	
	Máximo	7	
	Promedio	2.3	
Servicios dentro del domicilio	Agua potable	67	87%
	Luz eléctrica	74	96%
	Piso de tierra	22	29%
	Estufa	73	95%

Aspecto	Indicador del perfil del beneficiario (persona)	Beneficiarios	
		Número	%
Principal actividad	Producción agrícola	39	51%
	Plantaciones o frutales	2	3%
	Granos	36	47%
	Otras actividades agrícolas	1	1%
	Producción pecuaria	19	25%
	Bovinos	9	12%
	Ovinos	4	5%
	Caprinos	2	3%
	Porcinos	2	3%
	Otras actividades pecuarias	2	3%
	Otras actividades	18	23%
	Comercio	3	4%
	Transformación de prod. agropecuarios	1	1%
	Jornalero o asalariado	8	10%
	Otras actividades no agropecuarias	6	8%
	Otras fuentes de ingreso	1	1%
	Otras fuentes	1	1%
Total	77	100%	
Segunda actividad	Producción pecuaria	36	49%
	Producción agrícola	24	32%
	Otras actividades	14	19%
	Total	74	100%
Uso de crédito bancario	Sí	10	13%
	No	67	87%
	Total	77	100%
Principal destino de la producción de la principal actividad	Autoconsumo familiar		36%
	Autoconsumo para la producción		3%
	Venta en la localidad		51%
	Venta fuera de la localidad		10%
	Exportación		0%
	Total		100%
Ingreso promedio mensual del hogar	Menos de \$4,000	55	71%
	De \$4,000 a \$11,000	20	26%
	Más de \$11,000 a \$30,000	2	3%
	Más de \$30,000 a \$60,000	0	0%
	Total	77	100%

Fuente: Cuestionarios aplicados a beneficiarios, 2002.

Los productos obtenidos se destinan principalmente al autoconsumo familiar y a la venta en las mismas localidades. En el primer caso, se encuentra principalmente la producción de maíz y en el segundo lo relacionado con las actividades pecuarias, que en muchas ocasiones resultan ser la cría de especies menores.

La mayoría manifestó que sus ingresos mensuales se encuentran por debajo de los 4,000 pesos, lo cual en términos reales resulta insuficiente para la manutención de una familia media. Si se considera el tamaño promedio de las familias, que es prácticamente de 7

miembros, y los ingresos manifestados, se justifica por que los productores requieren del subsidio de los programas de la APC, así como de otros programas, para mejorar de alguna forma sus sistemas de producción, y por tanto, sus niveles de vida.

Lo determinado en cuanto al capital con el que cuentan los productores apoyados en el Programa en términos de superficie, denota que la mitad de ellos son pequeños propietarios, en donde la superficie promedio es de 4 hectáreas, siendo la mayor parte de esta superficie de temporal y poco más de la tercera parte de agostaderos (Cuadro 4-3-2).

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

Aspecto	Indicador del perfil del beneficiario (persona)	Superficie			
		Total (has)	Número de Beneficiarios	Sup. Promedio (has)	Porcentaje
Tipo de Tenencia	Superficie ejidal o comunal propia	140.60	43	3.27	33%
	Superficie privada propia	214.55	52	4.13	50%
	Superficie ejidal rentada o a medias	7.50	3	2.50	2%
	Superficie priv. rentada o a medias	65.00	23	2.83	15%
	Total	427.65	121	3.53	100%
Régimen de Humedad	Superficie de riego	61.10	21	2.91	14%
	Superficie de temporal	230.45	68	3.39	54%
	Superficie de humedad	0.00	0		0%
	Superficie de agostadero	135.1	17	7.95	32%
	Bosque	1.00	1	1.00	0%
	Total	427.65	107	4.00	100%
Superficie Cultivada	Superficie ejidal o comunal propia	127.00	39	3.26	35%
	Superficie privada	166.30	37	4.49	46%
	Superficie rentada o a medias	65.50	25	2.62	18%
	Total	358.80	101	3.55	100%

Fuente: Cuestionarios aplicados a beneficiarios, 2002.

Dada la diversidad de actividades detectadas entre los beneficiarios, sólo se presentan las principales dentro de cada una de las áreas mencionadas (Cuadro 4-3-3). Dentro de las agrícolas naturalmente sobresale la producción de maíz, que como ya se mencionó se utiliza para el consumo familiar. Entre los cultivos mencionados y que se agrupan en el concepto de otros, destaca la producción de otros granos (avena, trigo, sorgo) y algunos frutales. Respecto a las pecuarias, también se detectaron actividades relacionadas con porcinos, abejas, caprinos y conejos.

Un indicador más de las condiciones de las unidades de producción, es el nivel de tecnificación que éstas presentan; al respecto, las condiciones más generalizadas entre los beneficiarios del Programa son el bajo nivel de mecanización existente, el mayor uso de materiales criollos y el poco control sanitario existente. Esta situación se desglosa en el Cuadro 4-3-4.

**Cuadro 4-3-3 Producción agrícola, pecuaria y no agropecuaria**

Producción agrícola			
Cultivo	Beneficiarios	Superficie (has)	Producción total (ton)
Alfalfa verde	5	12.50	519
Frijol	18	23.25	27
Maíz	55	132.75	433
Manzana	4	14.50	35
Otros	9	25.50	164.20
<b>Total</b>	<b>91</b>	<b>209</b>	<b>1,178</b>

Producción pecuaria				
Especie	Producto	Unidad	Beneficiarios	Producción
Aves	Huevos plato	Tonelada	5	3,132.68
Bovinos - leche	Leche	Miles / litros	11	3,955.74
Ovinos - carne	Carne	Tonelada	11	15.39
Bovinos - carne	Carne	Tonelada	6	33.20
Caprinos - queso	Queso	Kg	6	1,525.00
Otros			23	5,559.81
<b>Total</b>			<b>62</b>	

Producción no agropecuaria				
Producto	Unidad	Beneficiarios	Producción	Valor Total
Otros servicios	Otro	11	2,745	\$261,500
Taller textil	Pieza	1	36	\$16,200
<b>Total</b>		<b>12</b>		<b>\$277,700</b>

Fuente: Cuestionarios aplicados a beneficiarios, 2002.

**Cuadro 4-3-4 Nivel de tecnificación de los beneficiarios**

Aspecto	Indicador del perfil del Beneficiario (persona)	Beneficiarios	
		Número	Porcentaje
Nivel de mecanización	Sin mecanizar	62	81%
	Parcialmente mecanizado	10	13%
	Mecanizado	3	4%
	No aplica	2	3%
	<b>Total</b>	<b>77</b>	<b>100%</b>
Calidad genética de las semillas	Criollo	42	55%
	Mejorado	18	23%
	Mejorado y criollo	14	18%
	No aplica	3	4%
	<b>Total</b>	<b>77</b>	<b>100%</b>
Control sanitario	Parcial	42	55%
	Sin control	18	23%
	Riguroso	14	18%
	No aplica	3	4%
	<b>Total</b>	<b>77</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionarios aplicados a beneficiarios, 2002.

Para los productores, el principal factor que limita el desarrollo de sus unidades de producción, es la falta de financiamiento, los problemas para comercializar, la falta de asistencia técnica y, naturalmente, la baja rentabilidad. Estos elementos que señalan, engloban y sistematizan todos los elementos que se han venido manifestando en torno al perfil general que presentan. Hay que destacar, dado el carácter de este Programa, que una de las limitantes señaladas fueron los servicios de asistencia técnica y capacitación, esto confirma lo mencionado respecto a la importancia de seguir asesorando a los grupos una vez que se ha concluido la elaboración de los proyectos (Cuadro 4-3-5).

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

Descripción	Opinión de los beneficiarios	
	Número	Porcentaje
Falta de financiamiento	57	75%
Problemas para comercializar	22	29%
Baja rentabilidad	17	22%
Falta de asistencia técnica y capacitación	14	18%
Problemas para procesar la producción	10	13%
Otros	9	12%
Deterioro de los recursos tierra-agua	8	11%
Problemas de administración	2	3%
Ninguno	2	3%
Falta de organización de los beneficiarios	1	1%

Fuente: Cuestionarios aplicados a beneficiarios, 2002.

#### 4.4 Satisfacción con el servicio

Uno de los principales indicadores de la buena o mala operación del Programa, es la satisfacción que manifiesten los beneficiarios en torno a los servicios recibidos, el cual puede estimarse bajo dos variantes, la primera de ellas es relativa a la proporción de beneficiarios que reconocen a los servicios recibidos como de calidad satisfactoria, y la segunda es la proporción de ellos que manifiesta que su realización fue oportuna, a la vez de que la calidad fue satisfactoria.

De tal forma, la satisfacción con la calidad del servicio recibido para la elaboración de sus proyectos fue satisfactoria, pues el 92% de ellos así lo consideró. Cabe aclarar que de esta proporción, el 70% la consideró buena, mientras que el 22% restante de regular a buena y el 77% de los productores consideró que los servicios se realizaron oportunamente (Anexo 3. Inciso b).

## 4.5 Participación de los prestadores de asistencia técnica

Quizá los principales actores del Programa, después de los productores rurales, son los prestadores de servicios de asistencia técnica, de ahí la importancia de describir específicamente su participación en la operación del Programa. De los 26 técnicos entrevistados, 25 tienen estudios a nivel licenciatura y 1 a nivel postgrado. De ellos, el 42% son ingenieros agrónomos, 35% médicos veterinarios, 12% zootecnistas, 8% geógrafos y el 3% restante tiene especialidad en ciencias sociales. Esto se señala con la intención de mostrar que las personas dedicadas a esta labor dentro del Programa, pueden integrar un equipo de trabajo interdisciplinario que podría arrojar excelentes resultados, siempre y cuando existieran las condiciones necesarias para integrarse entre sí y con los productores a los que asisten.

Aunado a lo anterior el 58% de ellos se han desempeñado en este cargo dentro del Estado desde hace por lo menos tres o cuatro años, lo que denota que deberían tener cierta experiencia acumulada y conocimiento de las zonas en donde se desempeñan, lo que les permitiría desarrollar estas actividades de una manera más eficiente.

Dentro de su participación en la operación del Programa, existen actividades que son esenciales para cumplir con los objetivos de elaborar, junto con los productores, proyectos que sean sustentables y que les arrojen impactos verdaderos y positivos a los grupos; así mismo existen actividades complementarias pero de igual importancia para realizar de la mejor manera su trabajo.

Entre las actividades denominadas sustantivas, se observa que casi la totalidad de ellos participa en eventos de capacitación propia, lo cual resulta fundamental para que ellos estén en mejores condiciones de transmitir más y mejor información a los productores. De igual forma, como se describe en el Cuadro 4-5-1, la mayoría de ellos participa en eventos relacionados a la capacitación dirigida a los productores, y realiza, previamente a la elaboración del proyecto, un diagnóstico. Esta última acción debería de permitir orientar mejor los proyectos elaborados y definir su viabilidad técnica y económica, además de que en la mayoría de los casos los productores participan en su elaboración.

También se nota una amplia participación de los técnicos en la gestión de los apoyos e insumos, sin embargo se reduce considerablemente en lo relacionado a la instrumentación y operación de los proyectos. Esto quizá responde en gran medida a las condiciones laborales en las que se desenvuelven, sin embargo, la parte sustantiva de hacer los proyectos es acompañar a los grupos durante su arranque y estabilización inicial, para que de esta forma se sienten las bases de una alternativa económica real para los beneficiarios.

Quizá sea este uno de los puntos medulares que requieren ser atendidos para buscar los mecanismos que permitan a los técnicos desarrollar sus actividades en forma permanente y continuada, garantizando asistir a los productores por lo menos durante un tiempo

considerable en el que, dependiendo del tipo de proyecto, los productores logren apropiarse de los procesos involucrados.

Con relación a las actividades complementarias, en la que se nota mayor participación es en la relativa a la asistencia técnica directa a los productores, lo cual es un buen indicador con relación a que además de la elaboración de toda la parte que sustenta a los proyectos, se realicen acciones prácticas directas en torno a la actividad apoyada. Sin embargo, también se observa que la participación de los técnicos en eventos como las parcelas demostrativas, las giras de intercambio tecnológico y la demostración de prácticas y tecnologías, resultan insuficientes dadas las necesidades de los productores en materia de aprendizaje.

La participación como tal en las actividades mencionadas es muy importante, sin embargo, es determinante la forma en que éstas se desempeñan, es decir, la calidad de los servicios brindados, así como la oportunidad y la frecuencia con que se ofrecen.

**Cuadro 4-5-1 Actividades realizadas por los técnicos en la operación del Programa**

Actividades sustantivas		Actividades complementarias		Actividades adicionales	
Descripción	Frecuencia	Descripción	Frecuencia	Descripción	Frecuencia
Capacitación propia	92%	Parcelas demostrativas	15%	Actividades administrativas	65%
Capacitación a productores	92%	Demostración prácticas y tec.	42%	Levantamiento de censos	15%
Elaboración de diagnósticos	96%	Giras de intercambio	50%	Promoción de programas	62%
Elaboración de PDC	65%	Eventos de capacitación	77%	Elaboración de informes	96%
Promoción para la adopción de tec.	58%	Asesoría técnica directa	92%	Reuniones institucionales	73%
Elaboración de proyectos	92%	Otra	4%	Promoción política	0%
Gestión de apoyos e insumos	92%				
Participación en la instrumentación	69%				
Operación de proyectos	69%				

Fuente: Entrevistas a prestadores de servicios técnicos profesionales, 2002.

Por otra parte, también se puede observar que los técnicos realizan una gran cantidad de actividades administrativas, tales como realizar informes y asistir a reuniones institucionales, entre otras. Una manera de apoyar a los técnicos en sus trabajos es simplificando esta etapa de su trabajo, buscando mecanismos que permitan eficientarla sin que se le quite la importancia que reviste.

Por los cursos que se han impartido y que se dirigen a los técnicos, como parte de las acciones del Programa, así como por la participación de los técnicos en ellos, se observa una buena disposición de capacitar al capital humano del que dispone el Programa para

ejecutar las acciones que se planearon originalmente (Cuadro 4-5-2). Esta es una labor que también deberá ser constante para garantizar la actualización permanente de los recursos humanos y procurar su mejoramiento continuo.

**Cuadro 4-5-2 Participación de los técnicos en eventos de capacitación**

Descripción	Técnicos que asistieron	
	Número	Porcentaje
Visión del desarrollo rural integral	24	92%
Diseño de empresas rurales	24	92%
Análisis de resultados y evaluación del diseño	17	65%
Gestión de proyectos de empresas rurales	21	81%
Otro	4	15%

Fuente: Entrevistas a prestadores de servicios técnicos profesionales, 2002.

En conjunto, los técnicos entrevistados presentaron 101 proyectos (4 en promedio) de los cuales la mayoría son integrales y productivos. De éstos, 71 se instrumentaron y 72 se encuentran operando (70%), lo que indica un excelente nivel de vinculación entre los prestadores de servicios y los grupos apoyados. De estos proyectos sólo 39 recibieron financiamiento para su ejecución, lo que apenas representa el 39% respecto de los proyectos presentados.

El principal criterio seguido para dictaminar los proyectos fue su coherencia y correspondencia con la problemática observada, así como con las preferencias planteadas en el diagnóstico y, en su caso, en el plan de desarrollo comunitario, en segunda instancia se consideró la opinión de los integrantes de la unidad técnica.

Por otra parte, los principales resultados observados por los técnicos después de haberse realizado los proyectos fueron haber introducido cambios tecnológicos y mejoras en las actividades productivas y que se han visto incrementos en la producción y la productividad. Los principales problemas que afectaron la ejecución de los proyectos fueron la falta de oportunidad en la llegada de los apoyos y la falta de recursos económicos de los productores para realizar su aportación.

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

Según la mayor parte de los funcionarios, no se han definido mecanismos para identificar cuales son las necesidades de los potenciales beneficiarios, aunque de alguna manera la elaboración de diagnósticos por parte de los técnicos debería cumplir, por lo menos en forma parcial, esta situación. Por otro lado, el grado en que la asistencia brindada responde a las necesidades varía, ya que prácticamente ello depende no sólo de las condiciones reales de las unidades de producción, sino también de la apreciación de los productores, tanto en lo individual como en grupo (Cuadro 4-6-1).

**Cuadro 4-6-1 Correspondencia de los apoyos**

Aspecto	Funcionarios	
	Número	Porcentaje
Identificación de las necesidades de los productores		
Sí	3	57%
No	4	43%
Total	7	100%
Los apoyos responden a esas necesidades		
Sí, parcialmente	3	29%
Muy poco	2	29%
Sí, plenamente	3	2%
Total	7	100%
Productores atendidos en 2001		
Con menores recursos económicos	5	71%
Con mayores recursos económicos	1	14%
Otros	1	14%
Total	7	100%
Productores que se deberían atender		
Con menores recursos económicos	4	57%
Otros	2	29%
De determinadas regiones o municipios	1	14%
Total	7	100%

Fuente: Entrevistas a funcionarios, 2002.

Finalmente, se observa que en el año evaluado se atendieron en mayor medida a productores de escasos recursos económicos, con lo cual se cumple uno de los lineamientos establecidos en las Reglas de Operación, y son los que deberían seguirse apoyando en los siguientes años de operación del Programa, además de aquellos que justificadamente lo requieran.

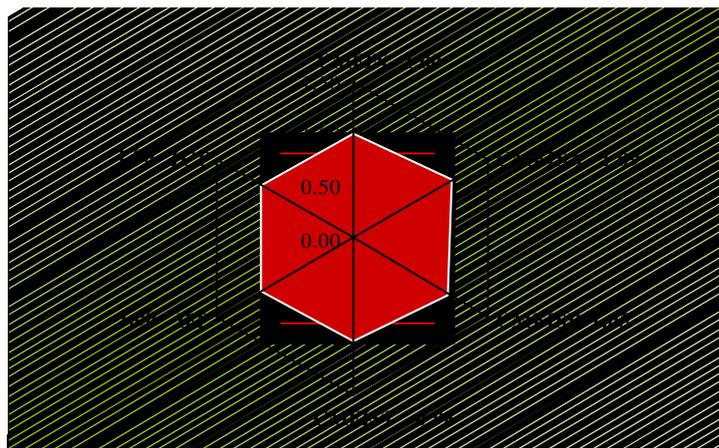
#### 4.7 Evaluación global del Programa

Como resultado de la información recabada de las diferentes fuentes de información, se pudo determinar, que en términos generales existió una adecuada planeación y operación del Programa. Los principales indicadores para ello son:

Indicador		Logro	Valor numérico
CMFIN	Cumplimiento de Metas Financieras	100%	1.00
CMFISA	Cumplimiento de Metas Físicas de Acciones	109%	1.09
CMFISB	Cumplimiento de Metas Físicas de Beneficiarios	105%	1.05
CMFIST	Cumplimiento de Metas Físicas de Técnicos	98%	0.98
IFP	Índice de Focalización del Programa	100%	1.00
ICP	Índice de Cobertura del Programa	100%	1.00

De tal forma, se observa que se cumplieron a cabalidad las metas planteadas, tanto financieras como físicas y que los apoyos se dirigieron hacia la población objetivo que se estableció previamente (focalización) y que además se cumplió con el número de beneficiarios también señalados (cobertura). Esta situación se observa claramente en la Figura 4-7-1.

**Figura 4-7-1 Evaluación global del Programa**



Fuente: Información oficial del Programa 2001 y encuestas realizadas a beneficiarios, 2002.

En opinión de los funcionarios los principales aspectos operativos en los que se detectan problemas son en la definición de criterios de elegibilidad y en la asignación y radicación de los recursos federales, cuestión en la que prácticamente los operadores estatales no tienen ingerencia directa pero que les afecta en términos del cumplimiento de sus asignaciones; en lo que respecta a la participación de los productores su aportación de recursos para obtener los apoyos requeridos para implementar los proyectos también se convierte en una limitante para la buena operación del Programa (Cuadro 4-7-2).

**Cuadro 4-7-2 Aspectos operativos que presentan problemas**

Descripción	Funcionarios	
	Opiniones	Porcentaje
Definición de criterios de elegibilidad	4	57%
Asignación y radicación de recursos federales	3	43%
Aportación de recursos de los productores	2	29%
Recepción y trámite de solicitudes	2	29%
Definición de criterios para otorgar apoyos diferenciados	1	14%
Supervisión y seguimiento del Programa	1	14%
Asignación y radicación de recursos estatales	0	0%
Liberación de recursos por el Fideicomiso	0	0%
Difusión del Programa y sus componentes	0	0%
Selección de proveedores	0	0%
Coordinación entre instancias federales y estatales	0	0%
<b>Total de entrevistas</b>	<b>7</b>	

Fuente: Entrevistas a funcionarios, 2002.

Una forma más de evaluar la operación global del Programa es a través de la opinión de los diferentes actores sobre las fortalezas y debilidades por ello en el Cuadro 4-7-3 se muestran dichas concepciones, así mismo, por la importancia que revisten se presentan las recomendaciones que hacen para mejorar su operación.

**Cuadro 4-7-3 Principales fortalezas y debilidades del Programa y sugerencias para mejorar su operación**

Principales fortalezas
Oportunidad para los productores, pues los subsidios son de fácil acceso
Son apoyos complementarios a sus inversiones
Ayuda a buscar la capitalización de los productores
Contribuye a la diversificación de las actividades agropecuarias
Apoya a los productores más necesitados
Ayuda a fortalecer las unidades de producción y el arraigo de los productores
Principales debilidades
Aplicación de los apoyos no localizados.
Desfasamiento de los presupuestos
Falta de acompañamiento, seguimiento, supervisión y evaluación
Atomización de los apoyos
Es un programa anual que limita las acciones
Falta de recursos financieros
No se liberan los recursos a tiempo y no se da respuesta a los productores con mayor frecuencia
Sugerencias
Que se focalicen los recursos a la población objetivo de dichos programas (desarrollo rural).
Aplicación de los mismos vía proyectos productivos.
Evitar la dispersión, dispendio y atomización de la aplicación de los apoyos.
Promover la participación de los operativos en la expedición de las reglas
Elevar a rango de ley, un programa multianual agropecuario.
Normativa de asignación de recursos y las prioridades de las zonas en donde el recurso del programa es mucho y el de los productores es bajo y por consiguiente no hay tanta demanda
Reestructurar los techos financieros de las zonas y la elegibilidad de los Productores beneficiados o solicitantes

Fuente: Entrevistas a funcionarios, 2002.

Para casi la mitad de los beneficiarios encuestados, la principal fortaleza del Programa es que favorece la aplicación de nuevas técnicas productivas, lo que a la vez les permite producir en mejores condiciones, así mismo para poco más de la tercera parte de ellos los apoyos son un recurso complementario importante para el mejor desarrollo de sus unidades de producción (Cuadro 4-7-4).

Por otro lado, lo limitado de los recursos con los que cuenta el Programa es su principal debilidad, cabe aclarar que esto fue una opinión muy ampliada por los productores durante

el trabajo de campo, ya que en su opinión ello afecta a los técnicos y directamente a ellos, como beneficiarios, pues por la falta de recursos se interrumpen las labores de los primeros para que los puedan seguir apoyando. En términos generales se observan pocas opiniones respecto a las debilidades, ya que una proporción importante de los productores manifestaron que no había ninguna, que eran “otras” o que no sabían.

**Cuadro 4-7-4 Opinión de los beneficiarios sobre el Programa**

Descripción	Opiniones	
	Número	Porcentaje
<b>Fortalezas observadas</b>		
Favorece nuevas prácticas productivas	36	47%
Es un recurso complementario importante	30	39%
Permite producir en mejores condiciones	28	37%
Otras	23	30%
Ayudó a generar o mantener el empleo en la UF	9	12%
Ninguna	1	1%
No sabe	1	1%
<b>Debilidades observadas</b>		
Los recursos del Programa son insuficientes	26	34%
Otras	26	34%
Ninguna	20	26%
Falta de asistencia técnica y capacitación complementaria	12	16%
Trámites complicados	6	8%
Falta de difusión	5	7%
No sabe	4	5%
Entrega inoportuna	3	4%
Deficiente calidad de los bienes	2	3%
<b>Sugerencias</b>		
Otras	39	51%
Otro tipo de apoyos	22	29%
Asesoría para la gestión del apoyo	19	25%
Simplificación de los trámites	11	14%
Mayor difusión	11	14%
Apoyos en efectivo	9	12%
Asesoría para org. en grupos de beneficiarios	6	8%
Ninguna	5	7%
No sabe	1	1%

Fuente: Cuestionarios aplicados a beneficiarios, 2002.

Finalmente y en concordancia con todo lo que se ha venido detallando, las principales sugerencias de los productores son que se den otro tipo de apoyos y que se brinde asesoría para la gestión de recursos que les permitan arrancar los proyectos logrados a través del PESPRO; esto ratifica lo que se ha venido mencionando respecto a la importancia de darle continuidad a los proyectos para que sean implementados y asistidos por los técnicos.

## **4.8 Conclusiones y recomendaciones**

### **4.8.1 Conclusiones**

- ☞☞ Existió un buen nivel de cumplimiento de las metas físicas y financieras programadas, ya que en el primer caso se rebasaron ligeramente y en el segundo se cumplieron a cabalidad.
- ☞☞ En el proceso de planeación se observa un apego muy adecuado a los lineamientos nacionales para su desempeño, sin embargo en términos de tiempo para la ejecución de las acciones se nota la falta de un calendario de actividades.
- ☞☞ No existe un adecuado registro que desglose a la totalidad de los productores beneficiados.
- ☞☞ La focalización del Programa en su ejercicio 2001 fue adecuada.
- ☞☞ Se observa muy poca complementariedad del PESPRO con otros programas que permitan a los productores conseguir recursos para implementar sus proyectos.
- ☞☞ Se observó una buena participación de los técnicos referente a la promoción con los productores para que éstos fueran acreedores de los servicios que ofrece el Programa, así como una buena disposición para desempeñar su trabajo.
- ☞☞ La satisfacción con la calidad del servicio recibido fue considerada por los productores en términos muy positivos.
- ☞☞ La falta de continuidad y seguimiento de los proyectos que elaboran los técnicos, puede repercutir negativamente en las unidades de producción.

### **4.8.2 Recomendaciones**

- ☞☞ Garantizar la permanencia de los técnicos.
- ☞☞ Estandarizar la elaboración de diagnósticos.
- ☞☞ Mejorar el contenido de las bases de datos relativas a la operación del Programa.
- ☞☞ Calendarización de las actividades por realizar.
- ☞☞ Proporcionar más recursos a los operadores del Programa.

## Capítulo 5

### Evaluación de resultados e impactos del Programa

Medir los resultados e impactos que se generaron como consecuencia de la instrumentación del Programa, tiene por objeto establecer claramente cual es la apreciación de los productores al respecto, ya que son ellos los directamente involucrados. Es así, que la determinación de los indicadores respecto a los servicios ofrecidos se fundamenta, en su totalidad, en la opinión de los beneficiarios.

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

Se observa que existe un buen conocimiento de parte de los productores rurales, respecto a la existencia y forma de operar del PESPRO, y además en la misma medida se considera que hay interés de recibir los servicios que ofrece, pues el 75% de los beneficiarios de 2001, presentó solicitud para participar en el Programa. Así mismo se observa que existió una buena labor de parte de los técnicos en cuanto a la promoción para elaborar un proyecto, o, bien que por su trabajo previo con los grupos, los productores ya lo conocían y decidieron trabajar con el prestador de servicios para la elaboración de un proyecto (Cuadro 5-1-1).

**Cuadro 5-1-1 Características de la contratación del técnico**

Descripción	Beneficiarios	
	Número	Porcentaje
<b>Presentó solicitud el grupo:</b>		
Sí	57	75%
No	19	25%
<b>Total</b>	<b>76</b>	<b>100%</b>
<b>Selección del técnico</b>		
Los productores después de platicar con él	26	34%
Los productores porque ya lo conocían	22	29%
Un encargado del Programa	15	20%
Otra persona	7	9%
No sabe	6	8%
<b>Total</b>	<b>76</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionarios aplicados a beneficiarios, 2002.

La visión de los productores sobre si se realizaron las actividades sustantivas y si ellos participaron directamente en su ejecución, confirma, en la mayoría de los conceptos, lo mencionado por los técnicos en cuanto a las actividades que realizan. De esta forma, naturalmente en donde se presenta el mayor número de opiniones positivas respecto a la

realización, es en la elaboración de los proyectos, aunque se observa una participación muy baja de los productores, situación que se transforma fuertemente con relación a las actividades relativas a la gestión de recursos, plan de trabajo, obtención del financiamiento y capacitación para la ejecución del proyecto (Cuadro 5-1-2).

**Cuadro 5-1-2 Realización y participación de los productores en las actividades sustantivas**

Actividad	Se realizó		Participó directamente		Participó la mayoría	
	Sí	No	Sí	No	Sí	No
Elaboración de diagnóstico	32%	12%	21%	11%	16%	16%
Elaboración de plan de trabajo	57%	11%	46%	11%	42%	14%
Identificación del proyecto	21%	12%	14%	7%	12%	9%
Elaboración del proyecto	63%	4%	49%	14%	39%	24%
Gestión de recursos	59%	7%	50%	9%	34%	25%
Obtención del financiamiento	46%	14%	37%	9%	32%	14%
Capacitación para la ejecución del proyecto	61%	8%	57%	4%	53%	8%

Fuente: Cuestionarios aplicados a beneficiarios, 2002.

En términos generales la participación de los productores es poco satisfactoria, especialmente si se considera que son ellos los principales beneficiados con las acciones que lleguen a concretarse, además aun baja más la participación en cuanto al grupo se refiere. Esta situación requiere de especial atención de parte de los operadores del Programa, pues ya que si bien puede deberse a la falta de interés de los productores, también pueden involucrarse factores como la desconfianza que muchos de ellos tienen sobre la operación de los programas gubernamentales en general.

A pesar de lo anterior, el 95% de los productores encuestados manifestó que ya está participando en la ejecución del proyecto o que está dispuesto a hacerlo, lo cual demuestra que sí existe interés en las actividades apoyadas, pero que desafortunadamente todavía existe poca cultura de participación directa y activa en aquellas acciones que les son ofrecidas externamente.

Las principales razones que manifestaron para participar en los proyectos fueron , tener más dinero para las necesidades familiares, incremento en la producción o en los rendimientos y otros resultados positivos. Así mismo, los principales logros que detectan los productores son las mejoras en la seguridad alimentaria de la familia, lo cual naturalmente se relaciona con un incremento en la producción que se destina al autoconsumo o con el incremento en los ingresos directos de las familias.

Los siguientes aspectos considerados de importancia son la diversificación de las actividades de traspato, mejoras en la calidad de los productos, equidad en el acceso a servicios y mayor participación de las mujeres en las actividades agropecuarias (Cuadro 5-1-3).

**Cuadro 5-1-3 Principales logros del Programa**

Descripción	Opiniones	
	Número	Porcentaje
Mejoras en la seguridad alimentaria de la familia	3	43%
Mejoras en la calidad	2	29%
Equidad en el acceso a servicios y apoyos	2	29%
Mayores espacios de participación de las mujeres	2	29%
Diversificación de las actividades de traspatio	2	29%
Reducción de costos	1	14%
Reducción de la migración	1	14%
Incorporación de técnicas de conservación de los recursos naturales	1	14%
Ahorro de insumos	0	0%
Incremento en rendimientos	0	0%
Mejoras en acceso a servicios	0	0%
Mejoras en las oportunidades de empleo	0	0%
Diversificación en el consumo de alimentos	0	0%

Fuente: Cuestionarios aplicados a los beneficiarios, 2002.

Los logros del Programa en cuanto a número de proyectos realizados y desglosados por municipio, según la base de datos se presenta en el Cuadro 5-1-4, en donde sobresale que en Amealco, San Juan del Río y Querétaro fueron los municipios en donde se concentró el mayor número de apoyos y de productores.

Los municipios prioritarios se vieron beneficiados con el 59% de los proyectos realizados y con el 60% de los beneficiarios, la diferencia de proyectos y beneficiarios se concentró en el resto del Estado (Figura 5-1-1).

**Cuadro 5-1-4 Número y tipo de proyectos por municipio**

Municipio	No. de Proyectos	Giro del Proyecto	Productores en proyecto	Participación municipal	
				# Proyectos	Productores
Amealco	1	Artesanía	8	17%	20%
	5	Avicultura huevo	125		
	3	Básicos y productividad	30		
	3	Bovino carne	64		
	2	Bovino leche	18		
	8	Ovino	151		
	1	Praderas	28		
	1	Transformación	28		
	10	Traspatio familiar integral	160		
	1	Traspatio hortalizas	20		
Subtotal	35	10	632		
Arroyo Seco	1	Ahorro y crédito (tienda comunitaria)	15	2%	4%
	1	Ahorro y crédito (tortillería)	17		
	1	Ahorro y crédito (apicultura)	10		
	1	Frutales	60		
	1	Ovino	20		
Subtotal	5	5	122		

Evaluación de Extensionismo y Servicios Profesionales 2001

Municipio	No. de Proyectos	Giro del Proyecto	Productores en proyecto	Participación municipal	
				# Proyectos	Productores
Cadereyta	2	Caprino	35	3%	2%
	2	Transformación	19		
	1	Bovino carne	SR		
	1	Ovino	SR		
Subtotal	7	5	54		
Colón	5	Bovino carne	133	4%	6%
	1	Porcino	10		
	2	Transformación (1, SR)	45		
Subtotal	8	3	188		
Corregi -dora	1	Artesanía	13	3%	2%
	1	Avicultura codorniz	15		
	5	Ovino (3, SR)	20		
Subtotal	7	3	48		
El Marqués	1	Avicultura	SR	8%	7%
	2	Avicultura pavo	35		
	1	Bovino leche	5		
	1	Frutales	26		
	7	Ovino	96		
	2	Porcino	40		
	1	Transformación	SR		
Subtotal	16	8	222		
Ezequiel Montes	1	Bovino carne	SR	6%	3%
	1	Caprino	SR		
	1	Nopal	SR		
	7	Ovinos (4, SR)	83		
	1	Porcino	SR		
	2	Transformación	12		
Subtotal	13	6	95		
Huimilpan	4	Avicultura huevo	77	8%	6%
	1	Básicos y productividad	SR		
	1	Bovino carne	18		
	1	Integrador	40		
	7	Ovino (5 SR)	42		
	3	Transformación	SR		
Subtotal	17	6	177		
Jalpan	3	Ahorro y crédito	54	3%	4%
	1	Hortalizas	5		
	1	Ovino	18		
	1	Piscicultura	20		
	1	Transformación	20		
Subtotal	7	5	117		
Landa de Mata-moros	1	Ahorro y crédito	15	3%	4%
	1	Ahorro y crédito (apicultura)	20		
	2	Ahorro y crédito (café)	76		
	1	Ahorro y crédito (ecoturismo)	5		
	1	Básicos y productividad	4		
Subtotal	6	5	120		

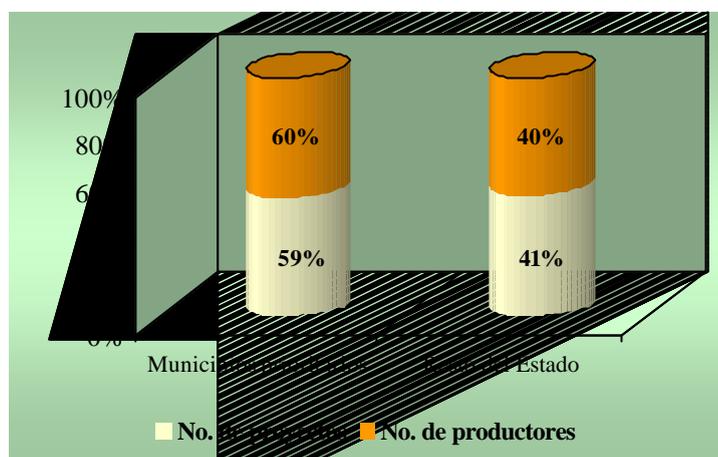
Evaluación de Extensionismo y Servicios Profesionales 2001

Municipio	No. de Proyectos	Giro del Proyecto	Productores en proyecto	Participación municipal	
				# Proyectos	Productores
Pedro Escobedo	5	Básicos y productividad (3 SR)	189	4%	9%
	2	Bovino leche	99		
	1	Praderas	15		
Subtotal	8	3	303		
Peñamiller	5	Caprino	80	3%	3%
	1	Recurso natural	18		
Subtotal	6	2	98		
Pinal de Amoles	2	Ahorro y crédito	50	2%	3%
	1	Ahorro y crédito (tienda comunitaria)	13		
	1	Avicultura carne	25		
	1	Piscicultura	6		
Subtotal	5	3	94		
Querétaro	3	Agave	31	8%	8%
	1	Avicultura huevo	37		
	1	Básicos y productividad	SR		
	4	Caprino	45		
	1	Cultivos básicos	46		
	1	Hortícola	33		
	3	Ovino	55		
	2	Transformación	SR		
1	Traspatio familiar integral	2			
Subtotal	17	9	249		
S Joaquín	4	Frutales	58	2%	2%
Subtotal	4	1	58		
San Juan del Río	2	Avicultura huevo	61	14%	13%
	3	Básicos y productividad (1 SR)	51		
	2	Bovino carne	206		
	3	Bovino leche	27		
	2	Hortalizas (1 SR)	10		
	2	Nopal	21		
	1	Ovino	8		
	2	Piscícola	SR		
	1	Traspatio familiar integral	20		
	1	Traspatio hortalizas	SR		
1	Praderas	25			
Subtotal	28		429		
Tequisquiapan	1	Bovino leche	SR	4%	1%
	1	Nopal	3		
	2	Ovino	SR		
	4	Transformación (3 SR)	18		
Subtotal	8	4	21		
Tolimán	1	Conejo	23	3%	5%
	1	Nopal	20		
	2	Ovino	50		
	3	Textiles	72		
Subtotal	7	4	165		
Total	204	82	3,192	100%	100%

Fuente: Base de datos del Programa, 2001.

SR = Sin Registro, (ningún valor asignado en la base de datos)

**Figura 5-1-1 Distribución de proyectos y productores**



Fuente: Base de datos del Programa, 2001.

## 5.2 Cambio técnico e innovación en los procesos productivos

Este indicador nos permite precisar la proporción de productores que no tenían experiencia con relación a los servicios recibidos, por tanto, para este grupo de productores el haber participado en el Programa significó una modificación en el proceso productivo, como consecuencia de haber sido apoyados por los técnicos PESPRO. Su determinación se da a partir de 3 variantes, las cuales se expresan en el siguiente cuadro.

**Cuadro 5-2-1 Indicadores de cambio técnico e innovación en los procesos productivos**

Indicador		Valor
CT	Cambio en las técnicas	30%
CEP	Cambios en producción debidos a cambio en técnicas	86%
CP	Cambios en técnicas y cambio en producción debidos al apoyo	22%

Fuente: Cuestionarios a beneficiarios, 2001

El CT nos indica que el 30% de los beneficiarios no tenían experiencia previa con los servicios recibidos.

El CEP representa a la proporción de productores, en este caso 86%, que observaron cambios en algún aspecto de la producción como consecuencia de los servicios recibidos.

El CP presenta a la proporción de los productores que no tenían experiencia con los servicios recibidos y observaron cambio en algún aspecto de la producción, esto es el 22% (respecto del 30% correspondiente al CT). (Anexo 3. Inciso c)

Los cambios detectados por los productores se refieren exclusivamente a las actividades agrícolas y pecuarias, ya que a pesar de que sí se realizaron proyectos en torno a actividades no agropecuarias, ningún productor mencionó cambios en este rubro.

Dentro de las actividades agrícolas los cambios favorables se detectan en las labores culturales y en la disminución en la presencia de plagas y enfermedades, los cambios desfavorables se relacionan principalmente con las labores de cosecha, aunque en términos reales es la gran mayoría de los productores que todavía no registran ningún cambio en la producción como consecuencia del apoyo (Cuadro 5-2-2). En las actividades pecuarias los principales cambios positivos se observan en los sistemas de alimentación y manejo reproductivo de los animales, que como ya se dijo, en su mayoría corresponden a especies menores.

**Cuadro 5-2-2 Principales cambios observados en la producción**

	Aspecto en que hubo cambio	Cambio favorable %	Cambio desfavorable %	Sin Cambio %	Número de beneficiarios 100%
Agricultoras	Labores agrícolas	8%	6%	84%	77
	Otros cambios	8%	10%	81%	
	Presencia de plagas y enfermedades	6%	5%	87%	
	Almacenamiento	4%	9%	86%	
	Establecimiento de vivero o plantación	3%	10%	86%	
	Inicio de una nueva actividad productiva	1%	10%	87%	
	Manejo del agua de riego	0%	10%	88%	
	Recuperación de suelos	0%	10%	88%	
	Cosecha	0%	12%	87%	
Pecuarias	Otros cambios	40%	25%	32%	77
	Sistema de alimentación	25%	27%	47%	
	Manejo reproductivo	18%	30%	49%	
	Inicio de una nueva actividad productiva	17%	25%	57%	
	Almacenamiento	12%	26%	61%	
	Manejo de la pradera	10%	30%	58%	
	Presencia de plagas y enfermedades	10%	29%	60%	
	Técnicas de extracción de productos	3%	30%	66%	
Abasto de agua	3%	30%	66%		

Fuente: Cuestionarios aplicados a beneficiarios, 2002.

Hay que hacer notar que en la mayoría de los conceptos la proporción de beneficiarios que manifiestan cambios negativos es mayor que la que considera que fueron positivos, y muy por encima de ambas valoraciones la mayoría aún no observa cambios en la producción. El concepto denominado como “otros cambios” también tiene valores altos, por lo que es posible que las opciones planteadas en el cuestionario no hayan cubierto las percepciones de los productores.

### 5.3 Permanencia de los servicios de apoyo a la producción

Este indicador permite determinar cual fue el grado de satisfacción de los beneficiarios con el servicio que recibieron a través de su participación en el Programa. La construcción del indicador se basa en la satisfacción con el servicio, la disponibilidad del servicio cuando se le requiere, el pago por él y la disposición de los productores a pagar por el servicio, englobándose estos conceptos en la Valoración por el Servicio (VS).

De esta forma, el VS obtenido para el PESPRO 2001 resulta en que el 76% de los productores se encuentra satisfecho con los servicios recibidos. Este parámetro global se encuentra determinado por la apreciación referente de que la asistencia técnica fue satisfactoria, ya que la mayoría de los productores (94%) así lo manifestó, en caso contrario se encuentra el concepto de disponibilidad del servicio ya que el 51% de los productores manifestó que los técnicos no están disponibles cuando se les requiere (Cuadro 5-3-1) (Anexo 3. Inciso d).

Por otro lado, la proporción de beneficiarios que están dispuestos a pagar por el servicio resulta alta (48%), principalmente si se consideran las condiciones económicas en que se encuentran. Este concepto se vincula directamente con el referente a la satisfacción de la calidad de la asistencia técnica recibida, pues ya que si ésta resulta conveniente y las recomendaciones han sido acertadas y se traducen en mejoras dentro de la unidad de producción, los productores verán en el pago por el servicio una inversión que en el futuro les traerá ventajas. Este debería ser el fin último de las acciones emprendidas por el Programa, es decir, que los productores estén en capacidad económica y con la disponibilidad de pagar por la asistencia técnica y capacitación, como consecuencia de que los servicios ofrecidos son de calidad.

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

Indicador		Valor	
<b>VS</b>	Valoración del servicio recibido	<b>76%</b>	

Descripción	Beneficiarios	Indicador <sup>(1)</sup>	Indicador Global
La asistencia técnica fue satisfactoria	72	0.70	50.40
Está disponible cuando la requiere	39	0.10	3.90
Han pagado por el servicio	2	0.10	0.20
Están dispuestos a pagar por el servicio	37	0.10	3.70
Total			58.20
Total muestra	77		58.20
Promedio			75.6%

Fuente: Cuestionarios aplicados a beneficiarios, 2002.

(1) El valor numérico de estos indicadores fue especificado por la UA-FAO para el cálculo del indicador global.

## 5.4 Desarrollo de capacidades

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

Con las respuestas de los productores con relación a lo que aprendieron al haber participado en el Programa, se obtiene este indicador, que determina cual fue la contribución del PESPRO a la formación de capital humano para las actividades de producción, lo cual se engloba en el indicador DC. El valor obtenido de éste significa que apenas el 17% de los productores desarrollaron capacidades en aspectos técnicos, productivos o de gestión (Cuadro 5-4-1) (Anexo 3. Inciso e).

**Cuadro 5-4-1 Desarrollo de capacidades**

Indicador		Valor	
DC	Desarrollo de capacidades técnicas, productivas o de gestión	16.7%	

Descripción	Beneficiarios	Indicador <sup>(1)</sup>	Indicador Global
CT Nuevas técnicas de producción	34	0.34	11.56
CAC Administrativas y contables	1	0.33	0.33
CG Gestión local	3	0.33	0.99
Total			12.88
Total muestra	77		12.88
Promedio			16.7%

Fuente: Cuestionarios aplicados a beneficiarios, 2002.

(1) El valor numérico de estos indicadores fue especificado por la UA-FAO para el cálculo del indicador global.

La conformación global del DC se integra de la siguiente manera:

El CT indica que el 15% de los beneficiarios reportan haber aprendido algo con relación a nuevas técnica de producción.

El CAC define que tan sólo el 0.4% aprendió algo relativo a aspectos administrativos y contables.

El CG muestra que únicamente el 1% manifestó haber desarrollado su capacidad de gestión.

La opinión directa de los beneficiarios sobre el desarrollo de capacidades es que casi la mitad de ellos manifestó haber aprendido algo con relación a técnicas de producción, y una proporción muy similar aprendió otras cosas. Respecto a los otros parámetros considerados

realmente el desarrollo de su capacidad no es significativo y el 7% manifestó no haber aprendido nada nuevo, lo cual resulta importante de considerar respecto a la forma en que se están desarrollando las actividades del Programa, pues este debería de haber sido un indicador que resultara mayor dados los fines que persigue (Cuadro 5-4-2).

**Cuadro 5-4-2 Capacidades técnicas, productivas y de gestión aprendidas**

Descripción	Beneficiarios	%
Nuevas técnicas de producción	34	44%
Aprendió otras cosas	31	40%
No aprendió nada nuevo	5	7%
Fortalecimiento de la organización	9	12%
Participación para la gestión local	3	4%
Técnicas de administración y contabilidad	1	1%

Fuente: Cuestionarios aplicados a beneficiarios, 2002.

#### 5.4.2 Desarrollo de capacidades incluyentes

Este indicador considera aquellas cosas que los productores pudieron haber aprendido y que son diferentes a las mencionadas en el indicador anterior, y es representado por el DCI (Desarrollo de Capacidades Incluyentes).

El DCI obtenido para el Programa es de 22%, esto es, la proporción de productores que aprendieron algo diferente que no se relaciona con las técnicas de producción, la gestión o cuestiones administrativas (Cuadro 5-4-3) (Anexo 3. Inciso f).

**Cuadro 5-4-3 Desarrollo de capacidades incluyentes**

Indicador	Valor
DCI Desarrollo de capacidades incluyendo otras no identificadas	<b>22.4%</b>

Descripción	Beneficiarios	Indicador <sup>(1)</sup>	Indicador Global
CT Nuevas técnicas de producción	34	0.25	8.5
CAC Administrativas y contables	1	0.25	0.25
CG Gestión local	3	0.25	0.75
CO Otras capacidades	31	0.25	7.75
Total			17.25
Total muestra	77		17.25
Promedio			22.4%

Fuente: Cuestionarios aplicados a beneficiarios, 2002.

(1) El valor numérico de estos indicadores fue especificado por la UA-FAO para el cálculo del indicador global.

Naturalmente al incluir otros conceptos de posibles aprendizajes, el valor de los conceptos anteriores baja, ya que se integra un elemento más, de esta forma, la integración del DCI se conforma de la siguiente manera:

El CT (nuevas técnicas de producción) resulta en 11%.

El CAC disminuye a que tan sólo el 0.3% de los beneficiarios aprendieron algo al respecto.

El CG (capacidad de gestión) resulta en que el 0.9% lo manifiesta.

El CO (otras capacidades) resulta ser el indicador que presenta el valor más alto, pues resulta en que el 10% de los productores indica haber aprendido algo diferente.

Cabe hacer mención que el indicador del Desarrollo Global de las Capacidades (CTG) es igual a cero, ya que ningún productor mencionó todos los conceptos anteriores en forma simultánea; esto es, ningún beneficiario dijo haber aprendido durante el tiempo que recibió los servicios en 2001 aspectos relativos a técnicas, producción, gestión, administrativas o contables y otras al mismo tiempo.

## 5.5 Formación y fortalecimiento de organizaciones de productores

### 5.5.1 Constitución de nuevos grupos gracias al apoyo

Este indicador pretende establecer la proporción de beneficiarios que ingresaron a alguna organización para recibir el apoyo del PESPRO, sin embargo, es muy importante aclarar que en los cuestionarios elaborados por la UA-FAO, en la sección en donde se aborda este aspecto, se maneja en forma indistinta organización y grupo, incluso dentro de la misma sección, lo cual en términos reales confunde a los productores rurales pues para ellos de ninguna manera estos conceptos significan lo mismo, lo cual es absolutamente certero.

De esta forma, el indicador se define como NG, esto es , número de productores que se incorporaron a un grupo para obtener el apoyo, y la información se obtiene de una pregunta en donde se asevera el motivo por el cual el productor entró a una organización.

Esto es de relevancia, especialmente en este Programa, ya que por lo obtenido en el trabajo de campo sí existió un número importante de productores que formaron grupos para recibir asistencia técnica, para participar en algún curso o para ser asesorados en la elaboración de sus proyectos, sin embargo por lo explicado anteriormente sólo 5 productores mencionaron haber entrado a una “organización” para recibir los apoyos (Cuadro 5-5-1).

**Cuadro 5-5-1 Formación de nuevos grupos**

Indicador	Valor
NG Constitución de nuevos grupos gracias al apoyo	2.4%

Fuente: Cuestionarios aplicados a beneficiarios, 2002.

El NG nos indica que apenas 5 productores se unieron a un grupo para recibir el apoyo, de 21 que obtuvieron los apoyos a través de un grupo, esto es, el 2% (Anexo 3. Inciso g).

Se considera que en términos reales este número pudo haber sido mayor, pero el resultado muestra un sesgo por lo mencionado anteriormente.

### 5.5.2 Consolidación de grupos

En este indicador se pretende precisar cual fue la proporción de grupos atendidos que recibió algún tipo de apoyo para el fortalecimiento de la organización y se expresa mediante el CG (Consolidación de Grupos).

El CG obtenido es igual a 81%, lo que indica que de los 21 productores que recibieron los servicios de los prestadores de asistencia técnica en grupo, 17 recibieron apoyos para el fortalecimiento de su grupo (Anexo 3. Inciso h). Estos grupos fueron apoyados en alguno de los siguientes conceptos que se expresan en el Cuadro 5-5-2, según los productores entrevistados; así mismo se presenta lo expresado por ellos en cuanto a sus necesidades de apoyo.

**Cuadro 5-5-2 Apoyos recibidos y requeridos para la consolidación del grupo**

Apoyos	Recibieron	Requieren
Para constituir el grupo	43%	5%
Capacitación para la organización y administración interna	38%	29%
Financiamiento para infraestructura y equipamiento	38%	33%
Capacitación para la producción	33%	38%
Elaboración de proyectos	29%	24%
Para elaborar reglamento interno y organigrama	19%	19%
Financiamiento para actividades económicas	10%	10%
Capacitación para participar en la gestión del desarrollo local	10%	14%
Otro	10%	5%
Ninguno	0%	5%

Fuente: Cuestionarios aplicados a beneficiarios, 2002.

### 5.5.3 Caracterización de los grupos

En promedio, los grupos que fueron atendidos tienen casi tres años de haberse constituido, sin embargo existe uno que mencionó tener alrededor de 15 años funcionando y el número de integrantes, también promedio, es de 18 miembros, tanto el inicial como actual. El principal giro de actividades de estos grupos son aquellas que se relacionan con la agricultura, principalmente granos y frutales, cabe destacar que ningún grupo mencionó actividades que pudieran ser más rentables como el cultivo de hortalizas u ornamentales.

En el caso de las actividades pecuarias, destaca la cría de especies menores, principalmente ovinos, porcinos y aves, aunque también se menciona de manera importante la producción relativa a bovinos (Cuadro 5-5-3).

**Cuadro 5-5-3 Características de los grupos**

Descripción	Características		
	Mínimo	Máximo	Promedio
Antigüedad	0.7	15	2.77
Número de miembros iniciales	5	59	18
Número de miembros actuales	4	61	18
Principal actividad económica			
Producción agrícola			
Granos	33%		
Frutales	14%		
Otra	5%		
Producción pecuaria			
Ovinos	24%		
Bovinos	14%		
Porcinos	10%		
Aves	10%		
Caprinos	5%		
Otra	5%		
Otras actividades			
Otra	24%		
Actividades agropecuarias	5%		
Actividades no agropecuarias	5%		
Comerciales	0%		

Fuente: Cuestionarios aplicados a beneficiarios, 2002.

De los 21 productores que indicaron haber recibido el apoyo a través de un grupo, 6 de ellos (28%) mencionó que su grupo tiene Acta constitutiva, a su vez, 3 dijeron (14%) que cuentan con Registro ante la Secretaría de Relaciones Exteriores, esto es que son grupos legalmente constituidos; más de la mitad (52%) que cuentan con una estructura de organización definida (organigrama), lo cual es un buen indicador del nivel organizativo de los grupos, además de que una proporción muy similar (57%) menciona tener reglamento interno y programa de trabajo.

En el 76% de los grupos los documentos mencionados anteriormente son conocidos por la mayoría de los integrantes y las decisiones sobre el funcionamiento del mismo las toman también la mayoría de los miembros (76% de las menciones); respecto al papel de los representantes, el 66% dice que éstos les informan periódicamente sobre la marcha del grupo y el uso de los recursos.

Finalmente cabe mencionar que en casi la mitad de ellos la administración se lleva por miembros que ha recibido algún tipo de capacitación específica, lo que se confirma con lo referido a que el 38% de los grupos lleva un registro ordenado de las cuentas.

## 5.6 Conclusiones y recomendaciones

### 5.6.1 Conclusiones

- ☞☞ Existió una buena cobertura en cuanto a proyectos productivos, pues se realizaron a lo largo del Estado 204 proyectos encaminados a diferentes actividades económicas.
- ☞☞ El 30% de los beneficiarios no tenían experiencia en estos servicios, por lo que se atendió a población que no había recibido este tipo de beneficios, incorporándolos a nuevas actividades que pueden mejorar sus condiciones productivas.
- ☞☞ El 86% de los beneficiarios observó algún cambio técnico en los procesos productivos de las actividades para las que fueron apoyados. Los cambios detectados se originaron únicamente en las actividades agropecuarias.
- ☞☞ El 76% de los productores se encuentra satisfecho con los servicios recibidos.
- ☞☞ El 48% de los productores está dispuesto a pagar por el servicio, lo cual tiene relevancia si se consideran las condiciones económicas en que se encuentran.
- ☞☞ El desarrollo de las capacidades (formación de capital humano) resultó poco alentador si se consideran los objetivos del Programa.

### 5.6.2 Recomendaciones

- ☞☞ Continuidad del Programa.
- ☞☞ Seguimiento de los proyectos.
- ☞☞ Focalizar recursos y esfuerzos.
- ☞☞ Complementariedad del Programa.
- ☞☞ Integración de grupos interdisciplinarios que trabajen conjuntamente con los productores.

## Capítulo 6

### Conclusiones y recomendaciones

#### 6.1 Conclusiones

##### 6.1.1 Generales

- ☞ Los objetivos y metas que se plantearon para la operación del PESPRO en su ejercicio 2001, convergen adecuadamente con los programas sectoriales federales y estatales, ya que en ambos casos se pretende atender a pobladores del sector rural que se encuentran en condiciones socioeconómicas y técnicas más desfavorables.
- ☞ La mayoría de los productores beneficiados en el ejercicio 2001 vieron satisfechas sus expectativas, ya que los servicios de asistencia en la elaboración de proyectos, los solicitaron con el objeto de desarrollar ciertas actividades como alternativas económicas.
- ☞ Existe disposición de los beneficiarios para ejercer modificaciones profundas en sus unidades de producción que les signifiquen mejoras en su productividad, ya que la mayor parte de los proyectos elaborados son de carácter integral o productivo. Además, su participación en el PESPRO se visualiza como una herramienta más para alcanzar este fin.
- ☞ Por el contexto específico de cada región, se observa que las actividades para las cuales se desarrollaron proyectos, pueden desencadenar en verdaderas alternativas económicas, que de tener éxito, pueden constituirse en ejemplos para la constitución de nuevos grupos, o para emprender acciones comunitarias, en aras de mejorar las condiciones de bienestar familiar.

##### 6.1.2 Acerca de la operación del Programa

- ☞ En términos del cumplimiento de las metas físicas y financieras programadas, se observó una buena operación del Programa, ya que en el primer caso se rebasaron ligeramente y en el segundo se cumplieron a cabalidad.
- ☞ Las transferencias de recursos realizadas dentro de los componentes del mismo Programa, y el ajuste necesario en las metas físicas correspondientes, se consideran muy oportunas, ya que los cambios se centraron básicamente en los eventos

dirigidos específicamente a los productores, contribuyendo así a subsanar una de las partes más débiles del sector, esto es, la capacitación.

- ☞☞ No existe un adecuado registro que desglose a la totalidad de los productores beneficiados, ya que si bien existe la cantidad total de ellos, en la información proporcionada para realizar esta evaluación, no se detalla el nombre, ubicación y acciones con las que fueron apoyados, por lo que no es posible tener una visión global de la cobertura del Programa, ni geográfica ni de desempeño más que a nivel municipal y con números totales.
- ☞☞ Con base en la revisión del cumplimiento de las metas físicas y financieras durante el lapso de tiempo que lleva operando el Programa (1996-2001), se puede inferir que ha existido una buena planeación a lo largo del Período.
- ☞☞ Desde que empezó a operar el Programa en el Estado se ha observado una clara tendencia ascendente tanto en los recursos asignados como en las metas planteadas, lo que significa que las acciones realizadas por el PESPRO han tenido éxito entre los productores del estado de Querétaro.
- ☞☞ En el proceso de planeación se observa un apego muy adecuado a los lineamientos nacionales para su desempeño, ya que es en el ámbito estatal en donde se definen principalmente las regiones y actividades a apoyar, la población a beneficiar, así como las metas y distribución del presupuesto.
- ☞☞ La ausencia de un calendario detallado puede convertirse en un obstáculo para el cumplimiento de las metas planteadas, principalmente en lo relacionado con la oportunidad en la realización de los proyectos, reflejándose en el tiempo de instrumentación de los mismos, lo cual impacta directamente en los productores solicitantes.
- ☞☞ La focalización del Programa en su ejercicio 2001, fue muy adecuada ya que al haberse cubierto a los 18 municipios del Estado, fue posible atender a población que se enmarca en el subprograma Capacitación y Extensión (la ubicada en zonas de alta y muy alta marginación) y a la considerada en el subprograma Integral de Asistencia Técnica (la de zonas de buen potencial productivo o de bajo riesgo).
- ☞☞ Se observa muy poca complementariedad del PESPRO con otros programas que permitan a los productores conseguir recursos para implementar sus proyectos, lo que se convierte en un factor limitante para el desarrollo de las unidades de producción, ya que los proyectos prácticamente no sirven de nada si no se ejecutan.
- ☞☞ Se observó una buena participación de los técnicos referente a la promoción con los productores para que éstos fueran acreedores de los servicios que ofrece el Programa, en gran medida a ello se debe que la mayoría de los productores consideraron que fue fácil acceder a estos servicios.

- ☞☞ Existe un buen nivel operativo respecto a la entrega-recepción de los apoyos, pues la totalidad de los productores recibió el apoyo que solicitó y la mayoría de los funcionarios mencionó que se verifican en campo las acciones realizadas.
- ☞☞ Uno de los principales obstáculos para que los productores acudan a solicitar servicios al PESPRO, es la carencia o limitación en la disponibilidad de recursos económicos de ellos.
- ☞☞ La mayor parte de los beneficiarios en el 2001, son productores del sector social, esto es, se encuentran en niveles socio económicos, técnicos y productivos poco favorables para el desarrollo de las unidades de producción, comunitario y de bienestar familiar.
- ☞☞ La satisfacción con la calidad del servicio recibido fue calificada en forma positiva, pues el 92% de los productores así lo consideró; de esta proporción, el 71% la consideró buena, mientras que el 22% restante de regular a buena y el 77% de los productores consideró que los servicios se realizaron oportunamente.
- ☞☞ La satisfacción con los servicios recibidos, es un buen indicador de que se están cumpliendo los objetivos del Programa, y que por lo menos parte de los prestadores de asistencia técnica que trabajan en él, reúnen las características necesarias para brindar un servicio de calidad.
- ☞☞ A pesar de lo anterior, los servicios ofrecidos apenas y responden parcialmente o muy poco a las necesidades reales de los productores, lo cual indica el nivel en que ellos requieren ser apoyados en diferentes ámbitos productivos.
- ☞☞ Existe una buena disposición inicial de los técnicos para desempeñar su trabajo, así como un buen nivel académico de ellos, sin embargo, no se observa continuidad en sus labores debido principalmente a factores ajenos a ellos, como la inseguridad en el trabajo y los tiempos de contratación.
- ☞☞ La falta de continuidad y seguimiento de los proyectos que elaboran los técnicos, puede repercutir seriamente en las unidades de producción, pues en muchas ocasiones los productores requieren seguir siendo apoyados por lo menos en el transcurso de tiempo en que se estabilizan las actividades o en que ellos adquieren las capacidades necesarias.
- ☞☞ La participación de los productores en lo relativo a las actividades sustantivas que se relacionan con el PESPRO es poco satisfactoria, especialmente si se considera que son ellos los principales beneficiados con las acciones que lleguen a concretarse.
- ☞☞ No obstante, el 95% de los productores ya está participando en la ejecución del proyecto o está dispuesto a hacerlo, lo cual demuestra que sí existe interés en las actividades apoyadas, pero que desafortunadamente todavía existe poca cultura de

participación directa y activa en aquellas acciones que les son ofrecidas externamente.

✍✍ Esta participación de los productores responde a sus necesidades primordiales, es decir, la mayoría lo hace con el fin de mejorar sus condiciones socioeconómicas, sin embargo, en la medida en que estos proyectos no se consoliden no se logrará esta finalidad.

### **6.1.3 Acerca de los logros e impactos del Programa**

✍✍ Entre los principales logros del Programa se detecta la realización de 204 proyectos productivos, sin embargo, no se contó con la información referida a los otros conceptos ejercidos por él, por ejemplo, número de cursos realizados directamente a productores.

✍✍ Se logró un avance importante en atención a población que no había recibido ningún tipo de apoyo referente a asistencia técnica y capacitación, pues el 30% de los beneficiarios no tenían experiencia en estos servicios.

✍✍ Como resultado de las acciones del Programa, el 86% de los beneficiarios observó algún cambio técnico en los procesos productivos de las actividades para las que fueron apoyados. Los cambios detectados se originaron únicamente en las actividades agropecuarias.

✍✍ En términos generales se observa que existió un buen cumplimiento de los objetivos del Programa, ya que el 76% de los productores se encuentra satisfecho con los servicios recibidos. Este parámetro global se encuentra determinado por la apreciación referente a que la asistencia técnica fue satisfactoria, ya que la mayoría de los productores (94%) así lo manifestó.

✍✍ Uno de los indicadores positivos de la implementación de este Programa es que el 48% de los productores está dispuesto a pagar por el servicio, lo cual tiene relevancia si se consideran las condiciones económicas en que se encuentran. Además es un buen referente de la satisfacción de la calidad de la asistencia técnica recibida, pues ya que si ésta resulta conveniente y las recomendaciones han sido acertadas y se traducen en mejoras dentro de la unidad de producción, los productores verán en el pago por el servicio una inversión que en el futuro les traerá ventajas.

✍✍ El desarrollo de las capacidades (formación de capital humano) resultó poco alentador si se consideran los objetivos del Programa, lo cual es una manifestación más de que las acciones emprendidas deben de ser reforzadas y continuadas para que los procesos iniciados resulten en aprendizajes realmente adquiridos por los productores.

## 6.2 Recomendaciones

### 6.2.1 Generales

- ☞☞ Continuidad del Programa. Es necesario dar continuidad en los apoyos a muchos de los proyectos emprendidos por dos o tres años consecutivos, tanto en los mismos conceptos apoyados como en otros complementarios para darles viabilidad económica y social, ya que en muchas ocasiones se quedan inconclusos en el equipamiento necesario para su despegue y maduración.
- ☞☞ Seguimiento de los proyectos. Buscar mecanismos que permitan darle seguimiento a los proyectos elaborados, para que se generen verdaderas transformaciones en las actividades que son apoyadas, y para que también se empiecen a generar los cambios, aunque sean menores, en las condiciones de bienestar familiar y comunitario.
- ☞☞ Focalizar recursos y esfuerzos. Ante la limitación de recursos presupuestales es indispensable focalizar recursos y esfuerzos en la implementación de proyectos integrales que además de ligar las cadenas de valor tengan efectos demostrativos para el resto de productores y comunidades de las diferentes regiones, para ello se debe determinar y seleccionar el producto y/o actividad productiva principal de cada una de las regiones o municipios y sobre la base del análisis del perfil de los beneficiarios, las diferentes condiciones agroclimatológicas en gran medida determinantes del potencial productivo de cada región y fundamentalmente la actitud y disposición de los productores ante las nuevas circunstancias, ya que estos son factores determinantes para la viabilidad económica y social de los proyectos.
- ☞☞ Complementariedad del Programa. Fortalecer los mecanismos de complementariedad del Programa, principalmente con otros de la Alianza para el Campo, pues por el tipo de apoyos que brinda el PESPRO, resulta fundamental buscar que los recursos requeridos para la implementación de los proyectos lleguen a los productores. Un mecanismo posible es pactar con los responsables de otros programas antes del inicio de las operaciones, para que dentro de su programación del presupuesto se destine una parte fija e inamovible que permita implementar los proyectos del PESPRO.
- ☞☞ Asistencia técnica y seguimiento. Se considera que todavía no es el momento de que sean los propios grupos de productores quienes contraten y controlen a técnicos independientes para que les brinden la asistencia técnica que requieren, por dos razones: los productores más atrasados no tienen ni el dinero ni el interés –por falta de visión empresarial- en contratar a un técnico para fortalecer los sistemas de producción y ligarlos con la transformación y agregación de valor de acuerdo a los requerimientos del mercado, y además porque difícilmente un solo técnico podrá

tener los conocimientos necesarios para satisfacer estos requerimientos. Es por lo tanto indispensable un grupo interdisciplinario cohesionado, comprometido y con el conocimiento y experiencia necesaria para satisfacer estos requerimientos de seguimiento y asistencia técnica integral.

- ☞ Integración de grupos interdisciplinarios que trabajen conjuntamente con los productores. Especialmente con aquellos de los municipios con mayor grado de marginación, detectando, promoviendo, organizando, gestionando, implementando y dando seguimiento a proyectos productivos, agropecuarios y rurales que puedan ser detonantes del desarrollo y contribuyan a crear un sector rural mas eficiente.

### **6.2.2 Acerca de la operación e impactos**

- ☞ Garantizar la permanencia de los técnicos. Generar propuestas que permitan a los técnicos desarrollar sus actividades en forma permanente y continuada, garantizando asistir a los productores por lo menos durante un tiempo considerable en el que, dependiendo del tipo de proyecto, los productores logren apropiarse de los procesos involucrados.
- ☞ Mejorar las condiciones laborales de los prestadores de asistencia técnica. Buscar en el ámbito estatal, la continuidad en la contratación de los técnicos, esto es, que su desempeño no se vea interrumpido durante algunos meses del año, y se pueda garantizar su permanencia en las comunidades en las que trabajan.
- ☞ Estandarizar la elaboración de diagnósticos. Hacer que los diagnósticos se conviertan en una herramienta que permita claramente identificar las necesidades más concretas en torno a las condiciones productivas de las UP, buscando focalizar las acciones hacia aquellas prácticas que son determinantes para la productividad, o para la principal actividad económica. Esto puede lograrse si se establecen criterios inamovibles sobre su contenido, cuidando especialmente la calidad de éste, y que sean aprobados por la instancia correspondiente únicamente aquellos que cumplan con los criterios establecidos previamente.
- ☞ Mejorar el contenido de las bases de datos relativas a la operación del Programa. Complementar y ampliar los sistemas de registro de los beneficiarios, particularmente en el sistema informático alterno al SIALC, para generar una base en donde se detalle la información general de los beneficiarios y la particular respecto al servicio recibido y permita tener una visión más completa de las acciones del Programa.
- ☞ Calendarización de las actividades por realizar. Establecer un calendario detallado de las actividades a realizar dentro del Anexo Técnico, que contribuya a ejecutar las acciones correspondientes en tiempo y forma.

- ☞☞ Proporcionar más recursos a los operadores del Programa. Ello con el fin de que pueda realizarse un seguimiento más constante a la evolución de los proyectos y la manera en que se están utilizando los apoyos otorgados. Este seguimiento proporcionará además una visión mucho más precisa del funcionamiento general del Programa, de los aciertos y de los problemas, además de los posibles apoyos complementarios para la consolidación de los proyectos en marcha. Además mejoraría la operación en su conjunto.
  
- ☞☞ Capacitación específica y permanente a productores. Destinar recursos para implementar periódicamente cursos de capacitación empresarial que permitan ampliar la visión de los beneficiarios hacia proyectos de mayor visión que tomando en cuenta la interdependencia, se inserten en las condiciones del mercado actual. Este tipo de cursos debería establecerse como requisito obligatorio para los productores en forma paralela a los cursos y proyectos productivos.
  
- ☞☞ Radicación oportuna de los recursos. Para que efectivamente los Programas puedan implementarse en tiempo y forma y puedan tener la continuidad necesaria, se debe buscar ante las autoridades correspondientes y el Congreso de la Unión que los recursos de los programas sean radicados oportunamente, quizá insistiendo en la idea de algunos de los funcionarios entrevistados que para el efecto sean aprobados presupuestos multianuales por parte del Congreso.

## Bibliografía

Gobierno del Estado de Querétaro, Plan Estatal de Desarrollo 1998-2003.  
México, 1998

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

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

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

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

[www.queretaro.gob.mx](http://www.queretaro.gob.mx)

## Anexo 1 Metodología de evaluación

La evaluación se apegó a los Términos de Referencia y a la Guía Metodológica correspondientes, los cuales marcan los lineamientos generales que permitieron emitir resultados y opiniones en espera de que resulten útiles para todos los involucrados en la operación del Programa y que se reflejen, en forma positiva, en los beneficiarios directos. Es importante confirmar que se utilizaron todos y cada uno de los indicadores establecidos y que están desglosados en la mencionada guía.

### a) Tipo de evaluación

Dado que el principal objetivo de llevar a cabo la evaluación del PESPRO en su ejercicio 2001 fue medir el desempeño del Programa y sus principales impactos en el Estado, las acciones realizadas durante la evaluación se enfocaron, principalmente, a la forma en que operó el Programa y a precisar los cambios, tanto socioeconómicos como técnico-productivos, generados a partir de la ejecución del mismo. Por tanto, al considerar tanto los parámetros cualitativos como los cuantitativos, la evaluación tendrá un **carácter formativo y de impacto**. Consecuentemente, la metodología utilizada para realizar la evaluación del Programa, presenta las siguientes características:

- Es **empírica**, ya que la mayor parte de la información básica se obtuvo directamente de los sujetos participantes en el Programa.
- Es **cuasi-experimental**, porque como entidad evaluadora no se puede modificar de manera previa e inmediata las condiciones del proceso a estudiar, pero una vez analizada la información recabada se recomendaron alternativas tendientes a modificar y mejorar el desempeño e impacto del Programa en los siguientes ejercicios fiscales.
- Es **comparativa**, en dos sentidos; el primero, porque incluyó a varias poblaciones participantes lo que permite contrastar la información vertida por cada una de ellas, y el segundo, porque se pudo diferenciar el comportamiento del Programa durante varios años en que estuvo operando (período 1996-2001)
- Es **transversal**, porque las variables fueron medidas una sola vez, no obstante tuvo un carácter longitudinal y retrospectivo al considerarse la medición de beneficios socioeconómicos y productivos.

### b) Recopilación de información

El principal insumo del trabajo de evaluación fue la información obtenida de los participantes en la ejecución del Programa en 2001 en el Estado; esto es, tanto de los encargados de su operación, como de los productores considerados dentro de la cobertura.

También se consideró la información contenida en los documentos oficiales que dieron evidencia de la forma en que fue instrumentado el Programa, así como de aquellos que ayudaron a conformar el contexto dentro del cual se desarrolló. Los métodos que se utilizaron para coleccionar la información requerida fueron: (1) Aplicación de encuestas a productores beneficiarios; (2) Realización de entrevistas a prestadores de servicios profesionales; (3) Realización de entrevistas a los principales actores del Programa y (4) Recopilación de información evidencial, documental y estadística.

**c) Análisis de la información**

Dada la diversidad de la información recopilada, su análisis se hizo en diferentes etapas y bajo diferentes ópticas; esto es, a partir de los documentos oficiales y de las respuestas obtenidas en los cuestionarios utilizados en la muestra, el análisis de la información se basó, en términos generales, en resultados estadísticos descriptivos y de inferencia, buscando establecer relaciones causales que expliquen el desempeño y comportamiento que tuvo el Programa durante el ejercicio 2001. Las etapas del análisis de la información se pueden resumir de la siguiente manera: (1) Análisis de información evidencial; (2) Análisis de información documental y estadística; (3) Análisis de la información resultante de la aplicación de las encuestas y entrevistas y (4) Análisis de conjunto, en la que se cruzaron los tres niveles anteriores.

**d) Muestra**

Dado que en el PESPRO 2001 laboraron 64 técnicos, sin considerara a los coordinadores, dado que ellos no tenían ningún proyecto a su cargo, el tamaño de la muestra fue de **24 encuestas a aplicar a prestadores de servicios técnicos profesionales**, lo que se obtuvo de la siguiente manera:

Prestadores de servicios	=	64
Número base de encuestas	=	20
Profesionistas que exceden el # base	=	44
10%		4.4

entonces:

20	+	4.4	=	24.4	??	24
----	---	-----	---	------	----	----

Al momento de realizar las encuestas a estos profesionistas, se detectó que dos de ellos no tenían proyectos autorizados y, consecuentemente, no realizados, sin embargo se les entrevisto pero al no tener proyectos fueron sustituidos por dos más, por tanto el tamaño final de la muestra quedó en 26 técnicos encuestados.

El total de proyectos autorizados y ejercidos por los técnicos encuestados fue de 77 por lo que **se aplicaron 77 encuestas a productores representantes de los grupos atendidos**.

## **Anexo 2 Aspectos técnicos del Programa**

### **Anexo 2.1 Principales elementos de las Reglas de operación**

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

Para su instrumentación, el programa considera dos subprogramas: Capacitación y Extensión y Elemental de Asistencia Técnica.

#### **a) Población Objetivo.**

El Subprograma Capacitación y Extensión atiende a la población que se encuentra ubicada en las zonas de alta y muy alta marginación. Los productores, mujeres, jóvenes rurales y jornaleros con o sin acceso a la tierra, que habitan en las 32 entidades federativas en los municipios y localidades que presentan los mayores índices de marginación, conforme al anexo (1) en el que se relacionan, cuyas poblaciones tengan entre 500 y 2,500 habitantes, con excepción para la población indígena en donde no aplica esta restricción.

El Subprograma Integral de Asistencia Técnica atiende a la población en zonas de buen potencial productivo o de bajo riesgo, de acuerdo con el estudio de potencial de las especies vegetales del Instituto Nacional de Investigaciones Forestales, Agrícolas y Pecuarias (INIFAP). Los productores, mujeres, jóvenes rurales y jornaleros con o sin acceso a la tierra, que habitan en las 32 entidades federativas conforme al anexo (2) en el que se relacionan los municipios que tienen zonas de las características antes citadas.

**b) Componentes Generales de Apoyo.** Los apoyos del programa deberán orientarse a la cadena de agro negocios, con una visión holística de los sistemas de producción y operar a través de proyectos integrales de desarrollo. Se otorgan apoyos gubernamentales Federación-Estado, a los siguientes conceptos de gasto que se presentan en el cuadro siguiente:

### **Anexo 2.2 Documentos oficiales**

Se presentan los documentos oficiales, en copias simples, que sustentan los resultados logrados en la presente evaluación respecto a la operación del Programa.

## Anexo 3 Información básica y cálculo de indicadores

### a) Planeación del Programa

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

Fuente: Anexo Técnico y entrevistas a funcionarios, 2001.

### b) Satisfacción con el apoyo

$$C = \frac{n_{CS}}{N} \times 100 \quad C = \frac{71}{77} \times 100 = 92.2\%$$

C = Porcentaje de beneficiarios que reconocieron el bien recibido de calidad satisfactoria  
 n<sub>cs</sub> = Número de beneficiarios que reconocieron el bien recibido de calidad satisfactoria  
 N = Número de beneficiarios entrevistados (muestra)

$$S = \frac{BS}{N} \times 100 \quad S = \frac{59}{77} \times 100 = 76.6\%$$

S = % de beneficiarios que reconocieron el bien de calidad satisfactoria y a la vez reconocen que la entrega fue oportuna  
 BS = No. de beneficiarios que reconocieron el bien de calidad satisfactoria y a la vez reconocen que la entrega fue oportuna  
 N = Número de beneficiarios entrevistados (muestra)

### c) Cambio técnico e innovación en los procesos productivos

$$CT = \frac{BSE}{N} \times 100 \quad CT = \frac{23}{77} \times 100 = 29.9\%$$

CT = Porcentaje de beneficiarios que **no** tenían experiencia en el uso de bienes o servicios similares a los recibidos con él apoyo con relación al total de entrevistados  
 BSE = Beneficiarios que **no** tenían experiencia en el uso de bienes o servicios similares  
 N = Número de beneficiarios entrevistados e integrantes de la muestra

$$CEP = \frac{BCEP}{N} \times 100 \quad CEP = \frac{66}{77} \times 100 = 85.7\%$$

CEP = Porcentaje de beneficiarios que observaron cambios en algún aspecto de la producción como consecuencia del apoyo  
 BCEP = Número de beneficiarios que observaron cambio en algún aspecto de la producción  
 N = Número de beneficiarios entrevistados e integrantes de la muestra

$$CP = \frac{BSEOC}{N} \times 100 \quad CP = \frac{17}{77} \times 100 = 22.0\%$$

CP = Porcentaje de beneficiarios que no tenían experiencia en el uso de bienes o servicios similares a los recibidos y observaron un cambio en algún aspecto de la producción  
 BSEOC = Beneficiarios que no tenían experiencia en el uso de bienes o servicios similares a los recibidos y observaron un cambio en algún aspecto de la producción  
 N = Número de beneficiarios entrevistados e integrantes de la muestra

**d) Valoración del servicio recibido**

$$VS ? SS ? DS ? PS ? DP \quad VS ? 0.655 ? 0.051 ? 0.003 ? 0.048 = \mathbf{0.756}$$

VS = Valoración del servicio recibido  
 SS = Servicio considerado satisfactorio = 0.70 (de lo contrario vale 0)  
 DS = Disponibilidad del servicio cuando se le requiere = 0.10 (de lo contrario vale 0)  
 PS = Se ha pagado por este servicio = 0.10 (de lo contrario vale 0)  
 DP = existe disposición a pagar por el servicio = 0.10 (de lo contrario vale 0)

**e) Desarrollo de capacidades técnicas, productivas y de gestión**

$$DC ? CT ? CAC ? CG \quad DC ? 0.150 ? 0.004 ? 0.012 = \mathbf{0.167}$$

DC = Indicador de desarrollo de capacidades técnicas, productivas o de gestión  
 CT = Presencia de desarrollo de capacidades para nuevas técnicas de producción = 0.34 (cero si no las adquirió).  
 CAC = Presencia de desarrollo de capacidades administrativas y contables = 0.33 (cero si no las adquirió).  
 CG = Presencia de desarrollo de capacidades para la gestión local = 0.33 (cero si no las adquirió).

**f) Desarrollo de otras capacidades**

$$DCI ? CT ? CAC ? CG ? CO \quad DCI ? 0.110 ? 0.003 ? 0.010 ? 0.101 = \mathbf{0.224}$$

DCI = Desarrollo de capacidades incluyendo otras no identificadas  
 CT = Presencia de desarrollo de capacidades para nuevas técnicas de producción = 0.25 (cero si no las adquirió).  
 CAC = Presencia de desarrollo de capacidades administrativas y contables = 0.25 (cero si no las adquirió).  
 CG = Presencia de desarrollo de capacidades para la gestión local = 0.25 (cero si no las adquirió).  
 CO = Adquirió otras capacidades = 0.25 (cero si no las adquirió).

**g) Formación y fortalecimiento de organizaciones de productores**

$$NG ? \frac{?BI?}{?NI?} 100 \quad NG ? \frac{?BI?}{?NI?} 100 = \mathbf{2.3\%}$$

NG = Porcentaje de beneficiarios que se incorporaron a un grupo con la finalidad de obtener el apoyo de la Alianza  
 BI = Número de beneficiarios que declararon haberse incorporado a un grupo con la finalidad de obtener el apoyo de la Alianza  
 NI = Número de beneficiarios que recibieron el apoyo a través de un grupo

**h) Consolidación de grupos**

$$CG ? \frac{?AF?}{?NI?} 100 \quad CG ? \frac{?17?}{?21?} 100 = \mathbf{80.9\%}$$

CG = Porcentajes de grupos que recibieron tipo de apoyo para el fortalecimiento de la organización  
 AF = Número de grupos que recibieron apoyo para su fortalecimiento  
 NI = Número de beneficiarios que recibieron el apoyo a través de un grupo