



Evaluación Alianza Contigo 2003



Informe de Evaluación Estatal Programa Fomento Ganadero

Querétaro

MÉXICO

SEPTIEMBRE, 2004



Evaluación Alianza Contigo 2003



Informe de Evaluación Estatal **Programa Fomento Ganadero**

Querétaro

DIRECTORIO

GOBIERNO DEL ESTADO DE QUERÉTARO	SECRETARÍA DE AGRICULTURA, GANADERÍA, DESARROLLO RURAL, PESCA Y ALIMENTACIÓN
<p>Lic. Francisco Garrido Patrón Gobernador Constitucional del Estado</p> <p>Lic. Héctor Samuel Lugo Chávez Secretario de Desarrollo Agropecuario</p> <p>Ing. Sidney Mergruen Espinosa Director Fomento Agropecuario</p>	<p>C. Javier Bernardo Usabiaga Arroyo Secretario</p> <p>MVZ. José Luis Gallardo Nieto Coordinador General de Ganadería</p> <p>Ing. Joel Ávila Aguilar Coordinador General de Enlace y Operación</p> <p>MVZ. Renato Olvera Nevárez Director General de Planeación y Evaluación</p> <p>Ing. Manuel Valdés Rodríguez Delegado de la SAGARPA en el Estado</p>

COMITÉ TÉCNICO ESTATAL DE EVALUACIÓN

Ing. Manuel Valdés Rodríguez ... Presidente
Lic. Héctor Samuel Lugo Chávez ... Secretario Técnico
M.V.Z. Enrique Ceceña Martorell .. Representante de la SAGARPA; Presidente Suplente
Ing. Gabriela Lucas Deecke .. Representante del Gob. del Estado; Secretario Suplente
Ing. Sergio Loustanau Velarde .. Representante de la CNA Estatal; Vocal
Ing. Martín Mazón Alonso ... Representante de Profesionistas y Académicos; Vocal
Dr. Gilberto Herrera Ruiz ... Representante de Profesionistas y Académicos
Ing. Miguel Ozores Irastorza ... Representante de los Productores; Vocal

Lic. José Antonio Tamez Lezama ... **Coordinador**

CONSULTORÍA MEXICANA S.A. DE C.V. (CONSULMEX)

MVZ José Luis Torres Hernández
Responsable de la Evaluación

Tabla de Contenido

Resumen Ejecutivo	1
Introducción	8
Capítulo 1 Características del programa	11
1.1 Evolución y tendencias del diseño del Programa en la Entidad	11
1.1.1. Evolución presupuestaria	12
1.1.2. Cobertura de los productores	13
1.1.3. Cumplimiento de metas 2003	14
1.2 Análisis del Diseño Actual del Programa.	14
1.2.1. Objetivos, componentes, montos de apoyo y criterios de elegibilidad	14
1.2.2. Articulación entre subprogramas, componentes y conceptos de apoyo.	15
1.2.3. Sinergias del programa con otros programas dentro y fuera de la Alianza	16
1.2.4. Correspondencia del Programa con las líneas estratégicas de SAGARPA.	16
1.2.5. Correspondencia del Programa con los lineamientos de la política sectorial estatal	17
Capítulo 2 Contexto en que se desenvuelven las actividades objeto de apoyo del Programa	18
2.1 Caracterización general del subsector pecuario en la entidad	18
2.1.1. La avicultura	19
2.1.2. La ganadería bovina	19
2.1.3. La porcicultura	21
2.1.4. La ovinocultura	22
2.1.5. La caprinocultura	23
2.2 Identificación y análisis de los factores críticos de las actividades objeto de apoyo relevantes en la entidad	25
2.2.1. Ganado bovino	25
2.2.2. Ganado porcino	25
2.2.3. Ganado ovino	26
2.2.4. Ganado caprino	26
2.3 Correspondencia entre la orientación general del programa y la problemática en la que se desenvuelven los productores	26

Capítulo 3 Evaluación de procesos	28
3.1 Diseño	28
3.1.1. Análisis de la compactación de programas	28
3.2 Planeación	29
3.2.1. Escenario prospectivo del programa	29
3.2.2. Criterios para la distribución de recursos entre subprogramas, componentes y actividades productivas	30
3.2.3. Criterios para la identificación y priorización de cadenas productivas	30
3.3 Arreglo institucional	31
3.3.1. Operación estatal con base en estructuras federales	31
3.3.2. Desarrollo institucional de estructuras federales, estatales y locales	31
3.3.3. Integración y operación de los Comités Sistemas Producto Pecuarios	32
3.4 Operación	32
3.4.1. Cumplimiento de metas 2003 y avances 2004	32
3.4.2. Selección de beneficiarios y asignación de recursos	32
3.4.3. Oportunidad y efectos de los apoyos	34
3.4.4. Relaciones de complementariedad en la operación de Fomento Ganadero	36
3.4.5. Participación estatal de las inversiones del Programa	36
3.5 Integración de las cadenas productivas	37
3.6 Factores críticos de la operación del DPAI en la entidad	38
3.7 Experiencias de éxito	39
Capítulo 4 Evaluación de impactos	41
4.1 Resultados en permanencia, funcionalidad y nivel de aprovechamiento de las inversiones	41
4.2 Impacto en indicadores de primer nivel	42
4.2.1. Impactos en ingreso	42
4.2.2. Impactos en empleo	44
4.3 Impacto en indicadores de segundo nivel	45
4.3.1. Inversión y capitalización	45
4.3.2. Innovación tecnológica	47
4.3.3. Integración de cadenas agroalimentarias	48
4.3.4. Desarrollo de capacidades	51
4.3.5. Desarrollo de organizaciones	52
Capítulo 5 Conclusiones y recomendaciones	53

5.1	Conclusiones	53
5.1.1.	Correspondencia entre problemática y programa	53
5.1.2.	Principales resultados de la evaluación de procesos	54
5.1.3.	Principales resultados de la evaluación de impactos	56
5.2	Recomendaciones	58
5.2.1.	Diseño del programa	58
5.2.2.	Procesos del programa	59
5.2.3.	Evaluación de impactos	61
	Bibliografía	62
Anexo 1	Metodología de evaluación	A1-1
Anexo 2	Cuadros Complementarios	A2-1

Índice de Cuadros

Cuadro 1.1.1.	Programas de Fomento Ganadero 1996-2003	11
Cuadro 1.1.2.	Evolución presupuestaria de la inversión 1996-2003	12
Cuadro 1.1.3.	Subsidio promedio por productor	13
Cuadro 2.1.1.	Participación del sector primario en la economía estatal	18
Cuadro 2.2.2.	Valor de la Producción Agropecuaria	18
Cuadro 3.1.1.	Distribución del subsidio del subprograma Desarrollo Ganadero; por tipo de componente, 2003	29
Cuadro 3.2.1.	Distribución del subsidio del subprograma Desarrollo Ganadero; por cadena productiva, 2003	31
Cuadro 3.4.1.	Cumplimiento de Metas Financieras 2003	32
Cuadro 3.4.2.	Tipo de productores apoyados	33
Cuadro 3.4.3.	Satisfacción con el apoyo	35
Cuadro 3.4.4.	Gestión de los apoyos	35
Cuadro 4.1.1.	Nivel de Aprovechamiento del Apoyo; 2001 y 2003	41
Cuadro 4.2.1.	Indicadores de Producción, Ingreso y Excedente	42
Cuadro 4.2.2.	Cambios en el empleo	45
Cuadro 4.3.1.	Tendencia del cambio en los activos	45
Capital 4.3.2.	Tendencia del cambio en el capital	46
Cuadro 4.3.3.	Unidades de producción por calidad de ganado	47
Cuadro 4.3.4.	Razones de la innovación tecnológica	48
Cuadro 4.3.5.	Integración vertical hacia atrás	49
Cuadro 4.3.6.	Integración vertical hacia atrás; por tipo de producto	49
Cuadro 4.3.7.	Información sobre comercialización de los productos primarios	50
Cuadro 4.3.8.	Servicios posproducción a los que acceden las UPR	51
Cuadro 4.3.9.	Indicadores descriptivos del desarrollo de capacidades 2001y 2003	51
Cuadro 4.3.10.	Indicadores descriptivos del desarrollo de organizaciones	52

Índice de Figuras

Figura 1.1.1. Aportaciones estatales para la APC y para el PFG	13
Figura 1.1.2. Productores beneficiados; 2003	14
Figura 3.4.1. Productores apoyados según la tipología FAO	33
Figura 3.4.2. Participación estatal en el subsidio de la APC	37
Figura 4.3.1. Autoabastecimiento de las UPR en su actividad primaria	50

Índice de Anexos

Anexo 1. Metodología de evaluación	A1 - 1
A1.1. Diseño Muestral	A1 - 1
A1.1.1. Apoyos otorgados y número de beneficiarios	A1 - 1
A1.1.2. Determinación de los tamaños de las Muestras	A1 - 2
Cuadro A1.1 Variables utilizadas para determinar el tamaño de la muestra	A1 - 2
A1.2. Selección de los beneficiarios a ser encuestados	A1 - 2
A1.3. Beneficiarios encuestados del 2001	A1 - 4
A1.4. Beneficiarios encuestados del 2003	A1 - 7
A1.5. Otros actores encuestados	A1 -10
Anexo 2. Cuadros complementarios	A2 - 1
Cuadro A2.1 Cumplimiento de Metas 2003 (Pesos de 2003)	A2 - 1
Cuadro A2.2 Apoyos recibidos por productor	A2 - 1
Cuadro A2.3 Número de Productores por Tipo y Año	A2 - 2
Cuadro A2.4 Gestión del Apoyo 2003	A2 - 2
Cuadro A2.5 Satisfacción con el Apoyo por Concepto 2003	A2 - 3
Cuadro A2.6 Satisfacción con el Apoyo (Recepción y Oportunidad)	A2 - 3
Cuadro A2.7 Permanencia del Apoyo 2003	A2 - 4
Cuadro A2.8 Permanencia del Apoyo 2001	A2 - 4
Cuadro A2.9 Índice de Nivel de Aprovechamiento (INA)	A2 - 4
Cuadro A2.10 Índice de Nivel de Aprovechamiento Desglosado 2003	A2 - 5
Cuadro A2.11 Índice de Nivel de Aprovechamiento Desglosado 2001	A2 - 5
Cuadro A2.12 Ingresos, Costos y Excedentes; 2003	A2 - 6
Cuadro A2.13 Ingresos, Costos y Excedentes; 2001	A2 - 9
Cuadro A2.14 Índices de Ingresos, Costos y Excedentes 2003	A2 -11
Cuadro A2.15 Índices de Ingresos, Costos y Excedentes 2001	A2 -11
Cuadro A2.16 Índices de Ingresos, Costos y Excedentes por tipo de Productor 2003	A2 -12
Cuadro A2.17 Índices de Ingresos, Costos y Excedentes por tipo de Productor 2001	A2 -13
Cuadro A2.18 Cambios en los Activos y Alianza	A2 -15
Cuadro A2.19 Cambios en los Activos y Alianza por Tipo de Productor 2003	A2 -15
Cuadro A2.20 Tendencia de Cambio 2003	A2 -17
Cuadro A2.21 Tendencia de Cambio 2001	A2 -17
Cuadro A2.22 Cambio en la Innovación Tecnológica por Año	A2 -17
Cuadro A2.23 Cadenas de Valor 2003	A2 -18

Cuadro A2.24	Cadenas de Valor 2001	A2 -18
Cuadro A2.25	Desarrollo de Capacidades 2003 y 2001	A2 -18
Cuadro A2.26	Indicadores descriptivos del Desarrollo de Capacidades 2003	A2 -19
Cuadro A2.27	Indicadores descriptivos del Desarrollo de Capacidades 2001	A2 -19
Cuadro A2.28	Indicadores descriptivos del Desarrollo de Organizaciones 2003	A2 -20
Cuadro A2.29	Indicadores descriptivos del Desarrollo de Organizaciones 2001	A2 -20
Cuadro A2.30	Tamaño de las Organizaciones 2003	A2 -21
Cuadro A2.31	Tamaño de las Organizaciones 2001	A2 -22

Siglas y Abreviaturas

ALCAN	Acuerdo de Libre Comercio de América del Norte
APC	Alianza para el Campo
CEE	Coordinador Estatal de Evaluación
CONAPO	Consejo Nacional de Población
CONSULMEX	Consultoría Mexicana S.A. de C.V.
COTEGAN	Comité Técnico de Ganadería
CTEE	Comité Técnico Estatal de Evaluación
DDR	Distrito de Desarrollo Rural
DG	Desarrollo Ganadero
DPAI	Desarrollo de Proyectos Agropecuarios Integrales
EEE	Entidad Evaluadora Estatal
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
FOFAE	Fondo de Fomento Agropecuario del Estado
INA	Índice de Nivel de Aprovechamiento
INEGI	Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática
MVZ	Médico Veterinario Zootecnista
PBI	Productores de Bajos Ingresos
PBIT	Productores de Bajos Ingresos en Transición
PBIZM	Productores de Bajos Ingresos en Zonas Marginadas
PEA	Población Económicamente Activa
PED	Plan Estatal de Desarrollo 2004-2009
PFG	Programa de Fomento Ganadero
PIB	Producto Interno Bruto
PND	Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006; Presidencia de la República
PROCAMPO	Programa de Apoyo al Campo
RFC	Registro Federal de Causantes
SAGARPA	Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación
SEDEA	Secretaría de Desarrollo Agropecuario del Estado de Querétaro
UGR	Unión Ganadera Regional
UPR	Unidad de Producción Rural

Presentación

Durante el 2003, la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA), dentro del marco de la Alianza Contigo (APC) ejecutó en el Estado de Querétaro el Programa Federalizado de **Fomento Ganadero**, el cual está integrado por dos subprogramas: Desarrollo Ganadero y Desarrollo de Proyectos Agropecuarios Integrales (DPAI).

Dada la derrama económica que este Programa significa tanto para los gobiernos federal y estatal, como para los productores beneficiados, resulta fundamental llevar a cabo una evaluación de sus procesos e impactos, así como del contexto en el que se desarrollaron las actividades objeto de apoyo por el Programa, con la finalidad de servir, además, como un instrumento para mejorar los impactos que genera el programa, así como subsanar los obstáculos que se hayan presentado durante su ejecución.

Por tanto, esta evaluación busca *identificar oportunidades de mejora así como proponer cambios en el diseño y operación del Programa para poder incrementar su eficacia operativa y sus impactos*. En consecuencia, trata de ser un elemento útil a las instancias ejecutoras, federal y estatal, para que en ejercicios futuros puedan realizar los ajustes necesarios que permitan mejorar tanto sus procesos como los impactos que se generan. Ello resulta fundamental para que la derrama de recursos redunde, directamente, en beneficios para los productores pecuarios del Estado y, en general, para el desarrollo ganadero del propio Estado y del país en su conjunto. También sirve para identificar los logros alcanzados y conocer si el rumbo que se está tomando es el correcto.

La evaluación del Programa de Fomento Ganadero 2003 del Estado de Querétaro fue realizada por la Entidad Estatal Evaluadora (EEE) **Consultoría Mexicana, S.A. de C.V. (Consulmex)**, la que asume totalmente la responsabilidad del contenido y calidad de la misma. El presente informe se apegó, tanto en su índice como en su contenido, a las guías metodológicas desarrolladas para este fin por la Unidad de Apoyo establecida por la SAGARPA y la FAO (Organismo de la Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación).

La EEE fue seleccionada por el CTEE del Estado de Querétaro, quien la propuso al Comité Técnico del FOFAE para su contratación. Así mismo, el CTEE fue el encargado, durante todo el proceso de evaluación, de su dirección y supervisión, proporcionando a través de su Coordinador la información y asistencia requerida para la elaboración de dicho informe. El propio CTEE también fue el responsable de llevar a cabo la revisión, calificación y dictamen del presente informe de evaluación.

Resumen Ejecutivo

Análisis de las características del programa

En retrospectiva, el Programa de Fomento Ganadero se ha consolidado como un instrumento primordial de capitalización de los productores pecuarios, enfocado básicamente al mejoramiento y modernización de las instalaciones para la producción primaria, a la adquisición de maquinaria y equipo, así como al mejoramiento genético del pié de cría.

La compactación del Programa en dos subprogramas (desarrollo ganadero y desarrollo de proyectos agropecuarios integrales) que atienden las dos vertientes de la problemática pecuaria del estado: formación de capital físico y formación de capital humano, ha permitido agilizar la operación del programa y facilitado a los productores su utilización. Por su parte, las acciones de ejecución nacional han complementado la acción de los recursos federalizados, promoviendo la integración de cadenas.

Las asignaciones presupuestales para el programa, desde su inicio en 1996, han sido variables. Se dio inicio con un fuerte incremento en el segundo año de operación, para después mantenerse cerca de ese nivel hasta el 2001 y volviendo a crecer en los 2 últimos años. El crecimiento alcanzado en 2003, en términos reales, es casi el doble del año anterior y como 5 veces mayor que el asignado en su primer año de operación.

La cobertura de productores de acuerdo con el monto de subsidio destinado al programa se mantuvo en los mismos niveles hasta el 2000; a partir de 2001 se inicia la focalización de recursos y la concentración de las acciones en un número menor de productores, principalmente de los grupos III y IV (de acuerdo con la clasificación de la FAO). Esta estrategia ha sido más evidente en el 2003 al elevarse el monto promedio de subsidio por productor al doble del ejercicio anterior.

El diseño y el enfoque del programa son consistentes con los objetivos de la Alianza, lo que está permitiendo avanzar en la integración de cadenas productivas y la atención a factores críticos de las actividades pecuarias en la entidad.

Las metas establecidas para el PFG se cumplieron, tanto financieramente como en cobertura de productores, en sus 2 vertientes de ejecución: federalizada y nacional. El programa está sirviendo, paulatinamente, para crear sinergias con otros programas de la Alianza e incluso con otras instituciones públicas, así como con la banca comercial, retroalimentándose entre ellas para cumplir con sus objetivos y atender de manera integral a los productores.

La complementariedad entre programas e instituciones esta permitiendo la instrumentación de proyectos elaborados por productores organizados, que tienden a su integración en los mercados, con lo cual se cumple gradualmente con las líneas estratégicas de SAGARPA y los lineamientos de política sectorial estatal.

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

El subsector pecuario es la actividad primaria más importante del Estado por el valor que aporta al PIB estatal y por el uso del suelo ocupado por ella. En la entidad destacan, por orden de importancia, las cadenas avícola, bovina de carne, de leche, porcícola, ovina y caprina. La primera es la de mayor integración, capital, tecnología e inserción en los mercados; por ello, no se le considera sujeta de apoyos de la Alianza en Querétaro.

En las actividades pecuarias conviven diversos sistemas productivos, desde productores muy capitalizados y tecnificados hasta productores tradicionales de traspatio. La mayor parte de los productores pecuarios se da entre los estratos II y III, para quienes su problemática es el bajo desempeño productivo de sus animales, baja capitalización, deficiente manejo de los hatos, rebaños y piaras; además de mostrar dependencia para la producción de alimentos en la temporada de lluvias; factores que condicionan la oferta de productos pecuarios y sus precios, haciendo poco rentable sus actividades.

La producción de la leche de vaca se organiza en función de 3 distintos canales de proceso y comercialización. El primero, está encabezado por las grandes empresas pasteurizadoras, que han organizado en torno a ellas a productores con mayor tecnología, volumen de producción y mejor calidad de leche. Éstos utilizan los recursos de la Alianza principalmente para el mejoramiento genético de sus hatos y para la modernización de sus instalaciones. El segundo consiste de pequeñas organizaciones que industrializan su leche y colocan sus productos en los mercados local y regional. Para este grupo los apoyos de la Alianza se destinan al mejoramiento de su proceso productivo primario, la modernización de sus procesos agroindustriales y para poder ampliar su presencia en los mercados. El tercero está compuesto por productores de menor escala, con menor desarrollo tecnológico y con muy escasa capitalización, los cuales venden su producción a intermediarios y boteros. Estos productores son los que más requieren del programa, además de asesoría técnica, capacitación y apoyos para organizarse.

La producción de carne de res se realiza con poca integración de la cadena productiva, la gran mayoría vende su ganado sin darle ningún valor agregado, totalmente desligados de los mercados finales. Esta actividad se ha organizado en dos grandes grupos: (1) la de los productores que engordan su ganado de forma estabulada con base en silo de maíz, granos y alimentos balanceados; y (2) la de los pequeños productores que cuentan con explotaciones en instalaciones rústicas, cuyo pié de cría es de animales de baja calidad genética, que dependen del pastoreo para su alimentación y que sólo complementan con alimentos balanceados en periodos de secas. Éstos últimos también tienen deficiencias en su manejo sanitario y muy poca utilización de tecnología. En general, en la entidad se carece de instalaciones para el proceso y comercialización de carne, a la que tengan acceso, en términos equitativos, los pequeños productores.

Las excesivas importaciones de carne y derivados porcícolas provocaron la quiebra de un gran número de pequeñas granjas, sobreviviendo sólo aquellas que lograron aumentar su escala productiva y que tecnificaron sus explotaciones. También subsistieron pequeñas explotaciones que abastecen sólo a mercados locales, pero que carecen de organización, instalaciones y calidad para integrarse a la cadena de valor. En general, la porcicultura en la entidad carece de infraestructura para la transformación y comercialización de la carne a mercados detallistas regionales y nacionales, así como de servicios especializados.

La ovinocultura es la actividad pecuaria con mayor dinamismo en estos momentos; no obstante, enfrenta el reto de la existencia de una gran cantidad de carne congelada de importación a bajos precios. La falta de infraestructura, la escasa organización, la dispersión de la producción y de la oferta, así como la falta de capacitación dificulta su integración en la cadena productiva. Los caprinos tienen una problemática similar a la ovinocultura; sin embargo, se están realizando algunos proyectos, que siguen siendo aislados, para transformar la leche en diversos productos, principalmente quesos.

El PFG está atendiendo, fundamentalmente, la falta de recursos de los productores para la adquisición de maquinaria y equipo, de semovientes de registro y para la construcción o mejoramiento de las instalaciones y praderas, con lo cual se está respondiendo adecuadamente a la problemática principal que enfrenta cada una de estas actividades, las cuales además son las más demandas por los productores pecuarios.

Principales resultados de la evaluación de procesos

El diseño del programa hace posible cumplir con los objetivos y las metas establecidos por la Alianza, así como responder de mejor manera a la problemática que enfrentan las actividades pecuarias; sin embargo, la falta en el Estado de un diagnóstico pecuario exhaustivo, hace que la planeación se tenga que realizar exclusivamente sobre la base del conocimiento y experiencia de los funcionarios normativos y bajo el criterio general de darle prioridad para la asignación de recursos al orden de llegada de las solicitudes. Por lo tanto, es fundamental fortalecer, mediante un diagnóstico la planeación a mediano y largo plazo, para lo cual también se requiere contar con presupuestos multianuales.

El escaso número de técnicos que están promoviendo y coadyuvando a los productores en la integración de sus demandas productivas, propicia que exista una mayor cantidad de solicitudes de demanda libre que de proyectos productivos, así como un mayor número de solicitudes individuales que de grupos organizados, que son los que podrían demandar proyectos de largo plazo más enfocados a la integración de cadenas.

Durante el 2003, que fue un año electoral en el Estado, la operación del PFG recayó exclusivamente en las Direcciones Regionales de la SEDEA con el propósito evitar que las presidencias municipales le dieran un manejo partidista. A partir del 2004, se retoma nuevamente a las presidencias municipales como ventanillas del Programa; sin embargo, debido a la poca experiencia y conocimiento del personal nuevo asignado, la asesoría requerida por los productores para el llenado de su solicitud y el trámite correspondiente se hizo más complicado y lento.

Para el cierre de septiembre del 2004, se habían cumplido todas las metas establecidas para el PFG 2003, al alcanzar el 100% de los recursos federalizados y de ejecución nacional. Asimismo, se superaron las metas previstas en el Programa en cuanto al número y tipo de productores por atender. No existe ningún estudio específico de estratificación de los productores pecuarios, por lo que se determinó que la población objetivo establecida por las normas de operación fuera la prioritaria para ser apoyada; esto es, los clasificados como de “Bajos Ingresos en Transición” y “Resto de productores”; considerando que son este tipo de productores los que tienen los recursos necesarios y la disposición para avanzar tecnológicamente.

La participación estatal en el 2003 representó el 13% de los subsidios y el 6% de la inversión total del programa, lo que significó una tendencia a la baja que viene dándose desde el año 1999 en que representó el 46% del subsidio y el 15% de la inversión total.

La articulación entre subprogramas, componentes y conceptos de apoyo se dio de manera adecuada, pero insuficiente debido al bajo presupuesto asignado al subprograma de DPAI, ya que los técnicos DPAI son en realidad los que formulan y concretan los proyectos en los que se da esta articulación.

Principales resultados de la evaluación de impactos

Cerca del 90% de los productores apoyados en 2001 y 2003 aún conservan los bienes materia del subsidio; de éstos, la casi totalidad lo están utilizando arriba del 70% de su capacidad. El Índice de Aprovechamiento es de 90 para los productores del 2001 y de 87 para los del 2003. Las encuestas mostraron que el PFG actuó como un importante conducto para mejorar el ingreso de los productores, a través de incrementar su volumen de producción (72% como promedio de ambos años), a su vez causado por el aumento significativo de las unidades que están en producción. La porcicultura y la ovinicultura son las actividades que tuvieron el mayor incremento en sus piaras y rebaños. Este incremento en la producción fue el principal elemento que incidió en la generación de excedentes en las actividades pecuarias de los productores encuestados.

El 74% de los productores encuestados no tuvo ningún cambio en los jornales utilizados, otro 23% que si incrementó sus jornales manifestó que otras causas ajenas al programa, influyeron en el cambio. En el 3% restante disminuyeron los jornales, también por causas ajenas al programa. El PFG está contribuyendo de manera definitiva a la capitalización de las UPR; el 80% tanto de los productores encuestados en el 2001 y en el 2003, presentaron una tendencia creciente de cambio en sus activos con la aplicación del subsidio. Asimismo, el programa sirvió en el 2003 como detonador de inversiones, ya que en general el subsidio aportado representó sólo el 17% de la inversión total realizada por las UPR encuestadas.

El Índice de Innovación Tecnológica después de otorgados los apoyos muestra un comportamiento estable. No obstante el análisis particular del proceso de transición a un subsector de ganado mejorado, permite reconocer que, entre antes y después del apoyo, hay una importante sustitución de animales criollos por animales mejorados sin registro, así como por animales con calidad genética certificada.

En cuanto a la integración de cadenas productivas, la gran mayoría de productores encuestados de ambos años tuvieron un comportamiento estable en su integración vertical tanto hacia atrás como hacia adelante. Aquellas UPR que se autoabastecen en mayor medida, lo hacen con forrajes y praderas y transporte, sin que el programa produjera cambios. Sólo existe un pequeño porcentaje de UPR que llevan a cabo actividades de comercialización de sus productos a la industria y a los consumidores directamente, pero sin que los apoyos del PFG hubieran significado el cambio.

De los encuestados del 2003 cerca del 7% manifestaron haber recibido capacitación y un porcentaje semejante señaló haber recibido el apoyo a través de su organización, lo cual

confirma la escasa cobertura del subprograma DPAI. Sin embargo, 9 de cada 10 de los productores que recibieron el servicio de asistencia técnica manifestaron que continúan aplicando las recomendaciones técnicas y casi la totalidad consideran satisfactoria y necesaria la capacitación.

Recomendaciones relevantes

- Destinar mayor presupuesto al subprograma DPAI, para ampliar su cobertura, por la demanda existente y por los resultados exitosos hasta ahora obtenidos; así como ampliar la gama de servicios ofrecidos por este subprograma mediante la contratación de personal especializado en búsqueda de oportunidades de mercado, que además contribuya a concretar operaciones de venta y ligue directamente a las organizaciones de productores con los mercados.
- Elaborar un diagnóstico que permita la planeación a mediano y largo plazo, estableciendo las prioridades de desarrollo de cada cadena productiva en función de su importancia estratégica, su perspectiva de mercado y su participación social.
- Analizar la factibilidad de las propuestas de la Unión Ganadera Regional para instrumentar algunos proyectos de desarrollo y de integración de cadenas, ya que contienen una visión a largo plazo, con un enfoque empresarial. Además son proyectos con una amplia inclusión social.
- Analizar y en su caso proponer la modificación a la norma de darle prioridad, en la asignación de recursos, al orden de llegada de las solicitudes, ya que impide cualquier posibilidad de planeación y de eficiencia en la utilización de los subsidios; sin que esto signifique dejar de apoyar a la demanda libre.
- Iniciar un proceso paulatino para apoyar cada vez más aquellas solicitudes acompañadas de proyectos productivos en sustitución de solicitudes a la demanda libre con objeto de darle mayor eficiencia a la aplicación de los recursos.
- Dar capacitación permanente a los operadores del Programa en las ventanillas de las presidencias municipales para hacer más eficiente su actividad, en beneficio de los productores, así como para que puedan prestarles asistencia técnica en la formulación de sus solicitudes.
- Impulsar la focalización de los recursos de ejecución federalizada y de ejecución nacional, complementados con recursos de otras fuentes financieras, para en su caso instrumentar aquellos proyectos, propuestos por las organizaciones, que integren una o varias cadenas productivas, tengan una amplia inclusión social y demuestren y garanticen alguna forma de asociación con los pequeños productores del Estado.

Los principales resultados numéricos de la evaluación, así como los indicadores de impacto más relevantes se transcriben en los cuadros que se presentan a continuación:

Cuadros Resumen. Principales Resultados

Recursos Pagados (Pesos)				
Concepto	Federal	Estatal	Productores	Total
Presupuesto Alianza 2003	81'080,206	22'900,000	101'840,137	205'820,343
Presupuesto Fomento Ganadero	18.950,000	2'910,000	26'917,694	48'777,694
Fomento Ganadero / Alianza	23.4%	12.7%	26.4%	23.7%

Subprograma	Productores Beneficiados			Subsidio Prom.
	PBIT	RP	Total	(\$ / Benef.)
Desarrollo Ganadero	275	295	570	35,719.30
Desarrollo de Proy. Agrop. Integrales	190	20	210	7,142.86
Total PFG	465	315	780	28,025.64

Concepto	Por Tipo de Productor					
	Total	I	II	III	IV	V
Beneficiarios encuestados del 2001 (#)	140	4	44	61	29	2
Beneficiarios encuestados del 2003 (#)	151	7	38	65	33	8
Satisfacción con el apoyo en 2003 (Calif.)	8.9	9.4	8.4	9.1	9.1	9.2
Índice de Nivel de Aprovechamiento (INA)						
Beneficiarios del 2001	90.0	100.0	82.1	92.7	97.1	0.0
Beneficiarios del 2003	86.6	54.2	91.9	83.9	88.6	100.0
Total	88.2	70.8	86.7	88.2	92.6	80.0

Aprovechamiento del Apoyo						
Concepto	0%	1-25%	26-50%	51-75%	76-100%	Total
Beneficiarios del 2001	1.7%	1.7%	8.3%	11.7%	76.7%	100.0%
Beneficiarios del 2003	4.1%	1.4%	9.6%	13.7%	71.2%	100.0%

Cambios en el Empleo				
Causa y tendencia	Totales		Familiares	Contratados
	%	Después/Antes	Después/Antes	Después/Antes
Por Alianza		+38%	+92%	+32%
Por otras causas		+97%	+16%	+118%
TOTAL	100.0%	+ 8%	+ 9%	+ 8%
Decreciente	2.8%	-72%	-75%	-70%
Creciente	22.8%	+99%	+113%	+89%
Estable	74.4%	0%	0%	0%

Cambios en la Producción, Ingreso y Excedente							
Especie	Num. Unidades	Rendimiento	Producción	Precios	Ingresos	Costos	Excedente
2003							
Bovinos Carne	24%	8%	35%	5%	42%	13%	89%
Bovinos Leche	33%	9%	45%	5%	52%	-2%	145%
Ovinos Carne	160%	2%	166%	7%	184%	0%	381%
Caprinos Leche	43%	0%	43%	0%	43%	-1%	47%
Porcinos Carne	101%	0%	101%	19%	140%	-10%	187%
Miel de abejas	64%	10%	81%	5%	90%	-7%	114%
Total	57%	6%	67%	6%	78%	-2%	166%
2001							
Bovinos Carne	65%	4%	73%	16%	100%	8%	181%
Bovinos Leche	7%	9%	17%	10%	29%	6%	98%
Ovinos Carne	164%	5%	177%	16%	222%	6%	418%
Caprinos Leche	-50%	0%	-50%	43%	-29%	54%	-46%
Porcinos Carne	179%	4%	190%	19%	244%	7%	338%
Total	67%	6%	77%	15%	103%	8%	198%

Cambio en la Innovación Tecnológica								
Tipo de Productor	2003				2001			
	No.	IT _A	IT _D	ICT	No.	IT _A	IT _D	ICT
I	7	0.23	0.25	0.02	4	0.17	0.37	0.20
II	38	0.28	0.33	0.05	44	0.28	0.35	0.07
III	65	0.42	0.42	0.00	61	0.46	0.47	0.02
IV	33	0.62	0.55	-0.07	29	0.63	0.65	0.02
V	8	0.69	0.64	-0.05	2	0.68	0.14	-0.55
TOTAL	151	0.44	0.43	-0.01	140	0.43	0.46	0.03

Desarrollo de Organizaciones		
Beneficiarios:	2003	2001
Que recibieron apoyo a través de una organización (del total de benef.)	7.3%	7.9%
Que constituyeron la organización para recibir el apoyo (del total de benef.)	9.1%	63.6%
Organizaciones vigentes después del apoyo (en relación al total de organizaciones existentes al inicio)	81.8%	72.7%

Introducción

Para verificar los alcances logrados así como los impactos generados dentro del ámbito estatal de los programas de Alianza Contigo 2003, es fundamental corroborar a través de sus participantes (operadores y beneficiarios), la eficiencia de su implementación así como la eficacia que alcanzaron. A ello responde la presente evaluación, la cual analiza los diversos aspectos relacionados con la operación y la efectividad alcanzada por el Programa de Fomento Ganadero durante su ejercicio en el 2003. Así mismo, pretende resaltar los obstáculos y aciertos que se encontraron durante su operación así como los impactos socioeconómicos y técnico-productivos que produjeron. Esta evaluación se apegó a los Términos de Referencia y Guía Metodológica diseñada por la Unidad de Apoyo de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (UA-FAO), en coordinación con la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA).

Fundamentos y objetivos de la evaluación

El decreto de Presupuesto de Egresos de la Federación 2003 y las Reglas de Operación de Alianza establecen la obligatoriedad de realizar una evaluación externa de los programas que la integran. La evaluación está normada por el Esquema Organizativo para la Evaluación de Alianza Contigo 2003 emitido por la Coordinación General de Enlace y Operación (CGEO) de la SAGARPA ¹.

El objetivo general de la evaluación estatal del programa de Fomento Ganadero de la Alianza Contigo 2003 es “Identificar oportunidades de mejora y proponer cambios en el diseño y operación de Alianza, para incrementar su eficacia operativa y sus impactos” ², Para que las oportunidades identificadas y los cambios propuestos sean de utilidad, éstos deben ser **oportunos y de utilidad práctica** de manera tal que sirvan a los responsables federales y estatales para la toma de decisiones. Específicamente, la evaluación ²:

- Genera propuestas para una mejor articulación del programa con las líneas de estrategia definidas por la SAGARPA y con los lineamientos de política sectorial del gobierno estatal.
- Emite recomendaciones para lograr una mayor articulación y complementariedad entre sus dos subprogramas: el de Desarrollo Ganadero y el de DPAI.
- Mejora el enfoque y la orientación del subprograma de Desarrollo Ganadero mediante el análisis de la funcionalidad de la agregación de los componentes de inversión.
- Aporta ideas para posicionar mejor al subprograma DPAI, al interior del programa de Fomento Ganadero y para incrementar sus impactos y su eficacia operativa.

¹ Términos de Referencia para la Contratación de Entidades Evaluadoras Estatales; FAO-SAGARPA

² Guía Metodológica para la Evaluación Estatal; FAO-SAGARPA

Alcances, enfoque y metodología de la evaluación

Durante el ejercicio del 2003, el programa de Fomento Ganadero se integró por dos subprogramas: (1) **Desarrollo Ganadero** y (2) **Desarrollo de Proyectos Agropecuarios Integrales (DPAI)**. A su vez, durante el ejercicio fiscal del 2003, el primer subprograma estuvo formado por cuatro áreas de atención: (a) Alimentación (infraestructura y equipo), (b) Genética (material genético y equipo), (c) Manejo (infraestructura y equipo), y (d) Acopio y transformación (infraestructura y equipo). Por su parte, el segundo subprograma tuvo, como principal área de atención, la Asistencia Técnica.

Para analizar su desempeño, la evaluación toma en cuenta las cuatro **líneas de estrategia** definidas por la SAGARPA: (1) Integración de cadenas agroalimentarias y de pesca, (2) reconversión productiva, (3) atención a grupos y regiones prioritarias, y (4) atención a factores críticos; así como a los **lineamientos de política sectorial** establecidos por el gobierno del Estado de Querétaro. En especial, esta evaluación tomará en cuenta el cumplimiento de la primera línea de estrategia. Adicionalmente, se priorizarán los siguientes **ejes de análisis**: (a) Fortalecimiento de la capacidad productiva, (b) Integración de cadenas productivas, y (c) Desarrollo de capacidades y de organización. La evaluación también analizará los efectos del programa por **tipo de productores** y por **tipo de actividad pecuaria**.

Por lo tanto, esta evaluación se enfocó a la forma en que operó el programa (evaluación de procesos) y a precisar los cambios, tanto socioeconómicos como técnico-productivos, que generó a partir de su ejecución (evaluación de impactos). Al cubrir estos parámetros, tanto en forma cualitativa como cuantitativa, la evaluación adquirió un carácter normativo, formativo y de impacto.

La **evaluación de procesos** considera cuatro temas principales: (a) *Diseño* (compactación de programas, orientación hacia proyectos y atención de las líneas estratégicas y de los lineamientos de política sectorial); (b) *Planeación* (estrategias y metas, distribución de recursos e identificación y priorización de cadenas productivas); (c) *Arreglo institucional* (complementariedad estado-federación, desarrollo institucional, funciones del COTEGAN, comités sistema-producto); y (d) *Operación* (asignación y oportunidad de los recursos, tiempos, participación estatal, integración de cadenas productivas y complementariedad con otros programas estatales y federales).

La **evaluación de impactos** determina, como indica su nombre, los impactos que producen los apoyos en las unidades de producción rural (UPR), así como los factores que influyen en su generación. La evaluación se hace tomando en cuenta tanto a los beneficiarios del ejercicio 2003 como a los del 2001, lo cual permite conocer además la permanencia, funcionalidad y nivel de aprovechamiento de dichos apoyos y/o proyectos. Para evaluar los impactos generados en los beneficiarios del 2001, se tomarán en cuenta los programas homologables de ese año con el del subprograma de Desarrollo Ganadero, mientras que el impacto del subprograma DPAI se analizó utilizando las entrevistas a los productores beneficiados, así como los resultados obtenidos de las visitas realizadas a los centros de producción vinculados al proyecto.

Los impactos del Programa se evalúan en dos niveles: (1) Los efectos producidos en el ingreso y el empleo, que son los objetivos centrales de la Alianza Contigo; y (2) Aquellas variables que contribuyen a la obtención de cambios en el ingreso y el empleo. Éstas son básicamente: Inversión y capitalización, producción y productividad, innovación tecnológica, integración de cadenas agroalimentarias, desarrollo de capacidades, desarrollo de organizaciones y sanidad e inocuidad. Éstas variables se analizan por tipo de beneficiario, actividad productiva y categoría de componente.

La evaluación se inició con la recopilación, sistematización y análisis de la información estadística disponible. Así mismo, se obtuvo información de campo mediante el levantamiento de encuestas a 151 beneficiarios del programa en el 2003 y a 140 beneficiarios del 2001; así como 30 entrevistas a otros actores vinculados con el Programa (funcionarios directivos y operativos, organizaciones económicas de productores, proveedores – contratistas y promotores del DPAI). También se encuestaron 10 proyectos del subprograma DPAI mediante formularios elaborados para este propósito, con la finalidad de conocer sus características específicas. Finalmente se realizaron entrevistas a productores y dirigentes de algunas sociedades cooperativas que implementaron proyectos en el 2003. La información consistió esencialmente de los siguientes documentos: (1) Plan Nacional de Desarrollo y Presupuesto de Egresos de la Federación; (2) Plan Estatal de Desarrollo; (3) Reglas de Operación 2003 y 2004; (4) Guía Metodológica para la Evaluación Estatal 2003; (5) Anexos Técnicos; (6) Cierres financieros y físicos (1996 a 2003); (7) Bases de Datos de la Alianza para 2001 y 2003; y (8) Documentación proporcionada por varias Asociaciones Ganaderas Regionales.

El diseño muestral siguió las normas que se establecen en la “Guía Metodológica para la Evaluación Estatal del Programa Fomento Ganadero”, emitida en Marzo de 2004 por la UA FAO-SAGARPA. En el 2001, dentro del grupo de programas de Fomento Ganadero se otorgaron, en sus 3 subprogramas (Mejoramiento Genético, Programa Lechero y Recuperación de Tierras de Pastoreo), 550 apoyos que beneficiaron a un total de 280 productores. Durante el 2003, el subprograma de Desarrollo Ganadero otorgó 505 apoyos a 335 beneficiarios y en el DPAI se promovieron 10 proyectos. Para determinar el tamaño de las muestras a los beneficiarios se aplicaron las fórmulas y parámetros indicados en dicha Guía, resultando en las 291 encuestas indicadas.

Para la selección de los beneficiarios encuestados, se partió de las dos Bases de Datos (2001 y 2003), las cuales contienen los apoyos dados por el Programa, correspondientes al 2001 (que incluye Fomento Lechero, Mejoramiento Genético y Recuperación de Tierras de Pastoreo) y al 2003 (que atañe únicamente al subprograma de Desarrollo Ganadero). Dado que ambas Bases incluyen todos los apoyos otorgados, con la consecuente repetición de beneficiarios, fue necesario depurarlas para que los dos marcos muestrales sólo estuvieran conformados por la lista, en orden alfabético, de los beneficiarios.

Los cuestionarios a los beneficiarios y las entrevistas a otros actores se capturaron inicialmente en Excel con la finalidad de detectar y corregir inconsistencias, para posteriormente ser capturadas, utilizando el programa de Lotus Notes, en el sistema informático de “evalalianza”, diseñado específicamente por la UA-FAO, y el cual consta de tres bases de datos (beneficiarios 2001, beneficiarios 2003 y otros actores). Así mismo, las hojas de Excel, ya corregidas, sirvieron para determinar, la tipología de los productores y calcular los indicadores de resultados e impactos.

Capítulo 1

Características del Programa

1.1. Evolución y tendencias del diseño del Programa en la Entidad

El diseño del Programa de Fomento Ganadero ha ido mejorando con los años, sin perder sus objetivos iniciales ni su cobertura, ha incorporado mejoras en su enfoque, su operación y en los métodos para ajustar su desempeño a objetivos específicos. En el ámbito federal el PFG comenzó dividido en 4 subprogramas, no obstante durante 1996 sólo se ejercieron 3 en Querétaro (faltando Fomento Lechero). A través de los años se han cancelado los programas que duplicaban acciones y se han probado y desechado otros, sin que ello haya significado dejar de atender líneas de producción ni tipos de productores. Cuadro 1.1.1

Cuadro 1.1.1 Programas de Fomento Ganadero 1996-2003

1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Establecimiento de Praderas					Rec. Tierras de Pastoreo		Desarrollo Ganadero
Ganado Mejor							
Fomento Lechero							
Mejoramiento Genético							
			Programa Apícola				
				Programa Avícola y Porcícola			
					Inf. Básica Ganadera		
						DPAI	

Fuente: Reglas de operación de la Alianza para el Campo

En el ámbito federal, desde 1998 se crea el subprograma llamado Desarrollo de Proyectos Agropecuarios Integrales (DPAI), pero no es sino hasta el 2002 cuando comienza a operar en el Estado, permitiendo concentrar los esfuerzos de capacitación y asesoría técnica directa a los productores y atender proyectos integrales. Para el ejercicio 2003 se consolidan 5 subprogramas en uno denominado Desarrollo Ganadero, el cual junto con el DPAI forman el Programa de Fomento Ganadero de la APC. El primero va dirigido al fomento de la capitalización de las unidades pecuarias mediante dos conceptos de ejecución: la federalizada y la nacional, ésta última operada desde la federación. El segundo subprograma mantiene su esencia principal de formación de capital social y humano como sustento de las cadenas productivas.

La consolidación de los programas facilitó tanto a los productores como a los operadores respuestas más eficaces. Durante el trabajo de campo, se pudo percibir que los productores tienen claros los objetivos generales de la Alianza, más que los subprogramas y sus componentes particulares. Para ellos es un mecanismo muy conveniente para reactivar su actividad productiva, organizarse y resolver sus problemas.

1.1.1. Evolución Presupuestaria

El análisis de la evolución del PFG, se realizó sobre la base de precios constantes del 2003 para equiparar los montos de inversión. A partir de un arranque modesto en 1996 de 4.3 millones de pesos, durante los 2 siguientes años se observa un incremento notable (Cuadro 1.1.2), ya que en 1998 la partida presupuestal alcanza un incremento de 135% con respecto al primer año. Sin embargo para 1999, se tuvo un decremento importante del 34% respecto al año anterior. A partir del último año mencionado el presupuesto ha mantenido un ritmo de crecimiento más o menos constante, con excepción del 2003, cuando se incrementa un 66% con respecto al 2002.

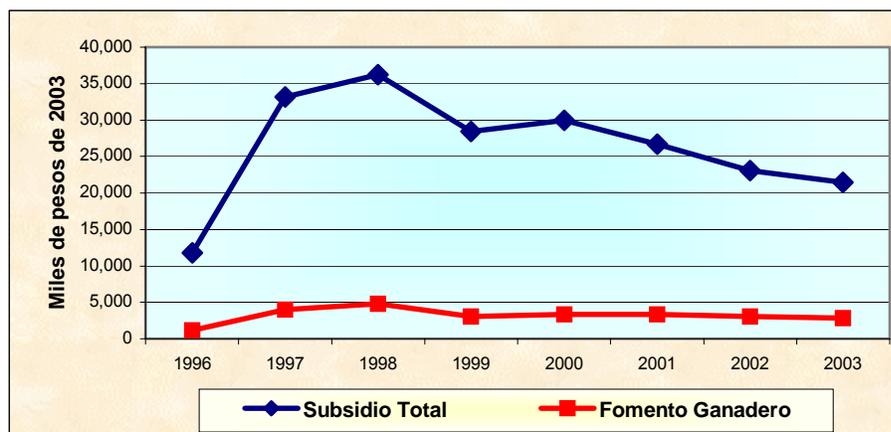
Cuadro 1.1.2. Evolución presupuestaria de la inversión (1996-2003)
(Miles de pesos de 2003)

PROGRAMAS	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	Total
Est. de Praderas y Rec. de Tierras de Pastoreo	3,208	3,697	1,191	880	2,134	2,740	2,116		15,966
Programa Lechero	0	1,874	3,055	1,535	1,241	2,789	2,037		12,530
Ganado Mejor	1,003	3,014	1,914	1,816	2,697	0	0		10,445
Mejoramiento Genético	81	1,476	3,500	1,566	1,424	4,213	6,446		18,704
Programa Apícola	0	0	407	188	228	303	413		1,540
Fom. Avícola y Porcícola	0	0	0	626	569	0	1,231		2,427
Inf. Básica Ganadera	0	0	0	0	0	705	0		705
Subtotal Desarrollo Ganadero	4,292	10,061	10,067	6,611	8,292	10,750	12,243	19,560	81,878
DPAI							433	1,500	1,933
TOTAL	4,292	10,061	10,067	6,611	8,292	10,750	12,676	21,060	83,812

Fuente: Cierres financieros de 1996 a 2003.

Las cifras del cuadro anterior se refieren únicamente a los recursos de ejecución federalizada, ya que adicional a éstos, en 2003 se operaron en el estado 1.6 millones de pesos de ejecución nacional. Cabe hacer notar también, que la aportación de los productores en la inversión total del programa durante todo el periodo de funcionamiento de este programa en Querétaro, ha sido superior a la norma establecida, ya que de un mínimo del 51%, ha llegado hasta el 68% en los años de 1997 y 1999, sin embargo a partir del último año ha tenido una clara tendencia a la baja hasta llegar al 54% en 2003.

La participación federal a partir de 1999, se ha mantenido en ascenso, del 17% hasta el 39% en el 2003; en cambio la participación estatal que venía oscilando entre el 12 y el 14%, disminuyó en este último año a solamente el 6%. Esta disminución no se debe a que se estén destinando mayores recursos estatales a otros programas de la Alianza, sino que hay una tendencia general en el Estado a disminuir su participación en los subsidios destinados a la actividad primaria, ya que a pesar de que el subsector ganadero genera el 65% del valor total de la producción primaria estatal, desde el arranque de la Alianza se le ha destinado como máximo el 13% del subsidio total de ésta en la entidad. (Figura 1.1.1).

Figura 1.1.1 Aportaciones estatales para la APC y para el PFG

Fuente: Cierres financieros de 1996 a 2003.

1.1.2. Cobertura de los Productores

El promedio anual de los productores atendidos por el Programa durante sus 8 años de operación ha sido de 735. El año atípico en cuanto a productores atendidos fue 1997, cuando se logró beneficiar a 983 productores, durante los 3 años siguientes se apoyó una cifra cercana a los 800 productores por año, reduciéndose en los años 2001 y 2002 a 582 y 527 respectivamente. Sin embargo, durante esos años el subsidio promedio se incrementó de manera notable a precios del 2003, al pasar de poco más de \$10,000 por beneficiario en el 2000, a más de \$18 mil en 2001 y \$24 mil en el 2002. Durante el 2003, los productores beneficiados se incrementaron un 23% respecto al año anterior, No obstante, debido al fuerte incremento de la aportación federal el subsidio promedio por productor se incrementó en un 35% en este año. Si se considera el subsidio promedio otorgado de 1996 a 2002, el incremento en el 2003 fue del 170%. Cuadro 1.1.3

Cuadro 1.1.3. Subsidio promedio por productor

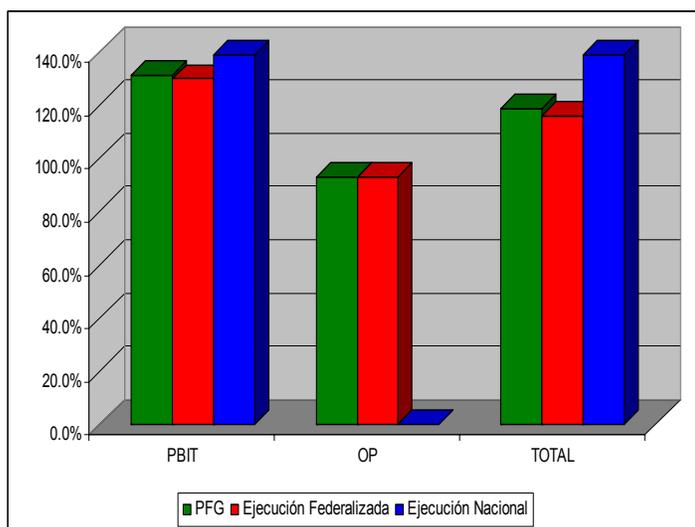
Año	Subsidio (\$ del 2003)	Prod. Benef.	Subsidio prom. (\$ del 2003)
1996	4,291,750	765	5,610
1997	10,061,080	983	10,235
1998	10,067,307	790	12,743
1999	6,611,174	798	8,285
2000	8,292,416	784	10,577
2001	10,750,473	582	18,472
2002	12,676,476	527	24,054
2003	21,060,236	649	32,450

Fuente: Cierres Financieros 1996-2003 del PFG.
Para el 2003, cierre provisional de Julio de 2004

1.1.3. Cumplimiento de Metas 2003

Los montos programados en el Addendum al Anexo Técnico 2003 de los Programas de Ejecución Federalizada básicamente se han cumplido, ya que en el cierre financiero de junio de 2004 se reporta un avance, en el monto pagado del 96%; mientras que en los Recursos de Ejecución Nacional el avance fue del 100%. Cuadro A2.1 del Anexo 2. En cuanto al número y condición de los productores beneficiarios, de igual manera a junio del 2004 se reporta un avance general del 118%. Con los recursos de ejecución federalizada se rebasó la meta en 16% y con los de ejecución nacional en 37%

Figura 1.1.2. Productores beneficiados 2003



Respecto a la tipología de la propia Alianza, el avance del PFG en su conjunto, fue del 131% en el caso de los *productores de bajos ingresos en transición* y 93% para el resto de *productores*. Figura 1.1.2.

En cuanto a los montos programados para el 2003, tanto el DPAI como el subprograma de Desarrollo Ganadero, cumplieron en un 100%. En cuanto a los productores beneficiados, rebasaron la meta establecida en 94% y 38% respectivamente.

Fuente: Anexos Técnicos, Addendum y Cierre Financiero 2003 del PFG.

La distribución geográfica de los productores atendidos concuerda con la distribución espacial de las principales actividades pecuarias en el estado, de tal forma que en los municipios de El Marqués, Ezequiel Montes, Pedro Escobedo, Colón, Querétaro y San Juan del Río, que se caracterizan por concentrar más del 50% del inventario de las principales especies ganaderas del estado, concentraron también al 71% de los productores beneficiados por el Programa, con el 71% del subsidio otorgado en el 2003. Destaca que en el municipio del Marqués se concentró cerca del 25% de los beneficiarios y del monto total del subsidio.

1.2. Análisis del diseño actual del programa

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

El objetivo del PFG es el de apoyar la capitalización de los productores pecuarios a través del otorgamiento de subsidios para la construcción y rehabilitación de infraestructura, adquisición y modernización de equipo, así como acelerar la adopción de tecnología en cuanto a alimentación, mejoramiento genético y sanidad. Además promueve la inversión

en proyectos que dan valor agregado a la producción primaria. Los componentes considerados para el 2003, están agrupados en dos grandes conceptos: (1) inversión física para el mejoramiento y modernización de las instalaciones y equipos, la calidad genética y la sanidad de los hatos y promoción de inversiones en instalaciones que integren verticalmente las cadenas productivas y (2) la inversión en el desarrollo del capital humano proporcionándoles a los productores participantes asistencia técnica y capacitación en todos aquellos aspectos y acciones que los induzcan a un desarrollo sustentable y rentable de su actividad pecuaria.

En términos generales se establece que el subsidio federal para los componentes de rehabilitación y modernización de las unidades de producción pecuaria será como máximo el 50% del monto contemplado en la cédula de autodiagnóstico, sin rebasar los 200 mil pesos por unidad y los 500 mil pesos, en caso de tratarse de un proyecto de desarrollo ganadero para grupos de productores. Asimismo para el mejoramiento genético, los apoyos serán de hasta el 50% de los valores de referencia establecidos. Para los proyectos de productores organizados que incluyan desde infraestructura hasta plantas procesadoras o industrializadoras, la aportación será hasta del 50% del monto total del proyecto con un máximo de 2 millones de pesos. El monto subsidiado, en la modalidad de Ejecución Nacional, para productores lecheros de bajos ingresos, podrá ser hasta del 70% del costo total del proyecto, con un máximo de 4 millones de pesos.

En cuanto a los criterios de elegibilidad, de la población objetivo determinada en la Reglas de Operación 2003, por las condiciones, potencialidades y características de los productores pecuarios en el Estado, se determinó atender básicamente con el Programa a Productores de Bajos Ingresos en Transición y aquellos catalogados como Resto de Productores, quienes para ser beneficiarios del Programa, deberían cumplir con los requisitos de elegibilidad determinados por la norma. Este criterio resultó adecuado, ya que se demostró que estos tipos de productores son los que tienen la actitud para ir mejorando e integrando su actividad y los recursos para hacer las aportaciones correspondientes.

1.2.2. Articulación entre subprogramas, componentes y conceptos de apoyo

Existe buena articulación entre los subprogramas, componentes y conceptos de apoyo. Hay ejemplos concretos de grupos y productores individuales que fueron beneficiados con diferentes apoyos en el 2003, lo que les está permitiendo una integración más acelerada de su unidad productiva, así como productores individuales a quienes se les han proporcionado diferentes conceptos complementarios durante 2 ejercicios consecutivos. También existen casos de complementariedad de apoyos de Ejecución Federalizada con apoyos de Ejecución Nacional, es decir se dio apoyo a productores de manera individual con recursos federalizados para mejorar su actividad primaria y con recursos de Ejecución Nacional, como grupo, para la construcción y equipamiento de plantas procesadoras para darle valor agregado a sus productos.

En cuanto a los dos subprogramas, la articulación es reducida debido fundamentalmente a que durante 2003 trabajaron únicamente 10 técnicos DPAI, número definitivamente insuficiente para los requerimientos del sector pecuario en el Estado, sobre todo si se toma en cuenta que 4 de ellos sólo trabajaron durante 11.5 meses y los 6 restantes

laboraron únicamente 5.5 meses en promedio. Estos técnicos se dedicaron básicamente a atender a 10 grupos de productores, a quienes además de brindarles el servicio de asistencia técnica, también promovieron su constitución legal y les elaboraron proyectos de desarrollo rural, lo que permitió que 6 de éstos grupos, pudieran acceder a recursos de Ejecución Nacional, con los que construyeron pequeñas plantas para procesar y darle valor agregado a sus productos primarios, como el caso de la cooperativa de queso de cabra "Granja El Puma", que se menciona más adelante.

1.2.3. Sinergias del programa con otros programas dentro y fuera de la Alianza

Existe una buena sinergia entre el PFG y el de Sanidad Animal, ya que al incorporar a la Unión Ganadera Regional en su operación, se logró mejorar el conocimiento e interés por combatir de manera preventiva las enfermedades que representan mayor peligro. Asimismo, con aportaciones de recursos de la Alianza se logró equipar con tecnología de punta las casetas de revisión para evitar la llegada de animales enfermos a territorio queretano. Las campañas, la vigilancia y la participación de los productores dieron como resultado que en el Estado, tanto el Newcastle como la Influenza Aviar estén en proceso de erradicación; así como la Fiebre Porcina Clásica. Igualmente se continuó con las campañas de control de brucelosis y tuberculosis en pequeños y grandes rumiantes, así como con las campañas de control de la garrapata y de murciélagos para erradicar la rabia parálitica bovina.

En cuanto al Programa de Investigación y Transferencia de Tecnología, en el 2003 se autorizaron recursos para la investigación y mejoramiento de la nutrición de los caprinos con base en suplementos promotores de la fermentación. Esta tecnología representa un avance importante para abaratar y mejorar la alimentación tanto del ganado caprino como del bovino.

Por lo exitoso de los proyectos, FIRCO y FONAES autorizaron recursos para complementar las inversiones requeridas por la planta productora de queso de cabra de la Granja El Puma S.C. de R.L. y por la Sociedad Cooperativa de Producción de San Juan del Río, que elabora queso de vaca. Estos proyectos fueron apoyados con recursos de Ejecución Nacional, por lo que se ha empezado a dar una importante complementariedad entre diversas fuentes de recursos financieros.

Asimismo se gestionaron y consiguieron recursos de inversión complementarios de FIRE 2000 y de FINCA-Querétaro para complementar el equipamiento de las plantas apoyadas con recursos de ejecución nacional, como es el caso del proyecto de la Granja El Puma. Incluso se están dando casos de aportaciones de Presidencias Municipales para pequeñas acciones complementarias necesarias para el buen funcionamiento de plantas, destacando el Ayuntamiento de San Juan del Río que apoyó a la cooperativa ubicada en su cabecera municipal.

1.2.4. Correspondencia del Programa con las líneas estratégicas de SAGARPA

La línea estratégica con la que mayor correspondencia tiene el PFG es con la de integración de cadenas agroalimentarias, ya que básicamente los apoyos están

enfocados a ello, con la lógica de encadenar progresivamente todo el proceso. Este encadenamiento se muestra en el hecho de que el 33.8% de los beneficiarios del 2003 recibieron más de un apoyo, permitiéndoles organizar más integralmente su actividad. Cuadro A2.2 del Anexo 2.

Naturalmente se ha tenido un mayor avance en el mejoramiento y encadenamiento del proceso productivo primario que en la transformación y agregación de valor; sin embargo se marcha por buen camino ya que las solicitudes de los productores y la percepción de los funcionarios es que se deben desarrollar, paulatinamente, proyectos que den valor agregado e integran cadenas agroalimentarias

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

Los objetivos del Programa coinciden plenamente con la política sectorial del Estado, ya que dentro de las líneas estratégicas definidas por el PED, destacan entre otras, la de desarrollar las capacidades de los productores para facilitar su integración a las cadenas productivas, estimular la inversión en infraestructura, maquinaria, equipo, así como rehabilitar y modernizar las explotaciones pecuarias y mejorar la salud del inventario ganadero. Así mismo, el Gobierno del Estado ha estado impulsando la integración de cadenas agroalimentarias por medio de la incorporación de técnicos del subprograma DPAI en aquellos proyectos en los que ha alcanzado mayores niveles de organización.

La compactación del Programa Ganadero ha mejorado su operatividad, facilitando que los funcionarios agropecuarios puedan impulsar la capitalización e integración del productor primario a los procesos de transformación y agregación de valor. Los recursos de ejecución federalizada se destinaron básicamente para incrementar la producción, la productividad y rentabilidad de las actividades primarias; mientras los recursos de ejecución nacional, se destinaron exclusivamente al acopio y transformación de los productos de éstas, dándose una retroalimentación entre ambos. Esta utilización de recursos muestra la complementariedad que existe para la terminación y puesta en marcha de varios proyectos apoyados por el PFG, convirtiendo al programa en un detonador de la acción interinstitucional que promueve a los productores de una manera integral, más que como unidades de producción aisladas.

Los organismos que ya operan en la entidad, en torno al PFG, son entre otros, la Fundación PRODUCE, FIRCO, FONAES, FIRE y las presidencias municipales. Es conveniente que estos organismos se consoliden para convertirse en un sistema integral que vaya retomando paulatinamente a los productores que el PFG ha llevado ya a un cierto nivel de desarrollo.

Las visitas de campo permitieron notar que es la acción, por un lado de los técnicos del subprograma DPAI y por otro de las organizaciones de productores, como la URG, quienes realizan en los hechos los enlaces y gestiones para la complementariedad y la sinergia entre los diversos programas y los organismos. Son éstos quienes promueven que los productores se organicen para realizar proyectos que tienden a la interacción y al encadenamiento progresivo. Por lo tanto, es conveniente que para que este proceso siga avanzando, se amplíe y diversifique el número y la asistencia del personal técnico.

Capítulo 2

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

2.1. Caracterización general del subsector pecuario en la entidad

Debido a la expansión industrial y al crecimiento del sector terciario en la economía del Estado, el sector primario ha ido disminuyendo, paulatinamente, su aportación al PIB estatal, así como el número de personas que se dedican a las actividades primarias. Durante el 2002, la contribución del sector primario apenas fue del 3.8%, mientras que los sectores secundario y terciario de la economía estatal aportaron el 38.4 y 57.8% respectivamente. En los últimos años el comportamiento de la contribución del sector primario al PIB estatal denota una clara tendencia a la baja, al disminuir del 4.7% en 1995 al 3.1% en 1999. A partir de ese año se inicia una recuperación del sector hasta llegar al 3.8% en el 2002.

Cuadro 2.1.1 Participación del sector primario en la economía estatal

1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
4.3%	4.5%	4.7%	4.1%	3.6%	3.8%	3.1%	3.2%	3.7%	3.8%

Fuente: INEGI, Sistema de Cuentas Nacionales de México 1993-2002.
A precios constantes de 1993.

De acuerdo con el Centro de Información Agropecuaria de la SEDEA, en el 2002 la PEA de la entidad represento el 38.9% del total; de ésta el 12.5%, es decir 68,105 personas trabajan en el sector primario de la economía, el 36.6% en el secundario y el 50.9% en el terciario. La ganadería es la principal actividad primaria en la entidad. Su contribución al PIB del sector primario es del orden de 70%, la agricultura el 26% y la silvicultura y pesca el 4% restante. De acuerdo con el uso de suelo, durante el 2002 ocupó el 60% de la extensión territorial de 1.2 millones de hectáreas totales, contra sólo un 20% destinadas a la agricultura y un 17% a la actividad forestal.

Cuadro 2.2.2 Valor de la producción agropecuaria

Subsector	Valor de la Producción (Millones \$)	Participación (%)
Pecuario	6,326.4	81.5
Agrícola	1,440.5	18.5
Total	7,776.9	100.0

Fuente: SAGARPA, Delegación Estatal Querétaro. 2003

Según la delegación estatal de la SAGARPA, la agricultura en la entidad se desarrolla sobre una superficie de alrededor de 234 mil hectáreas, de las cuales 63 mil cuentan con infraestructura de riego, 5 mil son de humedad y 166 mil son de temporal. Sobre estas condiciones heterogéneas, la agricultura se ha organizado básicamente en tres grandes líneas: (1) la agricultura sustento de la ganadería, jalada por ésta, dedicada al cultivo de granos, forrajes y esquilmos, principalmente de maíz, sorgo, avena forrajera y alfalfa; (2) la agricultura hacia cultivos altamente rentables, hortícola como el tomate, el chile, la zanahoria y el brócoli; y (3) la agricultura dedicada a la producción de maíz y frijol primordialmente para autoconsumo y su venta en pequeños volúmenes al mercado local.

La producción de carne es la principal actividad pecuaria, en cuanto a valor, en el estado, ya que aporta casi el 84% del total. Su tendencia histórica se encuentra ligada al comportamiento de su demanda en el mercado. El consumo de carne de pollo ha desplazado al de carne de bovino debido a su menor precio relativo y a una tendencia de consumo hacia carnes con bajo contenido de grasa. Con ello, la producción de carne de aves aporta casi la mitad del valor de la producción del sector agropecuario del estado.

2.1.1. La avicultura

Es la principal generadora del valor, casi 4 de cada 5 pesos del producto cárnico es generado por la avicultura. En 2003, existían en Querétaro más de 28 millones de aves en ciclo de producción que considerando que al año se logran procesar 5 ciclos productivos, la producción de ese año fue 140 millones de aves, lo que se traduce en una producción total de 202 mil toneladas de carne en canal. Los principales municipios productores de carne de pollo son, en orden de importancia: Colón, El Marqués, Ezequiel Montes, Amealco y Tequisquiapan, que en conjunto concentran el 81% del volumen total estatal.

La producción se realiza en granjas con una gran inversión en infraestructura y equipo, altamente tecnificadas, con animales de alta calidad genética, con base en dietas sumamente controladas en su contenido nutricional y que utilizan mano de obra y asistencia técnica especializadas. Por esta razón, sólo las empresas grandes se han podido consolidar, tales como, Pilgrim's Pride y Bachoco. Existen, además, gran cantidad de pequeñas granjas, que no pudiendo subsistir de manera independiente, se han organizado como maquiladoras de las dos empresas mencionadas. Precisamente por la capacidad económica y de mercado de estas empresas, el Gobierno del Estado decidió que esta actividad no requería ser apoyada con recursos de la Alianza para el Campo.

2.1.2 La ganadería bovina

Producción de leche.- Así como en el resto de la República, en el Estado se llevan a cabo, en una misma región, sistemas que van desde la explotación de traspatio hasta la altamente tecnificada. Según ASERCA, Querétaro se reconocía en el ámbito nacional por albergar, en los municipios de Colón y El Marqués, una de las cuencas lecheras de mayor importancia. En los últimos años, el municipio de Colón fue desplazado en cuanto a producción por otros municipios como Pedro Escobedo, San Juan del Río, Corregidora y Querétaro, quienes han aumentado notablemente su producción de leche, habiéndose incrementado, en los últimos 5 años la producción estatal en un 26%, al pasar de 172 millones de litros en 1998 a 316 millones en el 2003.

Precisamente en estos municipios se concentra la producción de leche especializada, con la mayoría del ganado de raza Holstein y. en menor medida, Pardo Suizo y Jersey. Este sistema que esta integrado por el 25% de los ganaderos y aporta el 70% del valor de la producción estatal, cuenta con tecnología altamente especializada, un manejo predominantemente estabulado, prácticas de medicina preventiva y reproducción y mejoramiento genético. La alimentación del ganado se basa en alimentos balanceados y forrajes de corte y cuenta con las instalaciones y equipamiento necesario para la ordeña, enfriamiento y almacenamiento de la leche, bajo un estricto control sanitario. La leche producida en estas condiciones, generalmente se destina a las plantas pasteurizadoras y transformadoras que normalmente pagan un mejor precio por la calidad y el volumen del producto. Su producción promedio es de 3,389 litros de leche por vaca / año, mientras que el rendimiento promedio del resto de los municipios productores es de 2,127 litros.

En el mismo sentido cabe señalar que en el municipio de El Marqués, donde la mayoría de productores practican la ganadería bovina especializada, se logró en 2003, un rendimiento promedio anual de 5,889 litros de leche por vaca / año, mientras que en Jalpan donde la mayoría de la producción no es especializada, el rendimiento anual fue de tan solo 2,050 litros.

Tres cuartas partes de los productores del Estado realizan una ganadería familiar caracterizada por producir leche en forma semiestabulada, con alimentación basada en forrajes de corte, silo, esquilmos agrícolas y concentrados. Por lo general son explotaciones menores a las 50 cabezas, con animales de raza Holstein, Suizo Americano o cruza, sin llegar a compararse con la calidad genética de los animales de las explotaciones especializadas. El manejo técnico de estos productores es poco especializado, no realizan medicina preventiva ni mejoramiento genético, sus instalaciones son rudimentarias, predomina el ordeño manual, no cuentan con equipo para enfriar la leche y sólo algunos se han iniciado en la inseminación artificial.

La industria láctea juega un papel detonador de la ganadería lechera en la entidad. Los productores de alto desarrollo, integrados a las grandes empresas pasteurizadoras, han asegurado un mercado con buenos precios y servicios de calidad, su sostenibilidad depende de enriquecer esta retroalimentación. Por el contrario, los pequeños productores generalmente abastecen a la industria de derivados. El problema de estos productores (menos tecnificados) es su falta de integración formal a la gran industria, a pesar de que el 55% de su producción se entrega a ella. Para lograr su sostenibilidad deben superar la dispersión de la oferta y la poca calidad sanitaria de su leche, así como evitar que los porcentajes de grasa y sólidos disminuyan durante la temporada de lluvia, que es cuando se presentan los mayores volúmenes de ordeña.

Producción de carne de bovinos.- En el 2003 ascendió a 724 millones de pesos, lo que representa casi el 11% del valor pecuario total. En el estado predominan las explotaciones minifundistas extensivas, dedicadas al pastoreo durante la época de lluvias complementando el resto del año con esquilmos agrícolas. El sistema que predomina, como en el resto de regiones templadas de la república, es el de la vaca-becerro, orientada a la producción de becerros para su venta al destete. En menor proporción se desarrolla la engorda extensiva de toretes para luego ser finalizados en regiones con mayor capacidad de forraje o en engordas estabuladas.

Algunas granjas en los municipios de Ezequiel Montes y Colón, tienen mayor desarrollo tecnológico y avance en la integración de la cadena productiva, realizando engorda estabulada, con base en silo de maíz, granos y alimentos balanceados y que alcanzan ganancias diarias de peso entre 1.2 y 1.5 kg. Precisamente por esta mayor productividad se estableció un rastro TIF, con la finalidad de darle valor agregado a los productos cárnicos de la región. Sin embargo, debido a las políticas llevadas a cabo por sus propietarios no ha funcionado correctamente, sobre todo en la formación de proveedores. Por ejemplo, a los productores de la región que no están afiliados al rastro no se les garantiza la compra, ni se fomenta el mejoramiento de la calidad de su ganado, ni se les incorpora como miembros del proyecto, éstos sólo pueden beneficiarse de estas instalaciones con la maquila de su producto, lo cual depende de la subutilización que tengan, en el momento, de su capacidad instalada.

La Unión Ganadera Regional esta impulsando la construcción de un nuevo rastro TIF de amplia inclusión social, que integre todo el proceso hasta canal y aproveche los subproductos de la carne y que, además, diversifique la matanza para permitir el procesamiento de ovinos, caprinos y cerdos. Este proyecto servirá también como regulador de la sanidad regional, ya que sólo permitirán el sacrificio de animales que cuenten con certificado sanitario. Así mismo, para evitar las prácticas de control de los introductores y tablajeros, que cobran una cuota extra por la introducción del ganado a los rastros, en detrimento de los pequeños ganaderos, se pretende impulsar una cadena de proveedores que incluya a todos los productores de la zona.

2.1.3. La porcicultura

En la entidad persisten tres grandes sistemas de producción: la de traspatio, la semitecnificada y la tecnificada. La porcicultura de traspatio, de tipo rural y suburbano, se desarrolla en pequeñas fincas, sin una adecuada especialización en la cría y engorda de los animales; con alimentación basándose, en general, en esquilmos y desperdicios. Bajo este sistema se calcula que se engorda un cerdo en más de 6 meses. Tienen, por lo general, una base genética de razas criollas estancada, con una producción de 6.45 lechones anuales; cuentan en promedio con una piara de 5 a 20 cerdos por unidad, con una alta mortalidad entre el 20 y 25% como resultado de un precario control zoonosanitario. Una parte de la producción se utiliza para el autoconsumo y el excedente se vende a intermediarios locales de ganado en pie para su sacrificio en rastros municipales. La UGR estima que el 22% de la producción estatal se encuentra ubicada en los municipios de la zona serrana y Cadereyta, Ezequiel Montes y Tequisquiapan y proviene de productores no tecnificados o de traspatio. Esta práctica tiende a disminuir; pero se considera que se mantendrá porque está ligada a la producción de carnicas.

La porcicultura semitecnificada está compuesta por hatos con un promedio de 100 a 350 vientres y una producción de 14 a 18 lechones por año. En estos casos la edad para el destete varía de 35 a 45 días, alcanzando un peso de 7 a 12 kilogramos. Generalmente se envían al sacrificio a los 180 días, con un peso promedio de 100 a 110 kg. El confinamiento se hace en grupos, realizando una monta natural; en la mayoría de los casos, cuentan con producción para cría y engorda, su cuidado es en forma más controlada y aplican cierta tecnología genética, pero aún existe una dependencia de sementales.

Las empresas tecnificadas cuentan con hatos por arriba de los 500 vientres y están dirigidos a obtener mayores porcentajes de carne magra y mayor rendimiento en canal. Se caracterizan por el desarrollo de procesos altamente tecnificados, con instalaciones modernas y equipadas para todo el proceso desde la cría hasta la engorda. Alcanzan producciones en torno a los 18 lechones por año, realizan el destete entre las 4 y 5 semanas, con pesos de 6 a 8 kilogramos. Sus cerdos alcanzan a las 25 semanas los 100 kilogramos de peso para ser enviados al sacrificio. La integración existente en estas empresas les permite realizar en forma completa diversas etapas requeridas por el proceso, como son la producción de pies de cría, la engorda, la elaboración de alimentos balanceados, inseminación artificial, control de aguas residuales, control estricto de las condiciones sanitarias y ambientales. La comercialización de sus productos se orienta a las grandes cadenas de supermercados, pero sólo algunas empresas cuentan con las instalaciones requeridas para su distribución.

De acuerdo con datos de la UGR, la producción de empresas semitecnificadas y tecnificadas representa el 78% de las poco más de 15,200 toneladas de carne en canal producidas en el estado, ubicándose principalmente en los municipios de Amealco, Colón, Querétaro, Huimilpan, Corregidora, San Juan del Río y El Marqués. La porcicultura enfrenta problemas específicos que impiden su desarrollo e incluso su permanencia, como es el costo de los insumos y materias primas para la alimentación del ganado, problemas de desplazamiento y bajo precio debido a la saturación del mercado por el incremento desmesurado en las importaciones de productos porcícolas, las cuales alcanzaron 427,500 toneladas en el 2002, 9% más que el año anterior. Esta importación ocasionó la quiebra de muchas empresas, dejando como saldo, además del perjuicio económico para un buen número de productores la inutilización de sus inversiones en infraestructura productiva.

2.1.4. La ovinocultura

En el 2003, se produjeron en el estado 631 toneladas de carne de ovino. De esta cantidad, los municipios de Amealco, Querétaro, San Juan del Río y Ezequiel Montes, contribuyeron con el 63% y los otros 12 municipios el 37% restante. La mayoría de los rebaños son pequeños lo que dificulta una adecuada aplicación tecnologías intensivas. En la producción del ganado ovino existen diferentes sistemas de producción que se basan fundamentalmente en la disponibilidad de capital y tecnología, así como de los recursos para su alimentación.

En Querétaro predomina el sistema de agostadero en zona agrícola, que se caracteriza por explotaciones de tipo extensivo y algunas explotaciones intensivas enfocadas a la producción de corderos y de pie de cría, aunque recientemente han surgido explotaciones de pastoreo intensivo tecnificado. En estas explotaciones el cordero se puede finalizar para el abasto, ya sea en praderas inducidas o estabulados con alimentación basada en granos o concentrados.

En su mayoría, la ovinocultura se realiza con un bajo nivel de desarrollo tecnológico. Existe en el estado una escasa asistencia técnica especializada para los pequeños productores, lo que se refleja en el desconocimiento por parte de éstos de las prácticas mínimas de manejo sanitario, reproductivo y nutricional, lo cual aunado a una baja calidad

genética de ganado, ocasiona bajos resultados productivos. Sus pariciones son en épocas difíciles y, como consecuencia, tienen altas tasas de mortalidad, pubertad retrasada, corta vida productiva, consanguinidad y retraso en el crecimiento de animales.

Las explotaciones de los pequeños productores cuentan con instalaciones deficientes, que se reducen en la mayoría de las ocasiones a un corral de encierro; los requerimientos de infraestructura de esta actividad se relacionan con el manejo de los animales así como con el mantenimiento de recursos forrajeros, la disponibilidad de abrevaderos, infraestructura hidroagrícola y cercos. En general los ovinocultores del estado carecen de organización e información para acceder a los servicios de asistencia técnica y de transferencia de tecnología, situación que se ve reflejada en la compra individual de insumos por parte de los productores y la comercialización de ovinos en volúmenes, calidades y precios muy variables. La atomización de las explotaciones incrementa los costos de la mano de obra.

Así mismo, la ovinocultura enfrenta una sangría por la presencia constante de parasitosis y enfermedades. Entre los principales problemas zoonosarios se encuentran las parasitosis intestinales y pulmonares, debido a una falta de esquemas y programas de desparasitación regional; así como enfermedades bacterianas y virales relacionadas con problemas respiratorios a causa de las bajas temperaturas. El sacrificio de los animales se realiza primordialmente en mataderos que se limitan a pequeñas áreas dentro de la explotación, ya que no se cuenta con rastros tipo inspección federal especializados en la entidad, que permitiera el manejo de canales y cortes con estándares de higiene y calidad en los mercados nacionales.

La mayor parte de los corderos que se producen son engordados en la misma explotación con periodos de engorda que van de 3 a 4 meses en engordas intensivas y de 8 meses a 1 año en las extensivas, comercializándose como ganado en pie ya sea en tianguis, a pie de rancho, en corrales de acopio, directamente a los barbacolleros o a través de intermediarios. Hay poco aprovechamiento de los subproductos de lana y piel por carencia de agroindustrias manejadas por los propios ovinocultores que agreguen valor a estos. Con ello, la baja integración con los procesos de producción textil y artesanal.

La carne de borregos se consume principalmente en forma de barbacoa y la mayor demanda se concentra en los estados del centro del país, registrándose su mayor consumo en el Distrito Federal y en los estados de México, Hidalgo, Tlaxcala, Puebla y Morelos. Es tan grande la demanda de carne de borrego en el centro del país, al cual concurren los ovinocultores de la entidad, que esta actividad ha tenido un gran despliegue en los últimos años, al pasar de un volumen de producción anual de 342 toneladas de carne en canal en 1998 a 645 toneladas en 2002; no obstante, existe un mercado potencial por atender, ya que el consumo de carne ovina se ha incrementado de 331 a 500 gramos por habitante por año, lo que representa un consumo estimado para la entidad de más de 700 toneladas

2.1.5. La caprinocultura

Para 2003, con un inventario ganadero de poco más de 96 mil cabezas, se alcanzó una producción de 239 toneladas de carne en canal, equivalentes a 7.5 millones de pesos. Según la Delegación estatal de SAGARPA, la ordeña de leche ascendió a cerca de 804

mil litros, con un valor de 3.3 millones de pesos. Destacan, con el 67% del inventario estatal, los municipios de Peñamiller, San Juan del Río, Tolimán, El Marqués y, sobre todo, Cadereyta de Montes, quien por sí sólo detenta casi 3 de cada 10 cabras existentes. En un segundo plano se encuentran Pinal de Amoles, Pedro Escobedo y Tequisquiapan que tienen cerca de las 4 mil cabezas cada uno.

La caprinocultura se realiza con base en diversos sistemas de producción, dependiendo del capital con el que cuentan las explotaciones. En su mayoría persiste la producción extensiva entre productores del sector social, que se practica en varios municipios en zonas semiáridas, cuyo objetivo es la producción de carne con base en el pastoreo en agostaderos de escasa calidad, en los cerros y a las orillas de los caminos, aprovechando la vegetación de la temporada de lluvias, y con una baja suplementación, sobre todo en temporada de secas, mediante esquilmos agrícolas. Persiste el escaso manejo del rebaño, la falta de prácticas sanitarias, los encierros precarios, la falta de capacitación de los pastores, la ausencia de organización y la presencia de los intermediarios.

Existen, además, cada vez un mayor número de experiencias de productores en la zona de Huimilpan, San Juan del Río y Querétaro que ya están llevando a cabo sistemas cada vez más intensivos, desde los que combinan el pastoreo en praderas, el ramoneo y la utilización de granos y esquilmos agrícolas para la producción de cabritos en diferentes etapas de crecimiento, dependiendo la capacidad de alimentarlos, aún con instalaciones rústicas, pero con mejores prácticas de manejo sanitario, basado en un mayor interés del productor por la tecnología; hasta los que han estado introduciendo la estabulación y la alimentación con base en suplementos casi en forma permanente, cuentan con mejores instalaciones, introducen mejores animales, procuran estar mejor capacitados técnicamente para llevar a cabo un mejor manejo sanitario y reproductivo, y están orientados a la producción de leche, cabritos y pie de cría. Un ejemplo de estas tecnologías es el uso de fermentadores, tecnología de reciente introducción en el estado, promovida por productores y técnicos que sirve para incrementar la degradación de la fibra y aprovechar al máximo los nutrientes

La dependencia de las explotaciones con respecto a la disponibilidad estacional de forrajes, ligado al régimen de lluvias, representa la principal vulnerabilidad de los caprinocultores, que deben enfrentar el incremento desmedido del costo de los alimentos por la escasez en la temporada de secas y la disminución de los precios de sus productos por la abundancia en la temporada de lluvias. En estrecha relación con esta problemática, el periodo de lactancia de las cabras se presenta en verano y la mayor demanda del mercado de queso se presenta entre los meses de octubre y enero. Un problema estructural de la caprinocultura es la presencia de carne de borrego de importación que ha desplazado a la carne fresca de caprino para la elaboración de barbacoa, con lo que se cancela uno de los principales mercados para esta actividad.

La producción de leche ha mantenido su ritmo ascendente; su comercialización esta orientada en un 58% al consumo familiar, un 33% a la transformación industrial y el resto a la elaboración de queso y dulces de tipo artesanal de pequeña escala. Por su parte, la demanda industrial esta concentrada por 3 empresas con presencia en el estado y en el país, la Sevillana, Coronado y Chilchotla, ésta última concentra poco más de la mitad de este rubro. La producción de queso, también va en ascenso, en estrecha relación con el aumento de su consumo per cápita, que se incrementó entre 1996 y 2002 en un 30%.

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

2.2.1. Ganado bovino

La apertura a las importaciones de leche en polvo y productos lácteos, en grandes volúmenes y a precios muy bajos, amenaza la permanencia de la planta productiva y hace más evidentes sus debilidades, ya que el 42% de los productores continúan vendiendo a intermediarios. La falta de organización de los pequeños ganaderos para el financiamiento y la adquisición de alimentos e insumos, no les permite disminuir los costos de producción. Sólo el 7.3% de los productores que recibieron apoyos en el 2003 lo hicieron de forma organizada. Asimismo, la falta de infraestructura de proceso en la producción de carne, se traduce en una mayor intermediación en detrimento de los productores e impide darle valor agregado al producto y acceder a mercados detallistas con mejores precios. Solamente el 2% de los productores encuestados cuenta con almacenamiento para su producto y ninguno de ellos con servicios de refrigeración, lo que se traduce en que el 93% de los productores continúen vendiendo a los intermediarios.

También hace falta equipamiento para la ordeña y manejo de la leche, por lo que los productores se ven obligados a venderla a boteros y a pequeñas plantas rudimentarias productoras de quesos y otros productos derivados a precios significativamente inferiores. Solamente el 32% de los productores entrevistados cuentan con servicios de refrigeración. La muy escasa capacitación para la formulación de raciones alimenticias que hagan más eficientes las explotaciones, también encarece las explotaciones. Sólo el 1% en bovinos de carne y el 2% en bovinos de leche preparan sus propias dietas balanceadas. Con excepción de los sistemas de producción especializados se carece de capacitación para un buen manejo reproductivo y de producción que reduzca el intervalo entre partos y permita un mejor desempeño de los vientres en su periodo productivo. También hacen falta farmacias que abaraten los productos necesarios para un correcto manejo sanitario. Finalmente, pero no menos importante, hay falta de recursos económicos y humanos para la investigación, promoción y consolidación de los mercados

2.2.2. Ganado Porcino

Especialmente en esta actividad, la saturación del mercado interno y el incremento desmedido de las importaciones de productos porcícolas, ha propiciado la crisis y quiebra de muchos porcicultores del estado, dando como resultado el abandono de instalaciones debido a la nula rentabilidad de la actividad. Otro factor importante es la falta de infraestructura para la transformación, conservación y comercialización de la carne a mercados detallistas. De los productores encuestados poco más de 6 de cada 10 porcicultores venden a intermediarios por la falta de estos servicios. Este problema está causado también por la falta de organización de los productores no tecnificados que les impide integrarse a la cadena de valor. Una demanda identificada durante la evaluación, fue la necesidad de que los productores se organicen para construir un frigorífico que permita la concentración, procesamiento y comercialización de su producción. Aunado a lo anterior, la falta de organismos de servicios especializados, para el financiamiento, abasto de medicinas y alimentos, comercialización y asesoría técnica especializada, reducen a los productores la posibilidad de integrarse para mejorar su rentabilidad.

2.2.3. Ganado Ovino

El factor crítico determinante del futuro de la ovinocultura estatal, es la presencia de carne importada de baja calidad, a precios demasiado bajos, que propician su poca rentabilidad. De manera similar a las otras actividades, la escasa organización de los pequeños ovinocultores para el abasto de alimentos e insumos dificulta su rentabilidad. Solamente 19% de los productores entrevistados utiliza algún tipo de suplemento alimenticio y únicamente el 3% de ellos prepara sus propias dietas alimenticias. También hace falta organización y capacitación de los productores para integrarse como proveedores de las cadenas de autoservicio, lo que aseguraría espacios permanentes de venta. Ligado a lo anterior, hace falta infraestructura para la transformación y agregación de valor, ya que sólo el 11% de los productores encuestados vende su producto directo al consumidor, procesando su producto en instalaciones inadecuadas e insalubres. A pesar de que en la entidad, una parte importante del consumo de carne de borrego se realiza en los mercados regionales, existe una carencia de apoyos para la creación de estos mercados.

2.2.4. Ganado Caprino

El principal problema de los caprinocultores en Querétaro es la alimentación del hato durante el año, ya que en la época de secas se debe adquirir forraje con un costo que se incrementa, durante más de la mitad del año, en más del 50%, sin que puedan disponer de ningún tipo de financiamiento. El mercado es bastante inestable y los productores carecen de los recursos necesarios para adecuar sus actividades a los periodos de ventas más convenientes y para investigar la formación de nuevos productos. En particular, el precio de la leche se ve sujeto a grandes cambios debido a la etapa de abundancia durante el verano. Además y debido a la introducción de carne congelada, el precio de la carne de la cabra adulta disminuye hasta en un 50 y 60% por abajo del precio del borrego.

La investigación tecnológica es escasa y la poca que existe no cuenta con la organización de los productores y los mecanismos para su difusión y transferencia, por lo que la gran mayoría de los productores crían razas no mejoradas, abatiendo los rendimientos de las explotaciones. El manejo de las áreas de pastoreo es totalmente irracional, generando la depredación de los recursos naturales, periodos críticos para la actividad en temporadas de secas y la intoxicación frecuente de los animales. La escasa capacitación y la falta de instalaciones y equipo para el manejo sanitario, reproductivo y de la ordeña, hace aún menos rentable esta operación.

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

Se considera que los objetivos, acciones e incluso los tipos de apoyos ofertados por el PFG son consecuentes tanto con la problemática como con el tipo de apoyos requeridos por los diferentes estratos de productores participantes.

Las principales actividades pecuarias en el estado por orden de importancia, de acuerdo con el valor de la producción reportada por la SAGARPA en el 2003 son: (1) la avícola con \$4,100 millones; (2) bovinos de leche con 749 millones; (3) bovinos de carne con 691

millones; (4) porcinos con 273 millones; (5) ovinos con 24 millones; y (7) caprinos, incluyendo leche, con 10 millones. Todas estas actividades son apoyadas con recursos de la Alianza con excepción de la actividad avícola, ya que se considera que por la etapa de desarrollo en que se encuentra en el Estado, su capitalización, avance tecnológico y desarrollo de mercados, no requiere de subsidios por parte del PFG.

La problemática general del sector pecuario en la entidad, es la descapitalización y muy baja o nula rentabilidad de las unidades de producción, poca capacitación de la gran mayoría de los productores en aspectos técnico-productivos, de comercialización y de administración de su actividad, falta de infraestructura agroindustrial que dé valor agregado a los productos primarios y escasa integración de las cadenas productivas, sobre todo en lo referente a aspectos de mercadeo y comercialización de los productos.

La descapitalización y la escasa competitividad de la inmensa mayoría de productores pecuarios del estado, hacen que la dimensión de la problemática sea muy superior a los recursos presupuestales del Programa. Una estimación conservadora de algunos funcionarios del Gobierno del Estado, es que para el 2003, se dejaron de atender, por falta de recursos, solicitudes por aproximadamente 8 millones de pesos de subsidio, es decir, los recursos faltantes equivalen a casi una tercera parte de los recursos ejercidos por el PFG. Además, hacen falta más recursos para la contratación de un mayor número de técnicos para el Subprograma DPAI.

De los factores críticos identificados en las distintas cadenas productivas, dos son los principales: (1) la falta de infraestructura para el acopio, la transformación y la comercialización de los productos y del equipamiento correspondiente; y (2), la falta de organización y capacitación de los productores para hacer frente a estos problemas.

El PFG fue diseñado básicamente para promover la capitalización de los productores, apoyándolos para la construcción o rehabilitación de infraestructura y la adquisición de maquinaria y equipo. No obstante el volumen de recursos destinados a estos componentes, el impacto es poco significativo para la solución de la problemática identificada como crítica, puesto que a pesar del apoyo otorgado, su mejoramiento no se ve reflejado en la misma proporción, a través de un mayor valor agregado a los productos, ni mejores canales de comercialización, ni mejores precios alcanzados, logrando una mayor rentabilidad de las actividades de las UPR. Las encuestas a productores beneficiados en 2003 y 2001 arrojan resultados casi semejantes para *antes y después* de recibidos los apoyos, a pesar de que si muestran un cambio importante en su capitalización e incremento de producción.

Para alcanzar éstos objetivos se requiere de la integración horizontal y vertical de los productores; sin embargo, el PFG destino sólo un 6.4% de sus recursos para la organización, capacitación y asistencia técnica de los ganaderos y otro 13.2% para el componente de infraestructura y equipos para la integración de cadenas productivas. En resumen, el PFG está cumpliendo con la atención a la falta de tecnificación de la actividad primaria y al mejoramiento genético del pie de cría, lo cual ha tenido resultados importantes en el aumento de la producción.

Capítulo 3

Evaluación de procesos

3.1. Diseño

3.1.1. *Análisis de la compactación de programas*

La consolidación de los subprogramas facilita a las instituciones el diseño de respuestas más oportunas y adecuadas a las necesidades de las actividades productivas, en la medida que reduce la dispersión y el tiempo de la tramitación. Además pone límites a la atomización y dispersión de los recursos en las Direcciones Regionales, pues permite organizar de manera más adecuada los apoyos para cumplir con las áreas de atención estratégica establecidas por la Alianza, concretamente la compactación de programas facilitó en el Estado la aceleración del proceso de integración de las cadenas agroalimentarias, la línea estratégica de mayor relevancia para el PFG, al facilitar la conjunción de varios apoyos a un solo beneficiario.

Las principales ventajas en la compactación de los programas para los funcionarios normativos entrevistados es que permite inducir la demanda de inversiones integrales, de ahí seguramente el hecho de que el 33% de los productores fueron beneficiados con más de un apoyo, cuestión que permite acelerar los procesos de incremento de productividad y calidad e induce a la integración de cadenas agroalimentarias, cuestión que el 50% de los entrevistados dio como segunda ventaja de la compactación de los programas.

Por otra parte, los funcionarios normativos y operativos coincidieron que el riesgo principal de la compactación es que dificulta la evaluación de los componentes específicos del programa, es decir, ejemplificaban que un incremento en la productividad se puede deber a la mejora en la alimentación, en la sanidad, en el mejoramiento genético, en la modernización de las instalaciones, etc. sin embargo consideran de mayor valor lograr el objetivo, que poder evaluar individualmente los componentes. Además consideran que la compactación de programas permite al personal técnico más libertad para inducir a los beneficiarios a solicitar los componentes de apoyo que mejores resultados les den, en función de las características de los proyectos.

La compactación en un solo programa no ha propiciado la concentración de los subsidios en algunos componentes, ya que en el 2003 se distribuyó de manera equitativa entre los diferentes componentes del programa. Según las encuestas a productores beneficiados en 2003, el subsidio del Subprograma de Desarrollo Ganadero en maquinaria, equipos y herramientas representó poco más del 41%, la destinada a obras para la modernización y rehabilitación de infraestructura alcanzó cerca del 30% y la inversión en semovientes y mejoramiento genético el 29% del total (Cuadro 3.1.1).

Entre el equilibrio que guardan los diferentes tipos de componentes demandados, los productores continúan solicitando mayor número de apoyos para la integración y mejoramiento de su actividad primaria que para la transformación y comercialización de sus productos, según la calificación promedio (7.6) otorgada por los funcionarios

operativos entrevistados, al respecto. Cabe resaltar que solamente el 2% del subsidio de los recursos federalizados se destinó al componente relacionado con la integración de cadenas. Asimismo, sigue prevaleciendo un mayor número de solicitudes por demanda libre que los pedidos vía proyectos productivos, por lo que la calificación dada por los entrevistados para este concepto resultó de 6.9 promedio, calificación que confirma el hecho de que solamente el 6% de los productores encuestados en el 2003, presentaron proyecto productivo para solicitar el apoyo.

Cuadro 3.1.1. Distribución del subsidio del subprograma de Desarrollo Ganadero, por tipo de componente 2003

Componente	Subsidio	Porcentajes
Maquinaria y equipo	3,016,236	40.8%
Infraestructura y obras	2,214,166	29.9%
Semovientes y material genético	2,164,116	29.3%
Total	7,394,518	100%

Fuente: Encuestas a beneficiarios 2003

3.2. Planeación

3.2.1 Escenario prospectivo del programa

Se considera que las áreas de atención estratégicas y los objetivos planteados por la Alianza y el PFG son adecuados para la situación actual y la prospectiva del campo en la entidad, ya que se debe continuar atendiendo la reactivación y la rentabilidad de la actividad primaria y su integración eficiente a la cadena productiva para estar en condiciones de sobrevivir ante la globalización de los mercados.

A pesar de que la APC construye pequeñas organizaciones de productores en base a micro y pequeñas empresas que integran la agregación de valor y la comercialización, éstas no tienen garantizada su competitividad ante las condiciones ya previstas de competencia en los mercados y siempre estarán limitadas a abastecer los mercados regionales. Para fortalecer su sostenibilidad se requiere su integración en niveles de organización más amplios que permitan progresivamente formar economías de escala y procesos integrales permanentemente relacionados con el mercado.

El considerar la opinión de los beneficiarios es la acción principal que según el 100% de los funcionarios operativos entrevistados, debe tomarse en cuenta para mejorar la planeación en el Estado. Al respecto se considera que existen en el Estado organizaciones que tienen propuestas de desarrollo e integración de cadenas con una visión de largo plazo, empresarial, con proyectos integrales de amplia inclusión social, que responden a las tendencias del mercado. Sólo con este tipo de proyectos se contribuirá a la construcción de cadenas productivas eficientes y autosustentables, que permitan arropar a los productores y a todas estas pequeñas empresas que hasta ahora ha fomentado la APC.

Definitivamente, este tipo de proyectos no se podrá llevar a cabo sin metas y presupuestos multianuales, así como con la concurrencia de recursos de las instituciones financieras. Para ello es necesario que se establezcan cartas compromiso donde cada parte se comprometa a aportar los recursos planeados en inversiones multianuales de acuerdo con los proyectos y se creen mecanismos, tipo fondos de garantía, que faciliten a los productores el acceso a los financiamientos necesarios en las etapas subsecuentes.

A pesar de que los funcionarios del gobierno del estado tienen bastante claro cuales son las actividades primordiales, la vocación de las cuencas y sus requerimientos de inversión no se cuenta con un diagnóstico que permita una planeación de largo plazo más objetiva y consistente; partir de una visión institucional y no personal para crear objetivos y metas comunes, que involucre a los diferentes actores privados y sociales del campo en los distintos eslabones de las cadenas de valor. Sin duda entre los factores que impiden la planeación destaca la falta de este diagnóstico de las actividades agropecuarias, que permita con mayor certidumbre planear la integración de estas cadenas.

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

Todos los funcionarios entrevistados coinciden en que el criterio principal para la priorización de recursos continúa siendo el orden de llegada de las solicitudes y en segundo lugar la atención de solicitudes rezagadas. Por lo tanto, se sigue privilegiando la máxima de primero en tiempo, primero en derecho, esto impide cualquier intento serio de planeación y priorización en el destino de los recursos, mientras no se de prioridad a aquellos proyectos que puedan sentar las bases para un desarrollo sustentable, mediante la integración de cadenas agroalimentarias eficientes y competitivas, será muy difícil lograr un desarrollo ganadero estatal de largo plazo.

La distribución de recursos se aprecia inequitativa entre subprogramas, es necesario trabajar de tal forma que se fortalezca su complementariedad e integralidad, que se considera fundamental para el papel articulador de las cadenas que debe jugar el PFG. En 2003 se asignó apenas un 7% de los recursos al subprograma DPAI, se considera poco, dada la importancia que tiene impulsar la participación creciente y autogestiva de los productores.

Mientras no exista la convicción de funcionarios estatales y federales de que es indispensable la formación de capacidades en los productores, para la apropiación del cambio tecnológico y la integración de las cadenas productivas, y que este objetivo se logra sólo a través de la función técnica directa, el presupuesto seguirá distribuyéndole con base en el criterio de la respuesta a la demanda de capitalización del mayor número de unidades de producción posible. La distribución entre componentes y actividades productivas responde también a este criterio, lo que resulta en una mayor correspondencia entre subsidios, productores e inventarios pecuarios.

3.2.3. Criterios para la identificación y priorización de cadenas productivas

Por el conocimiento que se tiene de la actividad por parte de los funcionarios normativos y operativos de las instituciones se tienen identificadas las cadenas productivas e incluso se

tiene identificada la importancia de cada una de ellas, por lo que se les otorgan mayores recursos a las cadenas productivas más importantes en cuanto a valor de la producción. Por ello, casi la mitad de los recursos del Subprograma de Desarrollo Ganadero se destinan a la producción de leche y cerca de una tercera parte a la producción de carne de res. Cuadro 3.2.1.

Cuadro 3.2.1. Distribución del subsidio del subprograma de Desarrollo Ganadero, por cadena productiva 2003

Cadena productiva	Subsidio	%
Bovino de carne	2'433,455	33
Bovino doble propósito carne y leche	321,041	5
Bovino leche	3'391,706	46
Ovinos	515,718	7
Porcinos	615,844	8
Otras especies	109,879	1
Total	7,394,518	100%

Fuente: encuestas a beneficiarios 2003

3.3. Arreglo institucional

3.3.1 Operación estatal con base en estructuras federales

Durante el 2003, que fue un año electoral en el Estado, con el propósito evitar que las presidencias municipales le dieran al PFG un manejo partidista, la responsabilidad de las ventanillas de atención y revisión de las solicitudes recayó exclusivamente en las Direcciones Regionales de la SEDEA. Esta situación se revirtió a partir del 2004, al tomar las presidencias municipales nuevamente la función de responsabilizarse de las ventanillas de atención y primer filtro del proceso de otorgamiento de apoyos.

Querétaro es de las entidades más avanzadas en lo que respecta a la federalización al llevar hasta el nivel municipal la operación del programa; sin embargo, los productores se quejan de que los responsables de recibir y tramitar las solicitudes en las presidencias municipales, carecen de la capacitación técnica para integrar los expedientes y orientar a los productores sobre requerimientos técnicos de los diversos apoyos.

3.3.2 Desarrollo institucional de estructuras federales, estatales y locales

En el ámbito central no existen políticas de desarrollo de capital humano. En opinión de los productores entrevistados, la falta de formación del personal y homogeneización de criterios en el ámbito municipal se refleja en la tardanza en atención de las solicitudes de la gente. Al respecto, vale la pena reforzar la capacitación y supervisión de los responsables municipales para dar mayor agilidad a la operación de la Alianza.

3.3.3 Integración y operación de los Comités Sistemas Producto Pecuarios

A pesar de que en la entidad están constituidos algunos comités sistema producto, por haberse promovido, organizado y puesto en funcionamiento de manera acelerada para cumplir con la normatividad, de acuerdo con las entrevistas realizadas, en la práctica su operación es ajena al quehacer y necesidades de los productores. Cabe destacar que ninguno de los productores encuestados participa en estos comités.

3.4. Operación

3.4.1 Cumplimiento de metas 2003 y avances 2004

De conformidad con lo proyectado en el Addendum y el Anexo Técnico, el PFG al cierre financiero de junio pasado prácticamente había cumplido sus metas al haber pagado el 96.4% de lo establecido. En cuanto a la atención a los productores, en ambos subprogramas se superaron las metas establecidas. En el subprograma de Desarrollo Ganadero, en su ejecución federalizada, de los 470 productores proyectados se atendieron con 585 apoyos a 435 productores, de los cuales 55% corresponde conforme a lo establecido a productores de bajos ingresos en transición y el resto a otro tipo de productores. Con los recursos de ejecución nacional, se superó la meta establecida en un 38.6% y en el subprograma DPAI se alcanzó poco más de la meta, al pasar de 70 a 97 y de 210 a 214 productores, respectivamente.

3.4.1. Cumplimiento de Metas Financieras 2003

Programas	Convenido	Ejercido	Avance
Desarrollo Ganadero	46,744,109	44,988,543	96.2
Gobierno Federal	18,200,000	17,485,083	96.1
Gobierno Estatal	2,160,000	2,075,153	96.1
Productores	26,917,109	25,428,307	96.4
Desarrollo de Proyectos Agropecuarios Integrales	1,500,000	1,500,000	100.0
Gobierno Federal	750,000	750,000	100.0
Gobierno Estatal	750,000	750,000	100.0
Productores	0	0	0.0
Total	48,244,109	46,488,543	96.4

Fuente: Addendum del Anexo Técnico 2003 y Cierre Financiero del Ejercicio 2003; Julio de 2004

3.4.2 Selección de beneficiarios y asignación de recursos

En el estado no existe ningún estudio de estratificación de productores, por lo que la tipología de beneficiarios, tanto de 2001 como de 2003 se apegó a la población objetivo determinada por las normas de operación correspondientes. Por las características del programa y del tipo de productores en la entidad, el gobierno del estado determinó como

prioritarios para ser apoyados a los productores clasificados como de “Bajos Ingresos en Transición” (PBIT) y “Resto de Productores” (RP). El Cuadro 3.4.2 muestra como se cumplió con este lineamiento y como los “Productores de Bajos Ingresos de Zonas No Marginadas” (PBI ZNM) se atendieron por excepción.

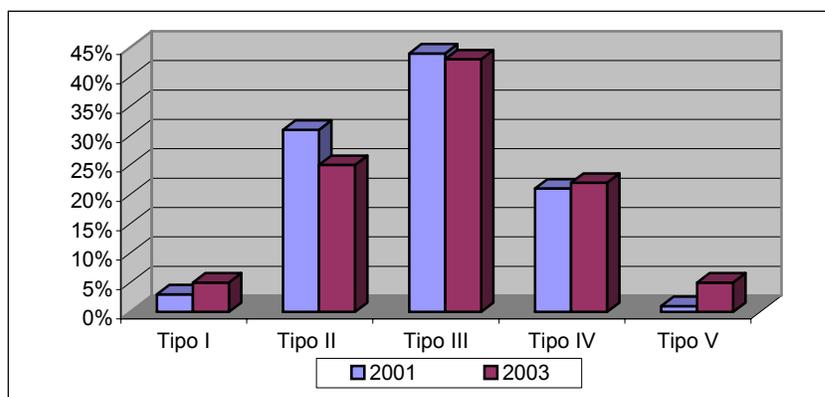
Cuadro 3.4.2. Tipo de productores apoyados

Año	PBI ZNM	PBIT	RP	Total
2001	1%	59%	40%	100%
2003	1%	54%	45%	100%

Fuente: Encuestas a productores beneficiados de 2001 y 2003.

Para fines de la evaluación se considera la tipología de productores beneficiados de acuerdo con la metodología de la FAO³, que distingue entre 5 tipos de productores conforme a sus capacidades económicas y sociales. Ver Cuadro A2.3 del Anexo 2. Según esta tipología los beneficiarios se concentran en los tipos II, III y IV. (Figura 3.4.1).

Figura 3.4.1. Productores apoyados según tipología FAO



Fuente: Encuestas a productores beneficiados 2001 y 2003.

Para la selección de beneficiarios, se sigue respondiendo a la demanda, no seleccionada, bajo el criterio de “primero en tiempo, primero en derecho”, sin considerar de antemano la importancia del proyecto, ni su función para la integración de las cadenas ni de las actividades en el ámbito regional. Se debe tomar en cuenta, sin embargo, el esfuerzo que se está realizando, tanto por las autoridades como por los productores participantes, en el sentido de que todas las solicitudes vía demanda libre deben llenar las cédulas de autodiagnóstico, donde mínimamente se refleja que se tiene, hacia donde se quiere ir y que se requiere para hacerlo; es decir, es el perfil de un proyecto productivo con el que se puede dar seguimiento a los apoyos otorgados así como determinar su contribución para eficientar las actividades de las UPR.

³ De acuerdo con la UA SAGARPA-FAO, los productores se deberán agrupar en 5 estratos (Tipos I, II, III, IV y V) de tal manera que en cada estrato estén productores con características similares. Las variables consideradas para establecer la tipología son: (1) Escolaridad, (2) Superficie o Bovinos equivalentes, (3) Valor de los activos y (4) Nivel tecnológico.

La mayor parte de las solicitudes responden a las necesidades y urgencias que los productores determinan. Normalmente se da el mismo trato y el mismo trámite a proyectos productivos que a las cédulas de autodiagnóstico. Por lo tanto, existe plena congruencia entre las solicitudes aprobadas y las necesidades de los productores.

Según los resultados de las encuestas levantadas y la opinión directa de los productores, los proyectos funcionan como herramientas orientadoras del desarrollo a largo plazo de la UPR; sin embargo, la apreciación de los recorridos en campo muestran que éstos son utilizados básicamente para la consecución de los recursos y que posteriormente los productores manejan las explotaciones en la medida de sus posibilidades. Esto debido a la falta de seguimiento y asistencia técnica por la insuficiencia de técnicos y de financiamientos complementarios.

Normalmente el programa ya no requiere de difusión, puesto que año con año el monto de las solicitudes rebasa por mucho la disponibilidad financiera, creándose una masa de solicitantes en espera, que al próximo año, una vez anunciada la apertura de ventanillas, reinician su trámite. Aún así el gobierno del estado difunde regularmente, vía Internet y a través de las direcciones regionales y municipales las bondades y requisitos del programa, pero sobre todo las fechas de apertura de ventanillas y arranque de operaciones de la APC.

3.4.3. Oportunidad y efecto de los apoyos

En cuanto a la oportunidad con que fueron recibidos los apoyos las encuestas a productores mostraron que un 83% de ellos están satisfechos con la oportunidad en que les fueron entregados. Destaca que los estratos en los que casi la totalidad de los productores señalaron haber recibido los apoyos oportunamente son el I y el V.

Durante las visitas a los proyectos apoyados en 2003 por el PFG, la mayoría de los productores decidieron sus inversiones mucho tiempo antes de la llegada de los recursos. Por ejemplo, un grupo de productores en Amealco decidieron desde 2002, mejorar e integrar su actividad lechera, para ello gestionaron la asistencia de un técnico DPAI que les elaborara el proyecto y los acompañara en la gestión de los apoyos; el proyecto comprende la ampliación de las unidades en producción de los hatos de los productores organizados, así como la construcción de instalaciones para el acopio y comercialización de leche. En el 2003 recibieron ya los apoyos para construir el centro de acopio de leche, quedando pendientes para 2004 los apoyos para adquirir el ganado lechero.

Una vez tomada la decisión y presentada su solicitud, difícilmente el productor cambiará su decisión en función del anuncio de la apertura de ventanillas para el ejercicio de la APC o del anuncio de los nuevos montos de subsidio para los diferentes componentes del PFG, así como de la aprobación de los proyectos y la llegada de los apoyos.

Por otra parte, destaca el hecho de que el 100% de los productores recibieron el apoyo solicitado. Cabe hacer mención que de acuerdo con los funcionarios operativos entrevistados, se reciben exclusivamente las solicitudes que cubren el monto de recursos programados, al resto de los productores se les orienta para que presenten su solicitud en el siguiente ejercicio. Ver Cuadro A2.4 del Anexo 2.

En general, los productores encuestados manifestaron su satisfacción con la calidad de los apoyos recibidos. Destaca el hecho de que para la totalidad de productores los rubros de maquinaria y equipo, construcción e instalación fueron los que mayor calificación obtuvieron, ya que son ellos mismos quienes se responsabilizan de adquirir los bienes. La calificación con respecto a los animales adquiridos, en opinión de los productores, es menor debido a que aún no se aprecian completamente los resultados. Cuadro 3.4.3

Cuadro 3.4.3. Satisfacción con el apoyo

Conceptos de apoyo		Por Tipo de Productor				
		I	II	III	IV	V
Animales	8.7	9.1	8.5	8.8	8.1	9.5
Maquinaria y equipo	9.0	10.0	9.4	8.9	9.4	9.0
Construcciones e instalaciones	9.0	8.8	6.9	9.5	9.6	9.3
Asesoría y capacitación	8.4	9.0	5.0	8.8	10.0	N.A.

Fuente: Encuestas a beneficiarios 2003

En cuanto a la asesoría y capacitación, los productores entrevistados del tipo II manifestaron que no han contado con este servicio a pesar de que lo consideran muy útil, de ahí la calificación otorgada. Ver Cuadros A2.5 y A2.6 del Anexo 2.

Es mínimo el número de productores a los que se les dificulta el acopio de información y el llenado de la solicitud, lo que demuestra la simplificación, la orientación y el apoyo de los operativos del programa en la tramitación del mismo. Curiosamente fueron los productores del estrato V, quienes tuvieron que elaborar proyecto productivo para la gestión del apoyo, los que señalaron mayor dificultad en estos rubros. En este sentido el Índice de Complejidad en el llenado de la solicitud, en la atención y capacidad del personal operativo, las opiniones recabadas lo califican como excelente.

Cuadro 3.4.4. Gestión de los apoyos

Indicador	Total	Por Tipo de Productor				
		I	II	III	IV	V
Número total de productores	151	10	44	63	29	5
Dificultad en acopio de información	5.3%	10.0%	6.8%	4.8%	0.0%	20.0%
Dificultad en llenado de solicitud	4.6%	10.0%	2.3%	6.3%	0.0%	20.0%
Índice de complejidad / calidad en:						
Acopio de documentación requerida	1.41	1.50	1.34	1.43	1.38	1.80
Llenado de solicitud	1.31	1.80	1.20	1.41	1.21	1.40
Asesoría del personal	1.42	1.50	1.36	1.51	1.24	1.80
Capacidad y actitud del personal	1.36	1.40	1.27	1.44	1.28	1.40
Calificación global de calidad	1.38	1.55	1.30	1.45	1.28	1.60

Fuente: Encuestas a beneficiarios 2003

3.4.4. Relaciones de complementariedad en la operación de Fomento Ganadero

Al interior del PFG la complementariedad es evidente entre los subprogramas de desarrollo ganadero y DPAI, sin embargo sigue siendo insuficiente en cuanto al número de productores que es factible atender, dado el reducido presupuesto asignado para su operación.

Al interior de otros programas de la APC, el PFG complementa sus acciones con las actividades de control y erradicación de enfermedades del Subprograma de Salud Animal del Programa de Sanidad e Inocuidad Alimentaria instrumentado por el Comité Estatal de Fomento y Protección Pecuaria; así como con el Subprograma de Investigación y Transferencia de Tecnología de la Fundación PRODUCE, que genera tecnologías para el mejoramiento del manejo de agostaderos y de la nutrición de rumiantes. En el estado, existen evidencias como la autorización de recursos de PRODUCE que a solicitud de los caprinocultores autorizo recursos para acciones de Pastoreo Intensivo Tecnificado Móvil, la elaboración de Promotores de la Fermentación en Bloques o Granulados, el uso de Silos Lácticos y la elaboración de Quesos Artesanales de Pastoreo y Leche Cruda en caprinos.

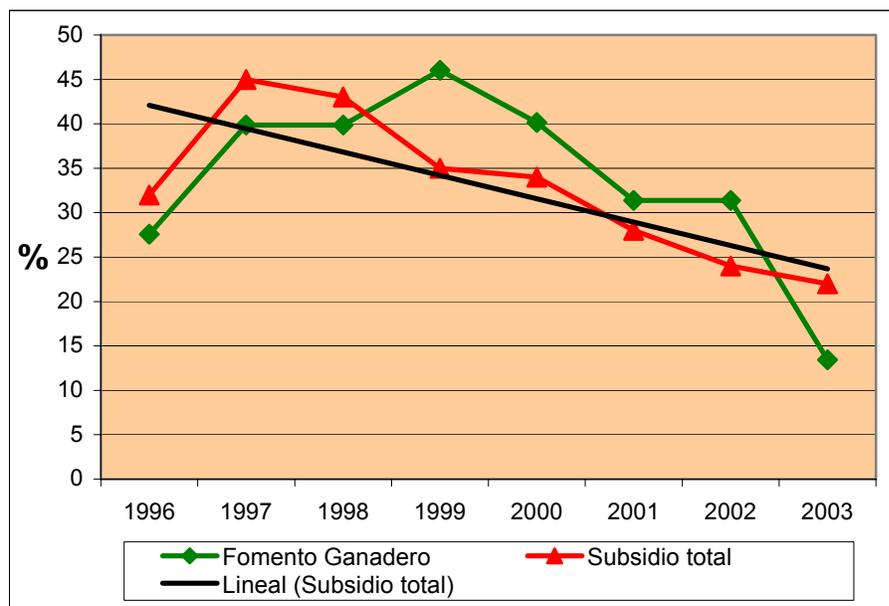
Asimismo, se complementa también con otros instrumentos de política sectorial federal y estatal para lograr montos de recursos suficientes para la construcción de proyectos de mayor envergadura, que contribuyen en mayor medida la integración de la cadena productiva. Entre otros ejemplos, se citan los siguientes:

- ❖ A los productores de la cooperativa “Quesería de Leche de Cabra Granja Puma, S.C. de RL” los apoyó FIRCO, FONAES, Fundación PRODUCE y además recibieron financiamiento de la Banca Comercial.
- ❖ A la “Sociedad Cooperativa Producción San Juan del Río, Querétaro”, la presidencia municipal los apoyó con parte de los recursos necesarios para la instalación de su equipo.

3.4.5 Participación estatal en las inversiones del programa

La participación estatal desde el inicio de la Alianza en 1996 hasta 2003 asciende a 25.7 millones de pesos de 2003, que representa el 31% del subsidio total recibido por los productores del estado en los programas ganaderos. Inicialmente la participación estatal ha sido considerable, habiendo llegado en 1999 al 46% del subsidio otorgado. Sin embargo, a partir de ese año se observa una clara tendencia a la baja, agudizándose en el 2003, al representar solamente el 13%. Figura 3.4.2

Una explicación a lo anterior puede ser una deliberada política de apalancamiento del gobierno estatal, en la que los recursos estatales intervienen sólo para detonar la inversión privada y social y para asegurar la participación federal. En el periodo 1996-2003 la participación estatal en la inversión total ha representado el 12%, mientras la federal el 26% y la de los productores el 62%. En el ejercicio 2003 la participación de los productores alcanzó casi el 55% de la inversión total.

Figura 3.4.2. Participación Estatal en el Subsidio de la APC

Fuente: Cierres Financieros Alianza para el Campo del Estado de Querétaro 1996-2003.

3.5 Integración de las cadenas productivas

Han sido la visión y decisión de los productores quienes han impulsado algunos proyectos que por los resultados alcanzados hasta el momento, mantienen la expectativa de convertirse en exitosos y de incidencia positiva en la integración de las cadenas productivas.

Con la reciente integración de los técnicos de DPAI, se han encontrado avances significativos, en el mejoramiento de la alimentación, en la gestión de recursos institucionales para integrar sus actividades, como la producción de quesos. A través de este tipo de proyectos se están conformando las pequeña empresas de producción primaria y transformación que en el futuro se espera articulen de manera sostenible la cadena productiva.

La integración en el estado tiene avances importantes. La avicultura se encuentra totalmente integrada desde la producción, el proceso y la comercialización, con base en el desempeño de las grandes empresas líderes de la cadena, apoyando y dándole viabilidad a las pequeñas granjas, antes abandonadas por su escasa rentabilidad, para utilizarlas como maquiladoras, por la vía de dotarlas desde el propio pollo hasta de alimentación, medicinas y de la capacitación y asistencia técnica que les garanticen la calidad e inocuidad para lograr condiciones de mayor rentabilidad para ambos.

En la actividad porcícola esta iniciándose un proceso similar al de la avicultura, en las empresas tecnificadas que cuentan con sistemas propios de producción de alimentos

balanceados, etc, que pueden convertirse en el elemento motor del proceso, pero que requieren ser apoyadas para ello.

En la cadena de lácteos la integración se lleva a cabo en dos vertientes; la leche se organiza en torno a las grandes empresas pasteurizadoras, mientras la elaboración de quesos, cremas y yogures, se conforma en forma más amplia con base en pequeñas empresas del sector social que atienden mercados regionales.

La cadena de la carne bovina, caprina y ovina son las que están más rezagadas en su integración, para impulsarlas se requiere trabajar el proyecto del rastro TIF y ampliar los dirigidos a formar farmacias y procesadoras de alimentos balanceados, que den servicio a los pequeños y grandes productores para que puedan llegar a mercados minoristas con productos terminados de buena calidad.

3.6 Factores críticos de la operación del DPAI en la entidad

El posicionamiento del DPAI en el estado es mínimo, ya que a pesar de trabajar bien, es insuficiente para atender la demanda del servicio, debido al presupuesto destinado, el número reducido de técnicos y por lo tanto los pocos productores que atiende. Otro factor importante lo constituye el hecho de que, de acuerdo con las encuestas, el 71% de los técnicos tiene menos de un año vinculado al Programa.

En lo general no hay relación de integración de los técnicos con las instancias de investigación y transferencia de tecnología en el estado. Normalmente, los técnicos acuden a sus centros de formación para buscar la información y orientación técnica cuando no cuentan con la experiencia propia.

Los pocos recursos destinados al subprograma propician un ambiente laboral negativo para un correcto desempeño del personal técnico, ya que existe una total inseguridad de la permanencia en su puesto de trabajo en el mediano plazo, la falta de prestaciones, el equipamiento mínimo, la falta de viáticos y apoyos para realizar su labor, resta motivación para el buen desempeño de su trabajo.

La capacitación y actualización de conocimientos no se está logrando por el bajo monto destinado para ello, considerando que los diplomados en el Colegio de Posgraduados de Chapingo o en los centros de capacitación con participación de FIRA cuestan alrededor de 8 mil pesos cada uno.

La situación descrita impide a los técnicos dar el seguimiento debido a los proyectos. Normalmente son médicos veterinarios e ingenieros zootecnistas capacitados para desarrollar las actividades primarias, incluso algunos de ellos también para formular e instalar pequeñas agroindustrias, lo que hace necesaria la participación de especialistas en desarrollo de nuevos productos, industrialización, mercadeo y comercialización.

A pesar de todo lo anterior, los 10 técnicos cumplieron con la tarea de organizar y constituir legalmente a los productores participantes en el subprograma. En 2003 constituyeron 10 sociedades cooperativas, para 6 de ellas, lograron acceder a recursos para la instalación de procesos de agregación de valor, gestionando recursos de la Alianza, pero encontrando otras fuentes, incluida entre ellas la banca comercial.

Los productores no asumen todavía como su responsabilidad el costo del servicio de la asistencia técnica, es un objetivo a largo plazo, en función de los resultados de los proyectos puestos en marcha, pero ligado a la falta de seguimiento que no permite que les reconozcan sus logros profesionales.

Aun cuando en teoría los técnicos deben ser propuestos y contratados por las organizaciones, en los hechos no está sucediendo completamente esto, la COTEGAN y SEDEA selecciona y contrata a los técnicos y de alguna manera los asigna a cada organización. Es la propia COTEGAN la que evalúa los avances y determina su desempeño.

3.7 Experiencias de éxito

Se realizaron recorridos de campo para conocer los proyectos promovidos por los técnicos del DPAI, destacando por exitosos 2 proyectos: La Granja El Puma dedicada a la elaboración de quesos de cabra de la Sociedad Cooperativa y la planta productora de queso y otros productos lácteos de ganado bovino de la Sociedad Cooperativa Productores de Leche de San Juan del Río. Ambas cuentan con el equipamiento e instalaciones necesarias para la industrialización de la leche, en condiciones de inocuidad y bajo un control estricto de calidad. Se adquirieron en el 2003 mediante recursos del subprograma de desarrollo ganadero y complementados con recursos propios y de otras fuentes financieras institucionales y comerciales.

Ambos proyectos parten de experiencias y organización previas. No se han dado en el corto plazo, sino que son resultado de la acumulación de aprendizajes de sus integrantes en la búsqueda de soluciones puntuales a su actividad productiva. En ambos, se puede identificar a un grupo de líderes que a partir de su propia experiencia y formación tuvieron la visión y la decisión de iniciar un proceso de información y capacitación en aspectos técnicos y comerciales, que les permitieron identificar nuevas oportunidades de mercado. Es a partir de su propio convencimiento de lo factible de realizar su visión que inician el proceso de organización, de análisis y determinación de lo que sería su proyecto.

Una vez decidido el grupo iniciaron la gestión ante las instituciones para contar con apoyos para el mejoramiento de sus granjas y la adquisición de mejores semovientes, para después iniciar la gestión del apoyo técnico para la elaboración del proyecto agroindustrial y los recursos para construir las instalaciones y el equipamiento.

Los factores de éxito han sido la tenacidad, la visión, la organización y que por ellos mismos han salido a capacitarse a diferentes niveles y sobre diversos aspectos del proyecto. Ha sido en los proyectos donde los productores tienen una visión compartida, propia, y en los que tienen muy claro la necesidad de integrar sus actividades hasta llegar al consumidor, en donde se han dado varias experiencias de éxito en la entidad.

En la Cooperativa de San Juan del Río, actualmente están produciendo cerca de 1 tonelada de queso diario, entre chihuahua (tipo oaxaca) y panela, que se comercializan en venta directa al público en su propio expendio, ventas casa por casa y en ferias regionales. Están introduciendo la compra diferenciada de leche por contenido de grasa, en la que tienen un promedio de 2.76%.

Los productores de leche se han visto beneficiados con el incremento del volumen de acopio y procesado de leche al pasar de 5 mil a 10 mil litros; así como con mejores precios de venta a la cooperativa, al recibir 55 centavos más por litro. Este sobreprecio se debe a que la cooperativa transfiere sus utilidades a los socios al momento del pago de la leche, las cuales seguramente mejorarán, una vez que terminen de cubrir sus adeudos con FONAES e incrementen su volumen de producción y la calidad de su leche.

Otro factor de éxito ha sido el liderazgo de los dirigentes que han logrado consolidar la organización, convencer a los funcionarios de la asignación de técnicos DPAI, a quienes han transmitido su visión y logrado impulsar para que con su experiencia técnica elaboren los proyectos requeridos para la obtención de recursos del PFG. Así mismo, los productores han sabido gestionar y concentrar esfuerzos e inversiones de diversas instituciones, convirtiéndose en sujeto de la acción institucional.

Su principal restricción ha sido la obtención del financiamiento y ésta la han resuelto por medio de la gestión intensa hacia diversas fuentes de financiamiento tanto público como privado. En los proyectos han logrado articular diferentes fuentes de financiamiento para hacer posible la inversión suficiente para contar con instalaciones y equipos de acuerdo con los mercados que pretenden atender. En el caso concreto de la Cooperativa de San Juan del Río, los productores realizaron sus inversiones con 1 millón de pesos de FONAES, el cual deben cubrir en un plazo de 5 años con una tasa del 6% anual.

Capítulo 4

Evaluación de impactos

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

El 85.7% de los productores que fueron apoyados en 2001, aún conservan los bienes. De éstos, los que los conservan en mayor proporción son los productores de los tipos III y IV (90.2% y 89.7%). El 14.3% restante de los productores que no conservan el apoyo, explicaron entre otras las siguientes razones: el 40% de ellos lo vendió porque no funciono como esperaba, el 15% lo vendió por falta de recursos, al 10% se le murieron los animales y al 35% restante por otras causas. La mayor parte de los productores a los que se les murieron los animales, fueron del Tipo I, posiblemente causado por los cambios de alimentación, por un manejo deficiente y con pocas medidas sanitarias o, en general, por la no-adaptación de los animales a las nuevas condiciones menos rigurosas; los que ya no lo tienen porque no les funciono como esperaban son, en su mayoría, los del Tipo V.

El 97% de los productores apoyados en 2003 aún conservan los bienes. Los productores de los tipos IV y V, los conservan en su totalidad, mientras que son los del Tipo I quienes menos lo conservan, ya que aducen al igual que los productores de 2001, la muerte de sus animales. Ver Cuadros A2.7 y A2.8 del Anexo 2.

De los beneficiarios (de ambos años) que conservan los bienes, destaca que prácticamente todos (97%) lo están utilizando. Casi el 74% lo usa entre el 75% y el 100% de su capacidad, el 13% entre el 51 y el 75%, y el 10.5% al 50% o menos; dando lugar a que el Índice de Nivel de Aprovechamiento (INA) sea de 88. Cuadro 4.1.1. La poca utilización de algunos apoyos se debe a que muchos de éstos se dieron para infraestructura y aún no alcanzan a rendir los frutos esperados.

Cuadro 4.1.1. Nivel de Aprovechamiento del Apoyo; 2001 y 2003

Rango de uso de capacidad	Beneficiarios 2001			Beneficiarios 2003			Total		
	Núm.	%	INA	Núm.	%	NA	Núm.	%	INA
Del 76 al 100%	92	76.7%	76.67	104	71.2%	71.24	196	73.7%	73.68
Del 51 al 75%	14	11.7%	8.75	20	13.7%	10.27	34	12.8%	9.59
Del 26 al 50%	10	8.3%	4.17	14	9.6%	4.79	24	9.0%	4.51
Del 0 al 25%	2	1.7%	0.42	2	1.4%	0.34	4	1.5%	0.38
Al 0% (no se usa)	2	1.7%	0.00	6	4.1%	0.00	8	3.0%	0.00
TOTAL	120	100.0%	90.00	146	100.0%	86.64	266	100.0%	88.16

Fuente: Encuestas a beneficiarios 2001 y 2003.

Como se aprecia en el Cuadro 4.1.1, entre los beneficiarios del 2003 que lo conservan, el 85% lo utilizan a una capacidad mayor del 50%, mientras que en el 2001 ésta es del 88%.

Los productores de los tipos II, III y IV, mantienen los índices de nivel de aprovechamiento más altos. Estos productores, representaron el 92.8% del total de los beneficiados, alcanzaron un INA de entre el 82 y el 97. Ver Cuadros A2-9, A2.10 y A2.11 del Anexo 2.

4.2. Impactos en indicadores de primer nivel

4.2.1. Impactos en ingreso

Las encuestas muestran un escenario optimista del campo queretano como resultado de la aplicación de los apoyos del PFG. Según éstas, los productores beneficiados, tanto en 2001 como en 2003 tuvieron incrementos importantes en su volumen de producción que alcanzan, en 2001, el 17% en la producción láctea y el 190% en la porcicultura y en el 2003, el 35% en bovinos carne, e166% en ovinos carne y el 128% en la porcicultura.

Estos incrementos se debieron primordialmente al incremento en la escala productiva de las explotaciones, en niveles semejantes a los incrementos productivos, apoyadas básicamente con recursos del programa, ya que el 69% de los encuestados recibieron algún semoviente. Como se indica en el Cuadro 4.2.1 los rendimientos tuvieron una baja incidencia en el resultado, manteniéndose entre el 0 y el 10% para los productores apoyados en 2003 y entre el 0 y 9% para los beneficiados en 2001.

Cuadro 4.2.1. Indicadores de Producción, Ingreso y Excedente

Espece	Unid. (IUP)	Rend. (IR)	Produc. (IQ=IUP*IR)	Precios (IP)	Ingresos (IY=IQ*IP)	Costos (IC)	Excedente (IE)
2003							
Bovinos Carne	1.24	1.08	1.35	1.05	1.42	1.13	1.89
Bovinos Leche	1.33	1.09	1.45	1.05	1.52	0.98	2.45
Ovinos Carne	2.60	1.02	2.66	1.07	2.84	1.00	4.81
Caprinos Leche	1.43	1.00	1.43	1.00	1.43	0.99	1.47
Porcinos Carne	2.01	1.00	2.01	1.19	2.40	0.90	2.87
Miel de abejas	1.64	1.10	1.81	1.05	1.90	0.93	2.14
Total	1.57	1.06	1.67	1.06	1.78	0.98	2.66
2001							
Bovinos Carne	1.65	1.04	1.73	1.16	2.00	1.08	2.81
Bovinos Leche	1.07	1.09	1.17	1.10	1.29	1.06	1.98
Ovinos Carne	2.64	1.05	2.77	1.16	3.22	1.06	5.18
Caprinos Leche	0.50	1.00	0.50	1.43	0.71	1.54	0.54
Porcinos Carne	2.79	1.04	2.90	1.19	3.44	1.07	4.38
Total	1.67	1.06	1.77	1.15	2.03	1.08	2.98

Fuente: Encuestas a beneficiarios 2001 y 2003.

La incidencia del PFG se refleja en que de los beneficiarios encuestados que recibieron apoyo en 2003, tuvieron un incremento general en sus unidades del 57%, que estuvo fuertemente impulsado por el gran aumento alcanzado de 160% y 101% por los ovinos y

porcinos, respectivamente; mientras el incremento de los hatos bovinos ascendió al 30%. Cifras muy similares guardan las encuestas de productores apoyados en 2001, que ampliaron sus unidades productivas en general en 67% y de igual manera que en 2003, fueron las actividades porcinas (179%) y ovinas (164%) las que más contribuyeron para este resultado. Por otra parte, los caprinos disminuyeron al 50%.

Después de los apoyos, cerca de 7 de cada 10 productores incrementaron su producción total, tanto los que recibieron los apoyos en 2003 (que aumentaron en promedio 77%), como los que lo recibieron en 2001 (que fue del 67%). En 2003, el 90% aumentó su producción debido al incremento de sus hatos y el 41% a través del incremento de la productividad. En el 2001, el 98% lo hicieron básicamente a través del incremento de sus unidades de producción; con 43% también mediante un incremento de sus rendimientos.

Esta situación se refleja directamente en los ingresos alcanzados por los productores beneficiados: en 2001, después del apoyo, los incrementos promedio en sus ingresos fueron de 103%, mientras que los apoyados en 2003 obtuvieron un incremento promedio en este rubro del 78%. La diferencia en el incremento de la producción y en el ingreso de los encuestados entre los beneficiarios de 2001 y 2003, se debe a que el incremento promedio del precio después del apoyo, manifestado por los productores, fue del 15% para 2001 y de sólo 5% para 2003. Asimismo, el excedente alcanzado después de los apoyos, fuertemente influenciado por el incremento de los ingresos, es de 198% para las encuestas de 2001 y 166% en las de 2003. Cuadros A2.12 y A2.13 del Anexo 2.

En las cadenas productivas los impactos de los apoyos resultaron bastante positivos, a pesar de lo disperso de su comportamiento. En todas las actividades resultó evidente en los excedentes alcanzados gracias al efecto del subprograma de Desarrollo Ganadero destinado a la adquisición de semovientes.

Específicamente, en la ganadería bovina de carne los productores apoyados por el PFG en el 2003 incrementaron su volumen de producción en un 35% resultado del incremento del 24% en las unidades de producción y 8% en su rendimiento. Estos incrementos aunados a un mínimo incremento del 2% en el costo de producción y un aumento de los precios del 5% motivado por el cierre de la frontera por los problemas sanitarios en Estados Unidos, dieron como resultado un incremento en el excedente después de los apoyos del 89%. Los productores de carne de res beneficiados en 2001 mejoraron su producción en 73% después del apoyo, mediante un incremento de 65% en el tamaño de sus hatos y un 4% en su productividad; con ello y mediante un incremento en los precios del 16% y de sólo 8% en sus costos., su excedente creció en 181%.

En la producción de leche de vaca, los productores atendidos en 2003 incrementaron sus ingresos en un 52% debido fundamentalmente a un aumento en las unidades de producción del 33%, en el rendimiento del 9% y en los precios del 5%. Esta situación, aunada a una reducción de 2% en sus costos, produjo un incremento en los excedentes del 145%. Estos excedentes son resultado directo de los apoyos del programa dirigidos a incrementar y mejorar la calidad genética del hato lechero. En cambio, los lecheros atendidos en 2001, incrementaron sus ingresos en 29%, con sólo un incremento del 7% en las unidades en producción, un aumento en su rendimiento de 9% y en su precio de 10%. Su excedente, también favorecido por el bajo incremento en los costos, alcanzó el 198% de aumento sobre el obtenido antes de recibir el subsidio.

La actividad que tuvo más incrementos en su excedente fue la ovinocultura de carne. Los productores apoyados en 2003 lo incrementan en 381%, debido sobretodo al incremento de 160% en el hato (con los apoyos en semovientes); mientras los beneficiados en 2001 aumentaron su excedente en 418% con base principalmente en crecimiento de sus rebaños del 164%. Cabe señalar que los rendimientos, los costos y los precios de la carne de borrego no se han visto estimulados de manera sustantiva con los apoyos.

La actividad porcícola ocupó el segundo lugar en este rubro. Los poricultores apoyados en 2003 aumentaron su excedente en 187% respecto a antes de recibir el apoyo, al aumentar sus ingresos casi en un 140%, con base en un aumento de las unidades de producción del 101%, al mejoramiento de los precios alcanzados en un 19% y a la reducción de sus costos en un 10%. Los subsidiados en 2001, con una diferencia en su excedente de 338% después de ser apoyados, reflejan también la incidencia del incremento de sus piaras (179%) y en los precios de venta (19%).

Los productores apoyados en 2003 para la caprinocultura lechera alcanzaron excedentes de 47% después de los apoyos, eminentemente gracias a la incorporación de animales, ya que las unidades productivas se incrementaron en un 43%. Sin embargo, los caprinocultores beneficiados en 2001 tuvieron una disminución del 46% en su excedente, debido a una reducción de sus cabezas (del 50%) y a un incremento (54%) de sus costos. En la apicultura el incremento en el número de colmenas en producción alcanzado después de los subsidios por los apicultores apoyados en 2003 fue de 64%, lo cual les permitió aumentar sus excedentes en 114%. Ver Cuadros A2.14 a A2.17 del Anexo 2.

Es importante señalar que, considerando por una parte la situación general de la ganadería de la entidad que tuvo una baja en sus resultados del último año; y por otra parte, el aumento en ambos años de las actividades productivas de los ganaderos apoyados con el PFG, resalta el importante papel promotor de la producción que está cumpliendo este programa.

4.2.2. Impactos en Empleo

En cuanto a empleo, la Alianza ha sido un conducto para mantener la estabilidad de en las explotaciones pecuarias. El 74.4% de las encuestas muestran que no hubo cambios en el empleo total, con sólo el 2.8% mostrando una disminución en los jornales totales utilizados, haciendo notar estos últimos, de que la Alianza nada tuvo que ver con dicha reducción. La estabilidad en el empleo total se presentó en los mismos niveles, tanto en el caso del empleo contratado como en el del empleo familiar. Cuadro 4.2.2

El 22.8% tuvo una tendencia creciente en los cambios en el empleo total, sustentado en tendencias similares en cuanto a empleo contratado y empleo familiar. Destaca que estos productores tuvieron un incremento del 99% en sus jornales totales, con base en un incremento del 113% en los jornales realizados directamente por las familias de los productores y de un 89% en los contratados, lo cual es muestra de la capacidad de estas actividades para retener localmente el trabajo familiar. No obstante, un 87.7% manifestaron que esta tendencia se debía a otras causas diferentes a la Alianza y sólo un 12.3% de los que tuvieron cambios positivos identificó a la Alianza como su propiciadora.

Cuadro 4.2.2. Cambios en el empleo

Causa y tendencia	Totales		Familiares		Contratados	
	%	DA/AA*	%	DA/AA*	%	DA/AA*
Por Alianza	100.0%	1.38	100.0%	1.92	100.0%	1.32
Decreciente	0.0%	---	0.0%	---	0.0%	---
Creciente	100.0%	1.38	100.0%	1.92	100.0%	1.32
Por otras causas	100.0%	1.97	100.0%	1.16	100.0%	2.18
Decreciente	12.2%	0.28	12.2%	1.09	12.2%	0.30
Creciente	87.8%	2.43	87.8%	2.15	87.8%	3.00
TOTAL	100.0%	1.08	100.0%	1.09	100.0%	1.08
Decreciente	2.8%	0.28	2.8%	0.25	2.8%	0.30
Creciente	22.8%	1.99	22.8%	2.13	22.8%	1.89
Estable	74.4%	1.00	74.4%	1.00	74.4%	1.00

Fuente: Encuestas a productores beneficiados en 2001 y 2003

* Después del Apoyo (DA) y Antes del Apoyo (AA).

4.3. Impactos en indicadores de segundo nivel

4.3.1. Inversión y capitalización

De manera consistente con los objetivos, acciones y componentes del PFG, el programa está incidiendo positivamente en la capitalización de las UPR, tanto para los productores apoyados en 2001 como los de 2003, ya que el incremento en el capital total de las UPR ascendió a 84% y 29%, respectivamente. Cuadro 4.3.1

Cuadro 4.3.1. Tendencia del cambio en los activos

Tendencia	Beneficiarios		Capital DA / Capital AA	Apoyo / Capital DA	Apoyo / Capital AA
	No.	%			
2001					
Decreciente	21	15.0	0.42	N.A.	N.A.
Estable	2	1.4	1.00	N.A.	N.A.
Creciente	117	83.6	2.14	N.A.	N.A.
TOTAL	140	100.0	1.84	N.A.	N.A.
2003					
Decreciente	18	12.0	0.77	0.08	0.06
Estable	12	8.0	1.00	0.04	0.04
Creciente	120	80.0	1.33	0.04	0.05
TOTAL	150	100.0	1.29	0.04	0.05

Fuente: Encuestas a productores beneficiados en 2001 y 2003.

En ambos casos, casi 8 de cada 10 productores presentaron una tendencia creciente de cambio en sus activos con la aplicación del subsidio, mientras sólo cerca de 1 presentó una tendencia contraria; siendo mucho más importante el incremento alcanzado en sus activos por los productores que lograron una tendencia progresiva, que la reducción por los que la presentaron con decremento. Ver Cuadros A2.18 y A2.19 del Anexo 2.

El PFG destaca también, como lo muestran las encuestas a los productores beneficiados en 2003, por su capacidad para detonar la inversión productiva, ya que el monto promedio de los subsidios representó apenas el 4% del promedio de capital total después de aplicados los subsidios, siendo que antes de aplicarlos representaba un 5%.

En el caso de los productores apoyados en 2003, el monto promedio del apoyo fue del 17% de la capitalización global alcanzada, así como el 15% del incremento en los activos de los que lograron una tendencia creciente y el 27% de la descapitalización de aquellos con tendencia negativa. Resalta, también que los que aumentaron sus activos después del apoyo tienen un capital total promedio de cerca de 4.5 veces del que detentan los que tuvieron una tendencia a la baja, lo cual supone que la tecnificación de las explotaciones presenta una mayor garantía de éxito a las inversiones y a los subsidios. Cuadro 4.3.2

Cuadro 4.3.2. Tendencia del cambio en el capital

Tendencia	Capital Total Promedio			Monto medio del apoyo	Apoyo / D - A
	Antes	Después	D - A		
Decreciente	450,869	345,233	-105,636	28,454	-27%
Estable	580,021	580,021	0	22,602	N.A.
Creciente	1,149,624	1,533,649	384,025	55,685	15%
TOTAL	1,020,205	1,314,749	294,544	49,771	17%

Fuente: Encuestas a productores beneficiados en 2001 y 2003.

En los tres rubros de maquinaria, ganado y cultivos perennes, el 60% de los casos, tienen Capital en maquinaria, el 30% en ganado y el restante 10% en cultivos perennes. En total, el 46.3% de los casos no sufrieron cambios en su capital después del apoyo, el 43.8% tuvieron aumentos y en el 9.9% de los casos tuvieron disminuciones. Específicamente, en los casos de maquinaria, el 55.1% no tuvo cambios en el capital, el 37.9% tuvo aumentos y el 7.0% sufrió disminuciones. En los casos del ganado, por la entrega de los semovientes, no hubo cambios en el 26.1%, tuvieron aumentos el 60.1% y sufrieron disminuciones el 13.8% restante. Ver Cuadros A2.20 y A2.21 del Anexo 2..

En cuanto a los productores que tuvieron aumentos en su capital con los apoyos del programa, en el 34.2% de los casos señalaron a la Alianza como promotora de los cambios, mientras que en sólo el 4.6% de los casos en que los productores disminuyeron su capital manifestaron que fue ocasionado por ésta, lo cual seguramente se debe a que los animales que adquirieron con los apoyos se les murieron o los tuvieron que vender.

Entre los productores apoyados en 2001 que tuvieron tendencia alcista, de manera semejante a los de 2003, en el 60% de los casos se apoyó con maquinaria y equipo, en el 32% con ganado y en el 8% restante con acciones para sus praderas.

4.3.2. Innovación tecnológica

La Alianza ha promovido un cambio tecnológico que en términos generales ha sido poco significativo y desigual, si se considera al tipo de productor. El Índice de Cambio Tecnológico en la totalidad de los beneficiarios del 2003 presenta un comportamiento relativamente estático ya que resultó con un valor de -0.01 , al pasar de 0.44 a 0.43 . Haciendo un análisis por tipo de productor, el ICT de los grupos I y II resultó ligeramente positivo (0.02 y 0.05 respectivamente), en cambio para los grupos III, IV y V el ICT fue, respectivamente, de 0.00 , -0.07 y -0.05 . Cuadro A2.22 del Anexo 2.

No obstante estos resultados, en lo que se refiere a la transición hacia una ganadería con animales de alto rendimiento, que es uno de los objetivos del PFG, su análisis permite apreciar que el programa está incidiendo en el proceso de ampliación y creación de hatos, rebaños y piaras con reproductores de calidad genética certificada o mejorados, de razas seleccionadas por sus altos rendimientos y por la calidad de la carne y leche que producen. De cada 10 cabezas que hay en la entidad, entre 2 y 3 siguen siendo animales criollos; entre 5 y 7 son animales mejorados sin registro; y de 2 a 3 son animales de calidad genética certificada. Cuadro 4.3.3.

Cuadro 4.3.3. Unidades de producción por calidad de ganado

Cadenas productivas	Criollos		Animales mejorados sin registro		Animales con calidad genética certificada	
	Antes del apoyo	Después del apoyo	Antes del apoyo	Después del apoyo	Antes del apoyo	Después del apoyo
Abejas	0%	0%	76.2%	77.9%	23.8%	22.1%
Bovinos carne	27.3%	18.9%	55.7%	58.3%	17.0%	22.9%
Bovinos DP carne	64.4%	27.5%	34.1%	70.2%	1.5%	2.3%
Bovinos DP leche	20.4%	16.6%	77.7%	81.5%	1.9%	2%
Bovinos leche	2.8%	2.6%	54%	54.8%	43.2%	42.6%
Caprinos	0%	0%	100%	100%	0%	0%
Otras especies	0%	0%	0%	100%	0%	0%
Ovinos	13.9%	7.1%	76.1%	66.5%	10%	27.4%
Porcinos	0%	0%	13.3%	13.3%	86.7%	86.7%

Fuente: Encuestas a productores beneficiados en 2001 y 2003

El proceso de mejoramiento genético se da de manera desigual entre las distintas cadenas productivas. Mientras para la cadena bovina de carne se redujo la participación de los animales criollos al 19% y el aumento en semovientes mejorados y certificados ocupa poco más del 81%; en la producción de leche de vaca destaca el número tan pequeño que hay de cabezas criollas (2.6%). No obstante y a pesar de que en esta cadena el mayor número de animales son mejorados sin registro, los apoyos del 2003 se concentraron en estos animales en lugar de avanzar los de calidad genética certificada.

El componente más dinámico en la promoción del cambio tecnológico es el destinado a la adquisición de ganado ovino, que propicio un cambio orientado hacia los animales de calidad genética certificada donde paso del 10 al 27% de sus rebaños, provocando la disminución relativa de los otros tipos de ganado.

En la actividad porcina, a pesar de que no destaca la acción del programa, ya que no se aprecia cambio en la composición de las pjaras entre antes y después de aplicado el apoyo, resalta el buen grado de calidad genética en la que ya se desenvuelve esta cadena.

Según la apreciación de los productores, muchos cambios tecnológicos se han tenido que posponer, en primer lugar por falta de financiamiento y en segundo, por malas perspectivas de mercado. Destaca que a pesar del papel detonador de la inversión del PFG, el principal problema señalado por los productores de carne y leche de ganado bovino sea la falta de financiamiento. Cuadro 4.3.4

Cuadro 4.3.4. Razones de la innovación tecnológica

Cadenas Productivas	Ha pospuesto la realización de cambios tecnológicos	Razones para posponer el cambio tecnológico					Ha proporcionado información técnica a otros productores
		Falta de financiamiento	Malas perspectivas de mercado	Falta información tecnológica	Falta información comercial	Falta un proveedor confiable	
Abejas	33.3%	50.0%	25.0%	25.0%	0.0%	0.0%	83.3%
Bovinos carne	86.2%	78.6%	14.3%	3.6%	0.0%	3.6%	82.6%
Bovinos DP carne	50.0%	75.0%	25.0%	0.0%	0.0%	0.0%	16.7%
Bovinos DP leche	75.0%	37.5%	25.0%	12.5%	12.5%	12.5%	75.0%
Bovinos leche	93.8%	58.1%	32.6%	2.3%	4.7%	2.3%	85.3%
Caprinos	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	46.8%
Otras especies	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Ovinos	85.7%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	73.3%
Porcinos	14.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	62.5%

Fuente: Encuestas a productores beneficiados en 2001 y 2003

4.3.3. Integración de cadenas agroalimentarias

Para poco más de 8 de cada 10 productores apoyados en 2001 y para casi 9 de cada 10 beneficiados en 2003, el haber recibido los subsidios de la Alianza no tuvo ningún efecto en cuanto a la integración vertical hacia atrás de sus actividades productivas. Como se indica en el Cuadro 4.3.5, del 2001 más del 11% tuvo una integración vertical hacia atrás decreciente y tan solo el 6% fue creciente. En el 2003, para el 89% de los beneficiarios su integración fue estable, para el 7% decreciente y sólo el 4% restante tuvo una integración creciente. Ver Cuadros A2.23 y A2.24 del Anexo 2.

Cuadro 4.3.5. Integración vertical hacia atrás

Tendencia integración hacia atrás	2001			2003		Promedio
	Beneficiarios		Promedio	Beneficiarios		
	No	%		No	%	
Decreciente (<0)	16	11.4%	-0.1734	10	6.7%	-0.287
Estable (=0)	116	82.9%	0.0000	134	89.3%	0.000
Creciente (>0)	8	5.7%	0.4434	6	4.0%	0.431
TOTAL	140	100.0%	0.0055	150	100.0%	-0.001

Fuente: Encuestas a productores beneficiados en 2001 y 2003

Analizándola por tipo de productor, los beneficiarios del Tipo I no tuvieron ninguna integración hacia atrás, los de los tipos II y III tuvieron una muy pequeña (de 2,3% y 1.6%) y sólo fueron los productores de los tipos IV y V los que tuvieron una integración vertical hacia atrás relativamente mayor, 10.3% y 20% respectivamente. Cuadro 4.3.6.

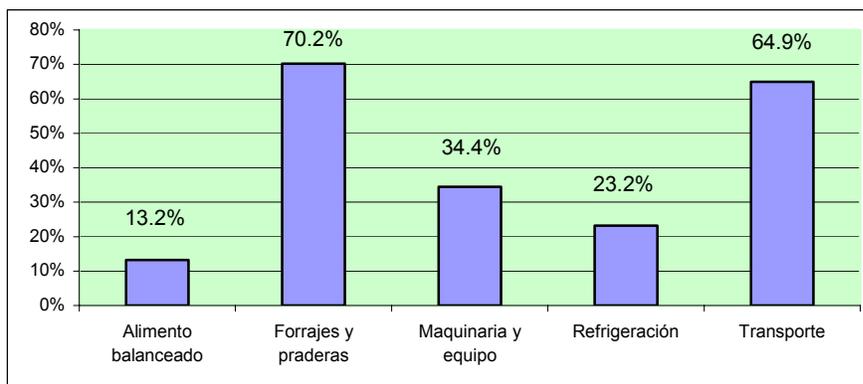
Cuadro 4.3.6. Integración vertical hacia atrás; por tipo de productor

Tendencia Integración hacia atrás	Tipo de productor				
	I	II	III	IV	V
2003					
Decreciente (<0)	20.0%	6.8%	3.2%	6.9%	20.0%
Estable (=0)	80.0%	90.9%	95.2%	82.8%	60.0%
Creciente (>0)	0.0%	2.3%	1.6%	10.3%	20.0%
2001					
Decreciente (<0)	50.0%	6.8%	11.4%	13.8%	0.0%
Estable (=0)	50.0%	86.4%	82.0%	86.2%	50.0%
Creciente (>0)	0.0%	6.8%	6.6%	0.0%	50.0%

Fuente: Encuestas a productores beneficiados en 2001 y 2003

El autoabastecimiento en las unidades de producción pecuarias sigue dándose en los segmentos tradicionales de la actividad pecuaria, generalmente entre los productores que con los apoyos fortalecieron su nivel de integración. Estos ya se autoabastecían antes de recibir los apoyos y los que avanzaron, lo hicieron en niveles poco significativos. Los productores que incrementaron su auto abasto de alimentos balanceados representó el 20% de los que se autoabastecían, los que lo hicieron con equipos de refrigeración fueron el 6% de los que ya lo hacían, de los que ya utilizaban sus propios equipos sólo 6% incrementaron su integración. Figura 4.3.1

A pesar del escaso nivel de productores que tuvieron una tendencia creciente de integración, para muy pocos de éstos el origen de su cambio estuvo en la Alianza. Sólo un 40% de productores del Tipo IV, beneficiados en el 2003, señaló que sus cambios se debieron al PFG.

Figura 4.3.1. Autoabastecimiento de las UPR para su actividad primaria

La integración con el mercado es un hecho para casi la totalidad de los productores de las unidades de producción pecuaria, pero la Alianza tuvo una incidencia poco importante en su desarrollo. La integración vertical hacia delante tanto para los productores apoyados en 2001, como los de 2003, resultó sin cambios entre antes y después de aplicados los apoyos. En una proporción poco significativa los productores apoyados en 2001 mostraron una variación en la integración horizontal hacia adelante de 0.02, concentrada en los productores de los Tipo III (0.02) y IV (0.03). De éstos, únicamente el 3.6% señaló que su integración se debió a los apoyos de la Alianza.

Al respecto es necesario mencionar que de los productores entrevistados ninguno exporta y, como se muestra en el Cuadro 4.3.7, la comercialización se sigue llevando a cabo a través de intermediarios que aún son el principal canal de integración con el mercado. No obstante, existe una muy pequeña tendencia a la baja en la utilización de intermediarios (-1%), compensándose con ligerísimos incrementos en las ventas directas al consumidor (2%) y 1% para fabricas o emparadoras. Estadísticamente estas diferencias no son significativas, por lo que en opinión de los productores, no se presentaron cambios significativos en este proceso con los apoyos del PFG. Es la ovinocultura la actividad que presenta una tendencia más activa a la integración con los apoyos del programa.

Cuadro 4.3.7 Información sobre comercialización de los productos primarios

Cadenas Productivas	Intermediario			Consumidor			Fabrica o empaedora		
	% AA	% DA	DA/AA	% AA	% DA	DA/AA	% AA	% DA	DA/AA
Abejas	33.3	33.3	1.00	66.7	66.7	1.00	0.0	0.0	N.A.
Bovinos carne	92.7	90.5	0.98	4.9	4.9	1.00	2.4	2.4	1.00
Bovinos DP carne	66.7	66.7	1.00	16.7	16.7	1.00	16.7	16.7	1.00
Bovinos DP leche	75.0	75.0	1.00	25.0	25.0	1.00	0.0	0.0	N.A.
Bovinos leche	41.8	41	0.98	10.5	12.2	1.16	47.8	46.9	0.98
Ovinos	85.0	82.3	0.97	10.9	11.9	1.09	4.2	5.8	1.38
Porcinos	62.5	62.5	1.00	37.5	37.5	1.00	0	0	N.A.
Generales			0.99			1.02			1.01

Fuente: Encuestas a productores beneficiados en 2001 y 2003

En cuanto a los servicios de posproducción a los que acceden las unidades pecuarias las encuestas señalan que no hay incidencia del PFG en almacenamiento, refrigeración, clasificación y empaque. En general, en lugar de avanzar en la integración hacia adelante, mas bien hay rezagos con respecto a como estaban las UPR antes de los apoyos. Esta situación podría estar ocasionada por el importante crecimiento que ha tenido la planta productiva, que rezaga la proporción de la producción a los servicios posproducción. Cuadro 4.3.8.

Cuadro 4.3.8. Servicios posproducción a los que acceden las UPR

Cadenas Productivas	Almacenamiento			Refrigeración			Clasificación, empaque o envase			Transporte		
	AA	DA	DA/AA	AA	DA	DA/AA	AA	DA	DA/AA	AA	DA	DA/AA
Abejas	50%	33%	0.67	0%	0%	N.A.	50%	33%	0.67	33%	33%	1.00
Bovinos carne	2%	2%	1.00	0%	0%	N.A.	0%	0%	N.A.	11%	11%	1.00
Bovinos leche	25%	19%	0.77	32%	26%	0.82	2%	2%	1.00	21%	19%	0.91
Ovinos	8%	8%	1.00	0%	0%	N.A.	0%	0%	N.A.	12%	15%	1.33
Porcinos	0%	0%	N.A.	0%	13%	N.A.	0%	0%	N.A.	13%	25%	2.00
General	14%	11%	0.81	12%	11%	0.94	3%	2%	0.75	19%	19%	1.04

Fuente: Encuestas a productores beneficiados en 2001 y 2003

4.3.4. Desarrollo de capacidades

El desarrollo de capacidades que está incluido en el subprograma DPAI es una de las acciones más reconocidas por los productores de ambos años; sin embargo sus alcances son escuetos por los escasos recursos que se le destinan. De los productores que recibieron apoyos en 2001 y en 2003, sólo el 7% y 12%, respectivamente, recibieron capacitación. No obstante, 8 de cada 10 productores que recibieron capacitación en el 2001 y poco más de 9 de los beneficiados en el 2003, siguen aplicando las recomendaciones técnicas recibidas y, un porcentaje aún mayor de éstos, considera satisfactoria y necesaria seguir recibiendo capacitación. Cuadro 4.3.9

Cuadro 4.3.9. Indicadores descriptivos del desarrollo de capacidades 2001 y 2003

Beneficiarios	2003		2001	
	Dato	Indicador	Dato	Indicador
Que recibieron el apoyo	151	---	140	---
Que recibieron capacitación	18	11.9%	10	7.1%
Que siguen aplicando las recomendaciones	17	94.4%	8	80.0%
Que recibieron capacitación satisfactoria	17	94.4%	9	90.0%
Para los que la capacitación es indispensable	17	94.4%	7	70.0%
A los que la capacitación ayudó para que recibieran apoyo	15	83.3%	6	60.0%

Fuente: Encuestas a productores beneficiados en 2001 y 2003

Así mismo, es importante destacar el papel que juegan los promotores del DPAI ante los productores para la formulación de sus proyectos, en la gestión de los apoyos y para su

concertación. Los técnicos del DPAI, inciden directamente orientando la demanda hacia los factores críticos de las actividades, así como hacia la integración hacia atrás y hacia adelante de las actividades pecuarias. Ver Cuadros A2.25 y A2.26 del Anexo 2.

En cuanto al tipo de productores, los recursos para el desarrollo de capacidades se concentraron, para los productores apoyados en 2001, en los tipos II y III, mientras que para los de 2003, se centraron mayoritariamente en el Tipo III, que son los dos estratos principales a los que se ha dirigido este programa. Cuadro A2. 27 del Anexo 2.

4.3.5. Desarrollo de organizaciones

La operación del PFG no ha considerado a las organizaciones de productores pecuarios como un eje importante para la instrumentación de las acciones y mejor aplicación de los recursos. El 89% de los productores apoyados, tanto en 2001 como en 2003, recibieron los apoyos en forma individual. Ver Cuadros A2.28 a A2.31 del Anexo 2.

De los pocos productores que los recibieron agrupados en una organización, destaca que en 2003 lo hicieron mediante organizaciones ya vigentes y que persisten después de los apoyos; mientras casi dos terceras partes de los beneficiados en 2001 formaron organizaciones para recibirlos y casi el 75% de ellas se mantuvieron después de utilizarlo (Cuadro 4.3.10). Por ello, en 2001 el PFG fomentó el desarrollo de organizaciones, situación que no se pudo repetir en 2003. La existencia de organizaciones es fundamental para lograr la integración horizontal y vertical de sus actividades. En el Anexo A2.20 y A2.21 se muestra el mismo cuadro desglosado por tipo de productor.

Cuadro 4.3.10. Indicadores descriptivos del desarrollo de organizaciones

Beneficiarios	2003		2001	
	Dato	Indicador	Dato	Indicador
Que recibieron el apoyo	151	---	140	---
Que recibieron apoyo a través de una organización	11	7.3%	11	7.9%
Que constituyeron la organización para recibir el apoyo	1	9.1%	7	63.6%
Con organizaciones vigentes después del apoyo	9	81.8%	8	72.7%

Fuente: Encuestas a productores beneficiados en 2001 y 2003

En forma semejante a lo que aconteció en el desarrollo de capacidades, las organizaciones se despliegan básicamente dentro de los tipos II y III para los apoyados en 2001 y en el Tipo III para los de 2003. La gran mayoría de las organizaciones a través de las cuales se instrumentaron acciones del PFG mantuvieron su tamaño después de ejercidos los apoyos. Respecto a los productores subsidiados en 2001 el 36% de las organizaciones incrementaron su número de afiliados después del apoyo.

Capítulo 5

Conclusiones y Recomendaciones

5.1 Conclusiones

5.1.1 Correspondencia entre problemática y programa

De acuerdo con los resultados de las encuestas, los problemas principales a los que se enfrentan la mayor parte de las explotaciones pecuarias que llevan a cabo los productores de bajos ingresos, son: (a) falta de infraestructura y equipamiento para la producción primaria; (b) descapitalización, por la carencia de recursos para el mantenimiento y renovación de su infraestructura; (c) inexistencia de infraestructura agroindustrial, que resulta en una escasa o nula integración de la cadena productiva; y (d) muy poca capacitación de la gran mayoría de los productores en aspectos técnico-productivos, de comercialización y de administración de su actividad. Lo anterior, aunado a semovientes de mala calidad genética, deriva en bajos rendimientos y, consecuentemente, en una muy baja rentabilidad. De éstas limitaciones, las más críticas son por una parte, la falta de infraestructura y equipamiento para el acopio, transformación y comercialización de sus productos y, por otra, la falta de organización y capacitación de los productores pecuarios.

El PFG está dirigido básicamente a mejorar la producción primaria –que también es lo más demandado por los productores–, mediante el otorgamiento de apoyos para su capitalización, con lo cual además mejoran la tecnología utilizada y la base genética de sus animales. Sin embargo, sólo se está atendiendo de manera marginal (14% del total del subsidio) la falta de infraestructura para los procesos de agregación de valor y de integración de las cadenas productivas, fundamentalmente por la falta de recursos del programa y de los propios productores.

La orientación principal que se le ha dado al programa, ha permitido que se tenga un mayor avance en el mejoramiento y encadenamiento del proceso productivo primario que en la transformación y agregación de valor; sin embargo se está marchando por buen camino ya que, de acuerdo con las solicitudes de los productores y con la percepción de los funcionarios, los proyectos que le den valor agregado a su producción pecuaria y que integren cadenas agroalimentarias, se deberán desarrollar de manera paulatina.

No existe un diagnóstico a mediano y largo plazo que permita que los funcionarios, dependencias e instituciones participantes conozcan con precisión la problemática de la actividad pecuaria en la entidad, para así poder establecer los objetivos generales y metas específicas que se desean para este importante sector de la economía. El diagnóstico debe establecer prioridades de desarrollo para cada una de las cadenas que lo integran, incluyendo la avícola, en función de su importancia estratégica regional, su perspectiva de mercado y su inclusión social.

Las visitas de campo permitieron precisar que son las acciones que realizan, por un lado los técnicos del subprograma DPAI y, por el otro, las organizaciones de productores como por ejemplo las URG, quienes gestionan y logran los enlaces para la sinergia y complementariedad entre los diversos programas y organismos. Son éstos quienes promueven que los productores se organicen para realizar proyectos que tienden a la interacción y al encadenamiento progresivo.

El principal avance que han logrado hasta ahora los PBI en el proceso de construcción de cadenas productivas ha sido la creación de pequeñas empresas integradas, como las cooperativas productoras de quesos de leche de cabra y de bovino, e incluso algunas acopiadoras de leche, establecidas principalmente en las regiones de Querétaro y San Juan del Río, todas las cuales han logrado un buen desempeño en los mercados local y regional. No obstante, se teme que ante la competencia creciente que resulta de la globalización, estas pequeñas empresas familiares no representan soluciones sostenibles para la actividad en su conjunto.

En este sentido, no se llevan a cabo acciones de difusión, apertura de mercados, comercialización, etc. que robustezcan los esfuerzos de estas empresas para la creación de sus pequeñas empresas y que les puedan ayudar a conformar proyectos integradores con una mayor capacidad competitiva. Cabe mencionar que tampoco se han generado demandas específicas en este sentido.

5.1.2 Principales resultados de la evaluación de procesos

El diseño del Programa de Fomento Ganadero se ha ido mejorando en sus 8 años de existencia, sin perder sus objetivos principales y cobertura regional. Con la consolidación en el 2003 de varios subprogramas en el Subprograma de Desarrollo Ganadero se logra un avance importante, ya que permite reducir la dispersión y atomización de los subsidios, facilitando la conjunción de los apoyos en un proyecto integrado, lo que a su vez permite encadenar el mejoramiento de varios aspectos del proceso de producción primaria.

La consolidación de los subprogramas facilita a las instituciones diseñar respuestas más oportunas y adecuadas a las necesidades de los productores, en la medida que reduce la dispersión y el tiempo requerido, del productor y de las instituciones, para cumplir con los trámites necesarios. No obstante, esta compactación no ha conseguido propiciar la concentración de apoyos, ya que durante el 2003 los recursos de ejecución federalizada se siguieron distribuyendo de manera similar entre los diferentes componentes de los años anteriores.

Al destinar solamente el 6.4% del presupuesto total del PFG para el DPAI, se está limitando la disponibilidad de técnicos promotores que asesoren y capaciten a las organizaciones y sus productores en el desarrollo de proyectos integrales. La limitación en la disponibilidad de técnicos toma mayor importancia si se considera la demanda permanente que hacen los beneficiarios para ser asesorados y capacitados por técnicos que también los ayuden a realizar proyectos integrales. Cabe notar, sin embargo, que el 2003 fue el primer año en que este programa operó de manera más estructurada y que de alguna forma apenas se empezó a consolidar.

A pesar de que los funcionarios responsables del programa tienen bastante claro cuáles son las acciones urgentes que el programa debe emprender, la vocación de las cuencas y sus requerimientos de inversión; la entidad no cuenta con un diagnóstico que permita una planeación de largo plazo más objetiva y consistente. El orden de llegada de las solicitudes continúa siendo el principal criterio para la distribución de recursos, lo cual impide la concreción de cualquier esfuerzo sistemático de planeación.

El proceso de recepción y trámite de las solicitudes se mejoró y agilizó durante el 2003, debido principalmente a la experiencia y capacitación del personal operativo de las Direcciones Regionales de la SEDEA. Sin embargo, con la reincorporación en el 2004 de las presidencias municipales en la operación del programa y debido a la inexperiencia y poco conocimiento de la APC que tienen los nuevos empleados municipales, se ha perdido agilidad en el proceso de tramitación de los apoyos, además de la limitación que existe para poder orientar a los productores en la integración de los expedientes y en el seguimiento de sus solicitudes.

Las metas físicas y financieras que estaban establecidos en los anexos técnicos y el addendum correspondiente, se cumplieron debidamente tanto con los recursos de ejecución federalizada como con los de ejecución nacional; así como con el número y tipología de los beneficiarios atendidos.

En general los productores se muestran satisfechos con la oportunidad en la recepción de los apoyos solicitados, así como con la calidad de los mismos, con excepción de algunos productores del tipo II (de acuerdo con la metodología establecida por la FAO para la clasificación de los productores), quienes le dieron una calificación reprobatoria de 5 al rubro de Asesoría y Capacitación por no contar con ella.

El PFG ha funcionado como un detonante para la participación social y privada, así como un importante promotor para la complementariedad de inversiones y de acciones institucionales. Esto ha permitido conformar pequeñas empresas de transformación y comercialización que han funcionado exitosamente y pueden convertirse en modelos a seguir por otros productores de bajos ingresos. En este caso se encuentran las Cooperativas de San Juan del Río y de la Granja El Puma, que fueron apoyadas durante el 2003 por el DPAI, parcialmente financiadas con recursos de ejecución federalizada y complementadas, en algunos casos, mediante otras instituciones y subprogramas.

Principalmente los recursos del DPAI así como los de ejecución nacional están permitiendo crear sinergias con otros programas e instituciones públicas para poder encauzar al PFG hacia objetivos de más largo plazo, en particular para promover la organización de productores y la integración de cadenas agroalimentarias, como lo ejemplifican los dos casos arriba mencionados. Sin embargo, por la poca magnitud de los recursos asignados, los esfuerzos realizados no han podido ser significativos, ni siquiera en el ámbito regional. La falta de promotores y de técnicos que ofrezcan asistencia técnica a los beneficiarios del subprograma de Desarrollo Ganadero repercute en que la gran mayoría de las demandas realizadas por los productores, continúe enfocada a la solución de problemas de corto plazo, sin que tengan una visión a integral a mayor plazo.

Los recursos asignados por el Estado al PFG muestran claramente dos tendencias: (1) la disminución notable de la participación estatal en el subsidio total, al reducirse su

participación del 46% en 1999 a tan sólo el 13% en 2003, sin que dicha disminución se vea también reflejada en incrementos al resto de los programas de la APC; y (2) un incremento considerable en el promedio del subsidio por productor, al pasar de \$8,295 en 1999, a \$32,450 en el 2003, (ambos a pesos del 2003). Estos dos factores explican en gran medida el hecho de que, en opinión de los funcionarios, se hayan quedado sin atender en el 2003 solicitudes de apoyo por cerca de 8 millones de pesos.

5.1.3 Principales resultados de la evaluación de impactos

Por lo que se refiere a la permanencia y funcionalidad de los bienes subsidiados, el PFG ha tenido un impacto muy aceptable, ya que más del 97% de los productores que se apoyaron tanto en el 2001 como en el 2003 aún conservan los bienes entregados con un buen nivel de aprovechamiento. Los índices correspondientes son de 90 y 87 respectivamente. Cabe notar que de acuerdo con varios productores del 2003 entrevistados, muchas de las inversiones que se realizaron aún no alcanzan a rendir los frutos esperados, por lo que es probable que el índice de aprovechamiento de dicho año aumente incluso más.

Asimismo, el enfoque del PFG ha resultado correcto según la tipología de productores, ya que son los pertenecientes a los grupos III y IV, los que conservan en mayor proporción y dan mayor uso a los bienes con los que fueron beneficiados. Esta situación es válida tanto en 2001 como en 2003, ya que estos productores son los que generalmente tienen una visión de sus explotaciones de más largo plazo. Los del Tipo V son generalmente empresas con una perspectiva diferente a la de los pequeños productores.

El PFG ha demostrado ser un medio importante para aumentar el ingreso de los productores beneficiados. En promedio, el ingreso de los productores beneficiados en el 2001 aumentó 103% y para los del 2003 en 78%. Estos incrementos se debieron primordialmente al incremento de las unidades productivas de las explotaciones y, en menor escala a aumentos modestos en los rendimientos y en los precios. El cambio en los ingresos, aparejado a pequeños aumentos en los costos, produjo como consecuencia incrementos sustanciales en los excedentes de 198% y 166% para los beneficiarios del 2001 y 2003 respectivamente.

Por cadena productiva, los beneficiarios del 2003 que mayor excedente generaron por orden decreciente fueron los dedicados a la ovinocultura (381%), la porcicultura (187%), la ganadería bovina de leche (145%), la apicultura (114%), los bovinos de carne (89%) y, finalmente, la caprinocultura (47%).

A pesar de que el PFG no tiene como uno de sus objetivos incrementar el empleo, puesto que la tecnificación y modernización de las instalaciones propician en términos generales un desplazamiento de la mano de obra, los resultados obtenidos en las encuestas muestran que los apoyos han servido como contención para mantener el empleo en el sector primario. En ambos años, entre antes y después del apoyo, el 74% de los jornales empleados se mantuvo estable; el 23% creció –por el aumento de las unidades productivas– y tan sólo el 3% fue decreciente, esto último por causas ajenas a los apoyos recibidos del programa.

Así mismo, el PFG es un medio importante para detonar inversiones, ya que la mayoría de los beneficiarios de ambos años (84% en 2001 y 80% en 2003), presentaron una tendencia creciente al cambio en sus activos y a la capitalización de sus UPR. El Capital de su UPR creció en promedio, para los beneficiarios del 2001 el 84% y para los del 2003 sólo el 33%, ya que, como ya se dijo, los apoyos entregados aún no rinden sus frutos.

Aunque el índice de cambio tecnológico para ambos años en los cinco tipos de productores no produjo ningún resultado notable (3% en el 2001 y -1% en el 2003); por tipo de productor destaca que para los niveles IV y V los resultados son negativos, de poca importancia pero aún así de signo negativo. No obstante, desde otro punto de vista se puede afirmar que el PFG ha incidido favorablemente en el mejoramiento de la calidad genética de la actividad pecuaria en la entidad. Analizando exclusivamente el componente de mejoramiento genético, se observa una disminución importante de animales criollos y una tendencia creciente a ser sustituidos por animales mejorados y por animales con calidad genética certificada. Aunque de manera desigual, se puede apreciar un cambio positivo en este aspecto en todas las cadenas productivas.

Nuevamente, la nula incidencia que ha tenido el PFG en provocar cambios tecnológicos de las UPR de los beneficiarios apoyados, refuerza la necesidad de que los apoyos otorgados por el subprograma de Desarrollo Ganadero vengán acompañados por asistencia técnica y capacitación, así como por más apoyos para que los productores puedan mejorar su nivel tecnológico y así volverse autosustentables y más competitivos.

Solo el 12% de los productores entrevistados en el 2003, manifestaron haber recibido capacitación; sin embargo la mayoría de los capacitados (94%), continúa aplicando las recomendaciones técnicas y casi la totalidad, considera necesaria y satisfactoria la capacitación recibida.

La operación del Programa ha tenido poco impacto en el desarrollo de las organizaciones, ya que la gran mayoría de los productores (92 y 93%, respectivamente) siguen solicitando y recibiendo los apoyos de manera individual. El 27% de las organizaciones que solicitaron apoyos en el 2001 desaparecieron después de recibirlo, porcentaje que disminuyó al 18% en el 2003; sin embargo, ambos siguen siendo muy altos.

Debido a las pocas organizaciones y a su falta de operatividad, la integración de cadenas agroalimentarias resultó muy poco relevante para los productores apoyados en ambos años, tanto en relación con la integración vertical hacia atrás como en la integración horizontal hacia adelante. En el primer caso, el 83% de los beneficiarios apoyados en el 2001 se mantuvo estable, sólo un 6% creció en su integración y el 11% restante decreció. Los porcentajes en el 2003 son similares, con 89% manteniéndose estable, 4% creciente y 7% decreciente.

El apoyo que brindan los técnicos para la formulación de proyectos y la gestión de apoyos es muy importante porque orienta la demanda hacia la solución de factores críticos de las actividades pecuarias y a la integración de las cadenas mediante la creación y funcionamiento de organizaciones. Es precisamente esta función primordial de los técnicos lo que permite generar las sinergias entre programas y otras acciones institucionales y privadas.

5.2 Recomendaciones

5.2.1 *Diseño del Programa*

- Elaborar un diagnóstico que permita la planeación a partir de una visión institucional y no individual para crear objetivos y metas comunes de mediano y largo plazo, entre los funcionarios, programas, dependencias e instituciones participantes, estableciendo las prioridades de desarrollo de cada cadena en función de su importancia estratégica regional, su perspectiva de mercado y su inclusión social. Este diagnóstico debe comprender un análisis de las potencialidades del mercado para cada una de las principales cadenas en el estado, para que sea un referente obligado para todos los proyectos apoyados por el PFG.
- Seguir apoyando la producción primaria mediante la renovación y mejoramiento de la infraestructura básica que requieren los productores de bajos ingresos para así evitar su descapitalización, mejorar su rentabilidad y lograr la sustentabilidad necesaria para que puedan emprender proyectos que le den valor agregado a su producción.
- Establecer compromisos con los productores que condicionen la recepción de los apoyos al cumplimiento de ciertas actividades como su capacitación y la conservación y correcto aprovechamiento del bien otorgado por un tiempo determinado, para evitar con ello que algunos productores se deshagan de ellos ante cualquier contingencia.
- Complementar y fortalecer la asistencia técnica para que ésta se pueda ofrecer de forma simultánea con los apoyos otorgados y que el productor de bajos ingresos los pueda aprovechar plenamente. Sólo a través de la capacitación se puede evitar que el productor pecuario vuelva a caer en el proceso pernicioso de la descapitalización causado por la baja rentabilidad de su UPR.
- Incentivar la complementariedad y sinergia entre subprogramas y acciones interinstitucionales para avanzar en el fortalecimiento de las líneas estratégicas, en particular en la promoción de las cadenas productivas, lo que permitirá resolver los principales factores críticos comunes de las actividades pecuarias de la entidad, programando y promoviendo a través de los técnicos mayores montos destinados a inversiones que transformen y agreguen valor a los productos primarios, ya que son éstos proyectos los que mejor pueden lograr la sustentabilidad de las UPR.
- Analizar la posibilidad de crear una partida dirigida específicamente a apoyar la formación de fondos de garantía que permitan ampliar las fuentes de financiamiento para inversiones en proyectos agroindustriales apoyados por el PFG.
- Que el PFG también pueda apoyar las actividades de difusión, apertura de mercados y comercialización que requieran las agroindustrias apoyadas por el Programa para fortalecer su posición en el mercado y darles una mayor capacidad competitiva.

- Ampliar la gama de servicios del DPAI mediante la contratación de personal o servicios especializados en aspectos agroindustriales, comerciales, financieros y administrativos, que posibiliten una mejor capacitación, tanto de los propios técnicos del DPAI como de los productores, para la formulación y asesoría de proyectos agroindustriales de largo plazo; así como la búsqueda de oportunidades de mercado que ayude a concretar operaciones de venta y que ligue directamente a los grupos de productores con los mercados –nacionales y, en su caso, de exportación–.
- Permitir que el PFG también apoye la instalación de institutos y/o empresas que ofrezcan servicios a la actividad pecuaria de la entidad, tales como centros de investigación, comercializadoras –integradas como cooperativas de productores–, farmacias veterinarias, etc.

5.2.2 Procesos del programa

- Aprovechar la consolidación de los subprogramas para fomentar la concentración de apoyos en beneficio de un proyecto integrado, sin necesidad de que el productor tenga que llenar y tramitar varias solicitudes⁴.
- Complementar el expediente de cada uno de los productores beneficiados con la suscripción de un convenio-compromiso entre la SEDEA y el productor, en el que se especifiquen los compromisos que asumen cada una de las partes. Establecer, además, en las Reglas de Operación del PFG la evaluación del cumplimiento de este convenio para el otorgamiento de futuros subsidios, de tal forma que se fortalezca la corresponsabilidad de los productores con su propio desarrollo.
- Asociar con el subprograma de Desarrollo Ganadero –y no únicamente con el DPAI— la contratación de técnicos que asesoren y capaciten a los productores beneficiados con este subprograma, tanto en aspectos técnico productivos como de comercialización. En su caso, destinar fondos del propio PFG para pagarle a un funcionario de la SEDEA o de la delegación estatal de la SAGARPA para coordinar los trabajos de estos técnicos (similar al Coordinador de Promotores del DPAI).
- Reforzar el proceso de capacitación y estandarización de criterios a los operadores del Programa en las presidencias municipales para eficientar su actividad en beneficio de los productores, mediante cursos regulares y monitoreo de sus actividades por parte de personal de SAGARPA y de las Direcciones Regionales de la SEDEA.
- Promover la instalación y funcionamiento de los Consejos Regionales de Desarrollo Rural a fin de que coadyuven, en estrecha coordinación con la delegación estatal de la SAGARPA y las Direcciones Regionales de la SEDEA, a una mejor planeación y operación del programa. Es conveniente que la validación inicial de las solicitudes de proyectos con alcances regionales sea tomada en esta instancia.

⁴ En el 2003 hubo muchos productores a los que se le otorgaron dos o más apoyos, porque cada uno de estos se tramitó de manera independiente.

- Destinar, en la medida de lo posible, un mayor presupuesto al subprograma DPAI, para ampliar su cobertura tanto en número de proyectos como en cobertura geográfica. Los buenos resultados obtenidos, así como las sinergias que provoca con otros programas e instituciones públicas, permitiendo encauzar los proyectos hacia objetivos de más largo plazo, posibilitan que a través del tiempo el DPAI se convierta en la base del PFG.
- Darle prioridad a las solicitudes acompañadas con proyectos formulados por los técnicos DPAI, que demuestren ser viables desde el punto de vista técnico, económico y financiero.
- Para apoyar la función de validación de los proyectos por el COTEGAN y su autorización por el Comité Técnico del FOFAE, es conveniente acreditar a técnicos evaluadores, para que los proyectos se presenten previamente calificados. La continuidad en la acreditación de los técnicos, estará en función de los resultados de los proyectos certificados por cada uno de ellos.
- Continuar impulsando y fortaleciendo las pequeñas empresas agroindustriales apoyadas por el DPAI, destinando una mayor proporción de los recursos del PFG. Promover además su participación en proyectos de infraestructura y servicios, tipo empresas integradoras, que las aglutinen y les permitan consolidar volúmenes, calidades, presentaciones y obtener precios competitivos.
- Todo lo anterior implica la necesidad de que el Gobierno del Estado recupere e incluso aumente su participación en el subsidio que pueda ser destinado a este programa. Es fundamental aumentar el margen de acción del DPAI sin reducir los montos destinados a la demanda libre, ya que esta última es la que más solicitan los productores de bajos ingresos.
- Realizar, con recursos tanto de ejecución federalizada como nacional, los estudios necesarios, así como en su caso instrumentar los proyectos propuestos por las organizaciones que integren una o varias cadenas productivas, que demuestren una amplia inclusión social y que garanticen alguna forma de asociación con los pequeños productores. Este es el caso de la empresa integradora que incluye un rastro tipo TIF para atender a los pequeños productores de los cuatro grupos pecuarios: bovinos, porcinos, ovinos y caprinos. Es importante apoyar también con recursos económicos, la realización de estudios de factibilidad que analicen con la debida profundidad los mercados y las diferentes formas de comercializar la producción agroindustrial respectiva, incluyendo la presentación que se le debe dar al producto.

5.2.3 Evaluación de impactos

- Dado que en su mayoría los productores del Tipo I y II son los de más bajos ingresos, estos también son los que más necesitan los subsidios del programa, pero también los que más fácilmente se deshacen de los bienes recibidos cuando se les presenta alguna eventualidad. Los productores de estos dos tipos son, por lo tanto, donde más se necesita concentrar la asesoría y capacitación, pero también donde se requiere acrecentar el compromiso del productor con los subsidios recibidos a través del PFG.

- Los cambios marginales que tuvieron los productores en la innovación tecnológica y los pequeños cambios ocurridos en los rendimientos, muestran la necesidad de darle más énfasis dentro del PFG a la innovación tecnológica; énfasis que va aparejado con los requerimientos de asesoría y capacitación.
- Los indicadores de producción, ingreso y excedentes muestran resultados muy ventajosos para los beneficiarios de ambos años. La realidad, sin embargo, parece ser diferente ya que los excedentes declarados por los productores son significativamente menores. Se considera que esta diferencia se debe al poco o nulo conocimiento que muchos productores tienen de su estructura de costos. Por lo tanto, para poder tener mejores elementos de juicio que permitan conocer con mayor precisión dicha estructura y que los estudios de viabilidad económica resulten más apegados a la realidad, es necesario dentro del diagnóstico propuesto realizar análisis exhaustivos de costos por cadena productiva, región y tipo de productor.
- El impacto del PFG en el cambio tecnológico es nulo; situación que dificulta el acceso de los productores beneficiados, de manera competitiva, a los mercados. A pesar de que el programa resuelve varias problemáticas de este sector en el Estado, al no producirse resultados en el nivel tecnológico de los beneficiarios, no está cumpliendo con plenitud su objetivo de hacer sustentables las UPR apoyadas. Es fundamental, por lo tanto, la participación de técnicos especialistas para que los apoyos otorgados por el subprograma de Desarrollo Ganadero se acompañen con capacitación y asistencia técnica, para mejorar el nivel tecnológico de los beneficiarios.
- Una limitación importante de la mayoría de los productores, es su reticencia a organizarse y trabajar conjuntamente para lograr beneficios comunes. Esta situación resulta evidente al ver la poca integración, en ambos sentidos, de más del 85% de los receptores de los apoyos. Consecuentemente, uno de los fines primordiales del PFG debe ser apoyar y fomentar, no sólo la creación de organizaciones, sino también apoyar, durante cierto período, su funcionamiento y posible crecimiento.

Bibliografía

1. Anexos Técnicos y Addenda 1996-2003
2. Cierres Financieros de los Programas de la Alianza para el Campo 1996-2003
3. Diario Oficial de la Federación. Reglas de Operación de la Alianza para el Campo 2003.
4. El Campo en Querétaro. Estadísticas e Indicadores del Agro, SEDEA. Gobierno del Estado de Querétaro.
5. Encuestas a Beneficiarios, 2001 y 2003
6. Entrevistas a Funcionarios, Proveedores, Coordinador de Promotores y Promotores del Desarrollo
7. Entrevistas con Informantes calificados: Unión Ganadera Regional, Uniones Ganaderas Locales y representantes de Cooperativas
8. Estudios Económicos y Sociales, por entidad federativa; PIB 2001.
9. Estadísticas del sector agropecuario; INEGI, 2004
10. Estadísticas Pecuarías 1996-2002 Dirección General de Ganadería SAGARPA.
11. Estadísticas relacionadas con el sector agropecuario del Estado de Querétaro; Delegación Estatal de la SAGARPA en Querétaro. México, 2003.
12. Evaluación del Programa de Fomento Ganadero 2002 Querétaro, CIAM AC.
13. Guía metodológica para la evaluación estatal, Fomento Ganadero; UA SAGARPA-FAO.
14. Guía Normativa DPAI 2004
15. Guías Técnicas Normativas 2001 y 2004
16. Indicadores de Planeación Municipal. SEDEA. 2004.
17. Información estadística e información geográfica. INEGI, 2004.
18. Plan Estatal de Desarrollo 2004 - 2009 Gobierno del Estado de Querétaro
19. Plan Estatal de Desarrollo 1998 - 2003 Gobierno del Estado de Querétaro..
20. Plan Nacional de Desarrollo 2001 - 2006. Gobierno Federal de los Estados Unidos Mexicanos; México 2001
21. Programa Sectorial de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación 2001 – 2006; Gobierno Federal de los Estados Unidos Mexicanos. México, 2001
22. Reglas de Operación de la Alianza para el Campo 2003
23. Series Estadísticas Históricas de Producción Pecuaria. 1998-2003, SAGARPA. Delegación Estatal Querétaro.
24. Sistema de Información y Estadísticas Agroalimentaria y Pesquera; SAGARPA.

ANEXOS

Anexo 1

Metodología de evaluación

A1.1. Diseño Muestral

El *Diseño Muestral* siguió estrictamente el procedimiento estipulado en la “*Guía Metodológica para la Evaluación Estatal del Programa Fomento Ganadero*”, emitido en Marzo de 2004 por la UA SAGARPA - FAO.

De acuerdo con el inciso *B.1 Marco Muestral* de dicha Guía, las muestras para la Evaluación Alianza Contigo 2003 deben incluir a los beneficiarios de la APC 2001 y 2003 los que, para efectos de las muestras, se deben tratar como poblaciones independientes, extrayendo de cada una, una muestra parcial aleatoria. El tamaño muestral total es el que resulta de la suma de la muestra de beneficiarios 2003 y la muestra de beneficiarios 2001.

A1.1.1. Apoyos otorgados y número de beneficiarios

Beneficiarios del 2001.- En el 2001, dentro del grupo de programas de Fomento Ganadero en el Estado de Querétaro, se otorgaron 550 apoyos dentro de los 3 subprogramas que se llevaron a cabo, beneficiando a un total de 280 productores. Cabe resaltar que muchos productores se vieron beneficiados con varios apoyos, no sólo de un mismo subprograma sino en ocasiones de dos o más subprogramas.

	<u>Apoyos otorgados</u>	<u>Beneficiarios</u>
1. Mejoramiento Genético	269	206
2. Programa Lechero	85	28
3. Recuperación de Tierras de Pastoreo	<u>196</u>	<u>46</u>
Total Beneficiarios	550	280

Beneficiarios del 2003.- Durante el 2003, dentro del grupo de programas de Fomento Ganadero, se llevaron a cabo dos subprogramas:

	<u>Apoyos otorgados</u>	<u>Beneficiarios</u>
1. Desarrollo Ganadero	505	335
2. Desarrollo de Proyectos Agropecuarios Integrales (DPAI):	10 proyectos	

A solicitud expresa del CTEE, los 10 proyectos del DPAI así como sus beneficiarios se evaluaron en su totalidad, por lo que se excluyeron del marco muestral, reduciendo éste a un total de 335 beneficiarios.

A1.1.2. Determinación de los tamaños de las Muestras

El tamaño de la muestra se estableció aplicando la fórmula indicada en la Guía Metodológica, utilizando el valor de las variables indicadas en el Cuadro A1.1.

Cuadro A1.1 Variables utilizadas para determinar el tamaño de la muestra

	2001	2003	Total
Variables:			
$\theta =$	279.65	274.90	
Total Beneficiarios =	280	335	616
Total Muestras	140	151	291
Total Reemplazos (20%)	28	30	58

Las fórmulas utilizadas para determinar el tamaño de la muestra fueron:

$$n_{2001} = \left(\frac{279.65}{1 + 279.65/280} \right) = 139.91 \approx 140$$

$$n_{2003} = \left(\frac{274.90}{1 + 274.90/335} \right) = 150.99 \approx 151$$

A1.2. Selección de los beneficiarios a ser encuestados.

Para la selección de los beneficiarios del 2001 que deberían ser encuestados, se partió de la base de datos del cierre financiero del Programa de Fomento Ganadero, correspondientes al 2001 (que incluye los subprogramas de Fomento Lechero, Mejoramiento Genético y Recuperación de Tierras de Pastoreo) y de base de datos del 2003. la cual corresponde únicamente al subprograma de Desarrollo Ganadero.

Al respecto, cabe señalar que dichas bases de datos consideran por separado cada uno de los componentes de los apoyos otorgados, varios de los cuales se dieron a un mismo beneficiario, por lo que fue necesario depurarlos para que el marco muestral sólo estuviera conformado por la lista de beneficiarios, sin que éstos estuvieran repetidos.

Beneficiarios a encuestar del 2001.- De acuerdo con la Guía Metodológica para la obtención de la muestra se realizaron las diversas etapas que se indican a continuación; etapas que se incluyen en un archivo de Excel.

1. A partir de la base de datos de la APC del 2001 (APC Alianza 2001 Eval), se obtuvo la lista de los apoyos entregados por el Programa de Fomento Ganadero para el 2001. En dicha base se listan un total de 550 apoyos que se otorgaron a los 280 beneficiarios.

2. Con la finalidad de depurarlos, los 550 apoyos se ordenaron por nombre de beneficiario, con la finalidad de considerar exclusivamente a los individuos beneficiados.
3. Eliminando las repeticiones de los productores beneficiados con más de 1 apoyo, resultó un padrón de 280 beneficiarios; los cuales se numeraron progresivamente.
4. A continuación se calculó el coeficiente “k”, el cual resultó de $(280/140) = 2.0$. Así mismo, se determinó un número aleatorio, el cual fue igual a 1, por lo que el primer elemento de la muestra resultó el número 1 y a partir de ese, considerando al coeficiente K, los siguientes beneficiarios para encuestarse serían los números 3, 5, 7, etc., hasta alcanzar las 140 encuestas.
5. La numeración se continuó para obtener los 28 reemplazos, que equivalen al 20% del tamaño de la muestra total.

Beneficiarios a encuestar del 2003.- Los beneficiarios del 2003, se obtuvieron de la “Base de Datos APC”; a partir del cual se siguieron las mismas etapas que las realizadas para los beneficiarios del 2001.

1. De la base de datos de la APC del 2003, se obtuvo la lista de los apoyos entregados por el Programa de Fomento Ganadero (Subprograma de Desarrollo Ganadero) en el 2003. lo que representa un total de 583 apoyos.
2. Esta base incluye a varios productores que hicieron solicitudes de apoyo, pero que por diversas razones no se llegaron a concretar, por lo que no se ejerció ningún montos, reduciéndose a 505 los apoyos otorgados.
3. Los 505 apoyos se ordenaron por nombre de beneficiario, para eliminar las repeticiones de aquellos productores que recibieron más de 1 apoyo, resultando 335 beneficiarios que se encuentran numerados progresivamente.
4. El coeficiente “k”, para la muestra del 2003, resultó en $(335/151) = 2.22 \approx 2$
5. Por su parte el número aleatorio, también fue igual a 1, por lo que el primer elemento de la muestra es el número 1 y a partir de ese, los números 3, 5, 7, etc., hasta alcanzar el tamaño calculado para la muestra que es de 151 encuestados, más los 30 reemplazos que equivalen al 20% del tamaño de la muestra total.

A1.3. Beneficiarios encuestados del 2001.

Año	No. Mtra..	NO. PROG.	NOMBRE DEL PRODUCTOR	LOCALIDAD	MUNICIPIO
2001-	1	1	Agropecuaria Pal	Querétaro	Querétaro
2001-	2	3	Aguilar Cabrera Noradino	San Antonio Tancoyol	Jalpan de Serra
2001-	3	5	Aguilar Salazar Agustín	Santa Maria Begofía	El Marques
2001-	4	7	Alcocer Delgado Federico H.	Milagro, El	Huimilpan
2001-	5	9	Alegría Rodríguez Sara Margarita	Pueblito, El	Corregidora
2001-	6	11	Almaraz Salinas Jesús	Jesús Maria	El Marques
2001-	8	15	Álvarez Silva Juan	Pedro Escobedo	Pedro Escobedo
2001-	9	17	Araujo Martínez Alfredo	San Isidro La D	Pedro Escobedo
2001-	10	19	Arguimbau Valles Carlos	Dolores	El Marques
2001-	11	21	Arteaga Cabrera Alejandro	Colon	Colon
2001-	12	23	Asoc. Local de Porcicultores de Querétaro	Querétaro	Querétaro
2001-	14	27	Baltazar González Rogelio	Gallo, El	Colon
2001-	15	29	Barcenas Padilla Manuel	Atongo	El Marques
2001-	16	31	Barrera Salinas Ricardo	Cadereyta	Cadereyta
2001-	17	33	Benítez Rubio Victorino	Agua Zarca	L. de Matamoros
2001-	18	35	Cabrera Castillo Apolonio	San Antonio Tancoyol	Jalpan de Serra
2001-	19	37	Camacho Avendaño José Noé	Cerrito Colorado	El Marques
2001-	20	39	Camacho Lira Gaudencio	Cerrito Colorado	El Marques
2001-	21	41	Castillo Cabrera Ramiro	San Antonio Tancoyol	Jalpan de Serra
2001-	22	43	Castillo Chávez Rafael	San Antonio Tancoyol	Jalpan de Serra
2001-	23	45	Centeno Cabrera Ramiro	Piedras Lisas	Huimilpan
2001-	24	47	Cobo Mantecón Juan Antonio	Coyme, El	El Marques
2001-	25	49	Colín Colin Jose Claret	Palma, La	Pedro Escobedo
2001-	26	51	Colín Mejía Jesús	Batan, El	Amealco
2001-	27	53	Cruz López Joel	Tejocote	Tequisquiapan
2001-	28	55	Chavero Reséndiz Manuel	Pueblito, El	Corregidora
2001-	29	57	Chavero Vargas Adriana	Pueblito, El	Corregidora
2001-	30	59	Chavero Vargas Oscar	Pueblito, El	Corregidora
2001-	31	61	Chávez Ugalde Fernando	Fuentezuelas	Tequisquiapan
2001-	32	63	De Anda Guillen David	Santa Rosa Jáuregui	Querétaro
2001-	33	65	Delfín Naranjo Ángel Antonio	Tejocote, El	Tequisquiapan
2001-	35	69	Duran Arreola Rodolfo	Capula	Huimilpan
2001-	36	71	Duran Nieto José	Neverias	Huimilpan
2001-	37	73	Espinoza Jiménez Mario Alberto	Querétaro	Querétaro
2001-	38	75	Fajardo López Santiago	Presita, La	Huimilpan
2001-	39	77	Florentino Lavín Salinas	Montenegro	Querétaro
2001-	41	81	Flores Rincón José Guadalupe	Querétaro	Querétaro
2001-	42	83	Gallegos Sánchez Miguel Ángel	Santa Rosa Jáuregui	Querétaro
2001-	43	85	García Ramírez Antonio	San Nicolás	Tequisquiapan
2001-	44	87	García Sotelo Cecilio	San Fco. Neverias	Huimilpan
2001-	45	89	Gervacio Bautista Armando	San Isidro	San Juan Del Río
2001-	47	93	Gómez Landaverde Ezequiel	Conca	Arroyo Seco
2001-	48	95	Gómez Meza Luis Joaquín	San Juan Del Río	San Juan Del Río
2001-	49	97	Gómez Ruiz Godoy Luis Joaquín	San Juan Del Río	San Juan Del Río
2001-	50	99	González Acuña Rafael	Capulines	Jalpan de Serra
2001-	51	101	González Lara Alejandro	Granja, La	El Marques
2001-	52	103	González León Gregorio Flavio	Amazcala	El Marques

Evaluación del Programa Fomento Ganadero 2003

Año	No. Mtra..	NO. PROG.	NOMBRE DEL PRODUCTOR	LOCALIDAD	MUNICIPIO
2001-	53	105	González Olvera José	Tlacote El Bajo	Querétaro
2001-	54	107	González Rodríguez Alfredo	Mompani	Querétaro
2001-	55	109	González Torres Ernesto	Ejido Modelo	Querétaro
2001-	56	111	Gudiño Reséndiz Margarita	Cadereyta	Cadereyta
2001-	57	113	Guevara Gutiérrez J Rosario de Fátima	Patria	Colon
2001-	58	115	Gutiérrez de Velasco Cesar	Sauz, El	Tequisquiapan
2001-	59	117	Gutiérrez Padilla Genaro	Jesús Maria	El Marques
2001-	60	119	Heinze Elizondo Juan Pablo	Apapataro	Huimilpan
2001-	61	121	Hernández Acantar Alejandro	Querétaro	Querétaro
2001-	62	123	Hernández de Jesús Miguel	Querétaro	Querétaro
2001-	64	127	Hernández Jiménez Pedro	Santa Cruz Nieto	San Juan Del Río
2001-	65	129	Hernández Martínez Rene	Pueblito, El	Corregidora
2001-	66	131	Hernández Reséndiz Benito	San Idefonso	Colon
2001-	67	133	Hurtado Mejía Eliasib	Santa Maria Begofia	El Marques
2001-	69	137	Jiménez Vargas Sebastián	Jesús Maria	El Marques
2001-	73	145	Lavín Salinas Florentino	Montenegro	Querétaro
2001-	74	147	Ledezma Becerril Baltazar	Emiliano Zapata	Corregidora
2001-	75	149	López Nieves Pedro	Santa Rosa de Lima	Colon
2001-	76	151	López Tovar Maria Guadalupe	Ejido Modelo	Querétaro
2001-	77	153	Luna Reyes Demetrio	Santa Maria Begofia	El Marques
2001-	78	155	Maldonado Guzmán Valente	Soyapilca	Jalpan de Serra
2001-	79	157	Mandujano Mandujano Juan	Cerrito Colorado	El Marques
2001-	80	159	Martínez Balderas Esteban	Arroyo Seco	Arroyo Seco
2001-	81	161	Martínez García J Juan	Deconi	San Joaquín
2001-	82	163	Martínez Zúñiga Raymundo	San Pedro Mártir	Querétaro
2001-	83	165	Maya Berruecos José Alberto Carlos	Rancho Del Carmen	Pedro Escobedo
2001-	84	167	Medina Martínez Guadalupe	Escondida de Gpe, La	Arroyo Seco
2001-	85	169	Mejía Peñaloza Antonio	San Ignacio	Huimilpan
2001-	86	171	Mier Barbosa José de Jesús	Santa Teresa	Huimilpan
2001-	87	173	Mondragón González Félix	San Jose Itho	Amealco
2001-	89	177	Morales Arroyo Rosalba	Cerro Prieto	El Marques
2001-	90	179	Morales Cabrera Efraín	Huimilpan	Huimilpan
2001-	91	181	Moreno Gutiérrez Francisco Javier	Marques, El	El Marques
2001-	94	187	Nieves Silva Jorge	Pedro Escobedo	Pedro Escobedo
2001-	95	189	Nieves Silva Rodolfo	Pedro Escobedo	Pedro Escobedo
2001-	96	191	Olvera Feregrino J Carmen	Mirador, El	Huimilpan
2001-	97	193	Olvera Servín Raúl	Peña, La	Huimilpan
2001-	98	195	Olvera Vega Efraín	Cadereyta	Cadereyta
2001-	99	197	Ordaz Melo Francisco	Agua Zarca	L. de Matamoros
2001-	101	201	Ortiz Montoya Silvino	Árboles, Los	Amealco
2001-	102	203	Pechote Camacho Isidro	Cerrito Colorado	El Marques
2001-	104	207	Pérez Rivera Amado	Jacalilla	L. de Matamoros
2001-	105	209	Piña Landeros Héctor	Pedro Escobedo	Pedro Escobedo
2001-	106	211	Ponce García Lucas	Reforma, La	L. de Matamoros
2001-	107	213	Porras Nieves Juan	Blanco, El	Colon
2001-	108	215	Posada Lombana Ignacio	San José Navajas	El Marques
2001-	110	219	Ríos Garrido Ramiro	Santa Cruz Escandón	San Juan Del Río
2001-	111	221	Ríos Mancilla Marcelino	Santa Cruz Escandón	San Juan Del Río
2001-	112	223	Robles Rubio Edgar	Santa Maria Begofia	El Marques
2001-	113	225	Rocha Pedraza J Jesús	Jalpan de Serra	Jalpan de Serra

Evaluación del Programa Fomento Ganadero 2003

Año	No. Mtra..	NO. PROG.	NOMBRE DEL PRODUCTOR	LOCALIDAD	MUNICIPIO
2001-	114	227	Romero Cárdenas J Santana	San Vicente Ferrer	El Marques
2001-	115	229	Rosas Aguillón José Antonio	Santa Maria Magdalena	Querétaro
2001-	116	231	Rubio Rubio Alfredo	Agua Zarca	L. de Matamoros
2001-	117	233	Salas Solís Fidel	Agua Zarca	L. de Matamoros
2001-	118	235	Samano Suárez Ángel	Querétaro	Querétaro
2001-	119	237	Santiago Flores Visuett	San Joaquín	San Joaquín
2001-	120	239	Sinecio Uribe Guillermo	Barrio Nuevo San Isidro	San Juan Del Río
2001-	121	241	Soto Hernández José	Llanitos, Los	Cadereyta
2001-	122	243	Soto Pesquera Alfonso	Rancho El Milagro	Huimilpan
2001-	123	245	Tapia Muñoz Filiberto	San Idefonso	Colon
2001-	124	247	Torres Ibarra Atanacio	Conca	Arroyo Seco
2001-	125	249	Torres Rodríguez Jorge	Ejido Modelo	Querétaro
2001-	126	251	Trejo Mendoza Isaac	Tlacote El Bajo	Querétaro
2001-	127	253	Trejo Nieto Gabriel	Rancho La Trinidad	Tequisquiapan
2001-	128	255	Trejo Vega Manuel	Rancho La Soledad	Tequisquiapan
2001-	129	257	Ugalde Osornio Luis	Sitio, El	San Juan Del Río
2001-	130	259	Urbiola Zaragoza Francisco	Panales	Tolimán
2001-	131	261	Uribe Reséndiz José Luis	Llave, La	San Juan Del Río
2001-	133	265	Valencia Bautista Alfredo	Piedad, La	El Marques
2001-	134	267	Vallarino Campbell David Anibal	Saldarriaga	El Marques
2001-	135	269	Vázquez Méndez Braulia	Fuentezuelas	Tequisquiapan
2001-	137	273	Velázquez Pérez Imelda	Santa Rosa de Lima	Colon
2001-	138	275	Vergara López Luis Francisco	San Clemente	Pedro Escobedo
2001-	140	279	Zúñiga Escorsia Heriberta	San José La Laja	Tequisquiapan
2001-	201	2	Agroporcina Del Centro, S. de R.L. de C.V.	Querétaro	Querétaro
2001-	202	4	Aguilar Cabrera Ramón	San Antonio Tancoyol	Jalpan de Serra
2001-	203	6	Aguilar Salinas Jerónimo Jesús	Amazcala	El Marques
2001-	205	10	Almaraz Hernández Juan de La Cruz	Lindero, El	Colon
2001-	207	14	Aluyo Rivera Juan Rubén	Bravo	Corregidora
2001-	208	16	Amado Salinas Celso José	Colon	Colon
2001-	209	18	Arguimbau Parfect Carlos	San Vicente Ferrer	El Marques
2001-	210	20	Arguimbau Valles José Antonio	Dolores	El Marques
2001-	211	22	Arteaga Cabrera Eduardo	Colon	Colon
2001-	212	24	Asteaga de León Eduardo	Colon	Colon
2001-	217	34	Borbolla García Guillermo Miguel	Amazcala	El Marques
2001-	219	38	Camacho Dórales J Pedro Matías	Cerrito Colorado	El Marques
2001-	222	44	Castillo Chávez Martín	San Antonio Tancoyol	Jalpan de Serra
2001-	223	46	Cervantes Nieves Bonifacio	San Francisco	Colon
2001-	224	48	Coez Olvera Edith	Tancoyol	Jalpan de Serra
2001-	225	50	Colin Leon Roman	Batan, El	Amealco
2001-	226	52	Contreras Barrientos Pablo	Lobo, El	El Marques
2001-	227	54	Chavero Reséndiz Antonio / Chavero Vargas Adriana	Pueblito, El	Corregidora
2001-	228	56	Chavero Vargas A. Sergio	Pueblito, El	Corregidora

A1.4. Beneficiarios encuestados del 2003

Año	No. Mtra..	NO. PROG.	Nombre Del Productor	Localidad	Municipio
2003-	1	1	Aguilar Rendón Tranquilino	Navajas	El Marques
2003-	2	3	Alcocer de Alba José Luis	Atongo	El Marques
2003-	3	5	Alemán Castillo José Ángel	Griega, La	El Marques
2003-	5	9	Álvarez Silva Juan	San José La Palma	Pedro Escobedo
2003-	6	11	Amado Salinas J Antonio	Quiotes, Los	Colon
2003-	7	13	Ángeles Álvarez Luis	Barrio de La Cruz	San Juan del Río
2003-	8	15	Arana Flores Miguel Alberto	Calamanda	El Marques
2003-	9	17	Arreola Ángeles Jorge Antonio	Ceja, La	Huimilpan
2003-	10	19	Arteaga Basaldua Felipe	Colon	Colon
2003-	11	21	Arteaga Cabrera Eduardo	Colon	Colon
2003-	12	23	Banda Sotelo Gabriel	Agua Blanca	Amealco
2003-	13	25	Barcena Ángeles Vicente	Rosario, El	San Juan del Río
2003-	14	27	Becerra Mandujano Miguel Ángel	Purísima de San Rafael	Corregidora
2003-	15	29	Brizuela Brizuela José	San Vicente El Bajo	Colon
2003-	16	31	Cabrera Duran J Carmen	Huimilpan	Huimilpan
2003-	17	33	Camacho Avendaño José Noe	Cerrito Colorado	El Marques
2003-	18	35	Camacho Morales Cirilo	Cerrito Colorado	El Marques
2003-	20	39	Camacho Ordóñez Ricardo	San Bartolomé Del Pino	Amealco
2003-	21	41	Cardador Arteaga Rosalio	Sauz, El	Pedro Escobedo
2003-	22	43	Casas Reséndiz Indalecio	Puerto Del Salitre	Cadereyta
2003-	23	45	Cintora López Jaime	San Vicente Ferrer	El Marques
2003-	24	47	Conde Zúñiga Ismael	Quintanares	Pedro Escobedo
2003-	25	49	Correa Duran Alberto	Tancoyol	Jalpan de Serra
2003-	26	51	Cortes Calidad Suprema	Querétaro	Querétaro
2003-	27	53	Cuate Hernández Fidel	Loma Linda	San Juan del Río
2003-	28	55	Chávez Chávez Víctor	Tancoyol	Jalpan de Serra
2003-	29	57	Dávalos López Samuel	Jesús María	El Marques
2003-	30	59	De Anda Guillen Ignacio	Montenegro	Querétaro
2003-	32	63	Domínguez Montesinos Serafin	Terrero, El	Amealco
2003-	33	65	Domínguez Servien Francisco	Cuesta, La	Huimilpan
2003-	34	67	Don Marcos Palma Felipe	San Pablo	Toliman
2003-	35	69	Dorantes Trejo Oscar Manuel	Ezequiel Montes	Ezequiel Montes
2003-	36	71	Duran Morales Marcelino	Salto, El	Huimilpan
2003-	37	73	Duran Rivera Ismael	Neverias	Huimilpan
2003-	38	75	Enríquez Becerril Silvia	Sitio, El	San Juan del Río
2003-	40	79	Feregrino Feregrino Francisco	Jagüey, El	Ezequiel Montes
2003-	41	81	Ferruzca Tovar José Pablo Benito	Viborillas	Colon
2003-	42	83	Flores Gaytan José Luis	Santa Catarina	Querétaro
2003-	43	85	Franco Rivera Andrés	Emiliano Zapata	Corregidora
2003-	44	87	Gallegos Mejía Gabriel	Querétaro	Querétaro
2003-	45	89	García Rivera Paulino	San Antonio La Galera	Huimilpan
2003-	46	91	García Sotelo Cecilio	San Francisco	Huimilpan
2003-	47	93	Gerardo Hernández José Concepción	Santa Rosa Xajay	San Juan del Río
2003-	48	95	Gervacio Laja Jesús	Barrio de San Isidro	San Juan del Río
2003-	49	97	Gervasio Paz Francisco Javier	San Isidro	San Juan del Río
2003-	50	99	Godoy Lozano Juan	Palo Verde	L. de Matamoros
2003-	51	101	Gómez Loza Gregorio	San Vicente El Bajo	Colon
2003-	52	103	Gómez Meza Luis Joaquín	Barrio La Cruz	San Juan del Río
2003-	53	105	Gómez Rivera J Francisco Candelario	San Vicente Ferrer	El Marques

Evaluación del Programa Fomento Ganadero 2003

Año	No. Mtra..	NO. PROG.	Nombre Del Productor	Localidad	Municipio
2003-	54	107	González Carapia Juan	Rincón, El	Amealco
2003-	55	109	González Moreno J Carmen	Saldarriaga	El Marques
2003-	56	111	González Torres Ernesto	Ejido Modelo	Querétaro
2003-	57	113	González Torres Paul	Ejido Modelo	Querétaro
2003-	59	117	Guerrero Mendieta Salvador	Saldarriaga	El Marques
2003-	60	119	Gutiérrez Mata José Maria Concepción	Jofrito	Querétaro
2003-	61	121	Gutiérrez Padilla Tomas	Jesús Maria	El Marques
2003-	62	123	Guzmán Reséndiz J Guadalupe	Noria Nueva	Pedro Escobedo
2003-	63	125	Hernández Aguilar Abraham	Saldarriaga	El Marques
2003-	64	127	Hernández Guevara Marcelino	Potrero, El	Colon
2003-	65	129	Hernández Ledezma Camilo	Pueblito, El	Corregidora
2003-	66	131	Hernández Ponce José Valentín	Pueblito, El	Corregidora
2003-	67	133	Hernández Rivera J Juan Paciano	Carrizal, El	Colon
2003-	68	135	Hernández Ruiz Francisco	Donica	Amealco
2003-	69	137	Ituarte Verduzco Eduardo Antonio	Ezequiel Montes	Ezequiel Montes
2003-	70	139	Jiménez Miranda Roberto	Mesillas	Amealco
2003-	73	145	Ledezma Olvera Rogelio	Cadereyta	Cadereyta
2003-	74	147	Lizardi Cardoso José Luis	Santa Bárbara La Cueva	San Juan del Río
2003-	75	149	López Camacho Josué	San S. de las Barrancas	San Juan del Río
2003-	76	151	Loredo Montes Octaviano	Tres Lagunas	L. de Matamoros
2003-	77	153	Mancilla Jiménez J Flor	Santa Cruz Nieto	San Juan del Río
2003-	79	157	Martines Camacho Raúl	Barrio La Magdalena	Tequisquiapan
2003-	80	159	Martines Dávalos José Santana	La Luz	El Marques
2003-	81	161	Martines Mejía Aarón	Santa Maria Begonia	El Marques
2003-	82	163	Mayorga Guillen María Félix	Bravo	Corregidora
2003-	83	165	Mendoza Morales Gregorio	Cerrito Colorado	El Marques
2003-	84	167	Mier Barbosa José de Jesús	Santa Teresa	Huimilpan
2003-	86	171	Montalvo Leal Valdemar	Gallo, El	Colon
2003-	87	173	Montes Trejo Elvia	Ezequiel Montes	Ezequiel Montes
2003-	88	175	Montes Velázquez Miguel Ángel	Jagüey Grande	Ezequiel Montes
2003-	89	177	Mora Mendoza Lorenzo	Sauz Alto, El	Pedro Escobedo
2003-	90	179	Morales Cabrera Martín	Huimilpan	Huimilpan
2003-	91	181	Morales Fonseca J Guadalupe	Neverias	Huimilpan
2003-	92	183	Morales Morales Ma de La Luz	Lobo, El	El Marques
2003-	93	185	Moreno Álvarez Romualdo	Colorado, El	El Marques
2003-	94	187	Moreno Gutiérrez Francisco Javier	Piedad, La	El Marques
2003-	95	189	Moreno Romo José Alfredo	Saldarriaga	El Marques
2003-	96	191	Muñoz Ramírez Alejandro Martín	Querétaro	Querétaro
2003-	97	193	Narváez Colín J Ascensión	Laborcilla, La	San Juan del Río
2003-	98	195	Nieves Chávez Ricardo	Amazcala	El Marques
2003-	99	197	Nieves Silva Eva	Ejido de Pedro Escobedo	Pedro Escobedo
2003-	100	199	Ocampo Sánchez Justino	Pérez, Los	Ezequiel Montes
2003-	101	201	Olvera Barrón Roberto	Mintehe	Cadereyta
2003-	102	203	Olvera Moya José Octaviano	Olvera, Los	Corregidora
2003-	103	205	Olvera Peñalosa Juan	Peña, La	Huimilpan
2003-	104	207	Ordaz Almaraz Ma Dolores	Sitio, El	San Juan del Río
2003-	105	209	Osornio Osornio Gildardo	Sitio, El	San Juan del Río
2003-	106	211	Osornio Ugalde Avelina	Sitio, El	San Juan del Río
2003-	107	213	Padilla Gutiérrez José Luis	Saldarriaga	El Marques
2003-	108	215	Pechote Camacho Isidro	Cerrito Colorado	El Marques
2003-	109	217	Peña Mejía Francisco Antonio	Santa Catarina	Querétaro

Evaluación del Programa Fomento Ganadero 2003

Año	No. Mtra..	NO. PROG.	Nombre Del Productor	Localidad	Municipio
2003-	110	219	Pérez Granados Adolfo	Paraíso, El	El Marques
2003-	112	223	Pérez Rocha Javier	San Rafael	El Marques
2003-	113	225	Plascencia Mar J Armando	Reforma, La	L. de Matamoros
2003-	115	229	Ponce Ponce José Manuel	Landa de Matamoros	L. de Matamoros
2003-	116	231	Ponce Santana Mariano	Reforma, La	L. de Matamoros
2003-	117	233	Quiroz Sánchez Mercedes	Rancho Guadalupe	San Juan del Río
2003-	118	235	Ramírez Gerardo Ignacio	Santa Rosa Xajay	San Juan del Río
2003-	119	237	Ramírez Hernández Hilario	Santa Maria Ticoman	El Marques
2003-	120	239	Ramírez Moran M Cecilia	Villa Progreso	Ezequiel Montes
2003-	122	243	Reséndiz Álvarez Ernesto	Sauz, El	Tequisquiapan
2003-	123	245	Reséndiz Mejía Fortino	Puerta de Palmillas	San Juan del Río
2003-	124	247	Reynoso González José de Jesús	San Vicente El Bajo	Colon
2003-	125	249	Ríos Garrido Ramiro	Santa Cruz Escandón	San Juan del Río
2003-	126	251	Rivera Morales Alfonso	San Francisco Sur	Huimilpan
2003-	130	259	Romero Arvizu Silvano	San José Del Tepame	Arroyo Seco
2003-	131	261	Rosas Aguillón José Antonio	Santa Maria Magdalena	Querétaro
2003-	132	263	Ruiz Chávez Baltazar	Hacienda Grande	Tequisquiapan
2003-	133	265	Ruiz Rubio Roberto Y Copropietarios	Granja Araceli	El Marques
2003-	134	267	Sáenz Olgún Fermín	Santa Bárbara La Cueva	San Juan del Río
2003-	135	269	Saldaña Loza Luz Maria	Ejido La Purísima	Querétaro
2003-	137	273	Serrano Amador Gustavo	Griega, La	El Marques
2003-	138	275	Serratos Ledesma J Salvador Rosalio	Tlacote El Bajo	Querétaro
2003-	139	277	Servín León José Luz Sacramento	Jofrito	Querétaro
2003-	140	279	Soto Hernández Sergio	Quintanares	Pedro Escobedo
2003-	141	281	Soto Mondragón Jaime	Huimilpan	Huimilpan
2003-	143	285	Tavarez Martines Ismael	Pueblito, El	Corregidora
2003-	144	287	Torres Mar Cirino	Saucillo	Jalpan de Serra
2003-	145	289	Tovar López Domingo	Lagunillas	Huimilpan
2003-	146	291	Trejo Apolonio Armando	Fuente, La	Tequisquiapan
2003-	147	293	Trejo Feregrino José Juan	Ezequiel Montes	Ezequiel Montes
2003-	149	297	Trejo Mendoza Isaac	Tlacote El Bajo	Querétaro
2003-	150	299	Trejo Tovar Ubaldo	Bernal	Ezequiel Montes
2003-	151	301	Trejo Velazquez José Antonio	Ezequiel Montes	Ezequiel Montes
2003-	201	303	Ugalde Arteaga Miguel	Sitio, El	San Juan del Río
2003-	202	305	Ugalde Enríquez Severiano	Sitio, El	San Juan del Río
2003-	203	307	Ugalde Ugalde Ezequiel	Sitio, El	San Juan del Río
2003-	204	309	Urbina Reyes José Manuel	Buenavista	Querétaro
2003-	208	317	Vega Montes Jorge	Ezequiel Montes	Ezequiel Montes
2003-	209	319	Vega Trejo Francisco	Ezequiel Montes	Ezequiel Montes
2003-	210	321	Vega Vega Edmundo	Jagüey, El	Ezequiel Montes
2003-	211	323	Vega Velazquez Ma Guadalupe	San Pablo	Toliman
2003-	212	325	Velazquez Cabrera Juana	Bernal	Ezequiel Montes
2003-	213	327	Velazquez Montes Claudia	Ezequiel Montes	Ezequiel Montes
2003-	214	329	Villasana León Faustino	San Vicente El Bajo	Colon
2003-	216	333	Zermeño Jiménez Gerardo	Rancho La Luz	El Marques
2003-	218	2	Alcántara González Antonio	San Juan Del Río	San Juan del Río
2003-	220	6	Almaraz Hernández Sebastián	Lindero, El	Colon
2003-	225	16	Arguimbau Parfect Carlos	Chichimequillas	El Marques
2003-	226	18	Arreola Arreguin Francisco Fulgencio	Buenavista	Huimilpan
2003-	227	20	Arteaga Basaldua Maria Gracia	Colon	Colon
2003-	229	24	Barbón Suarez Jose Ramon	Colorado, El	El Marques

A1.5. Otros actores encuestados

A) Funcionarios Directivos

Sidney Mergruen Espinosa	Director Fomento Agropecuario SEDEA
Ing. Enrique Ceceña Martorell	Subdelegado Agropecuario SAGARPA

B) Funcionarios Operativos

Jorge de la Torre Guerrero	Director Regional Querétaro
Alberto Ortega Menen	Director Regional San Juan del Río
Guillermo Rocha Pedraza	Director Regional Jalpan
José D. Pérez	Director Regional Cadereyta
Luis G. Rincón Nuñez	Jefe del Programa de Fomento Agropecuario
Gerardo Burgos Hernández	Jefe del Departamento Pecuario
Ricardo Lara Zuñiga	Jefe Depto. de Fomento y Protección Pecuaria
Antonio Mendoza Negrete	Jefe del Área de Promoción Agropecuaria

C) Organizaciones Económicas de Productores

Hector García Ugalde	Cooperativa de Productores de Leche de Amealco
Tonatiuh Cervantes Curiel	Gerente Técnico Union Ganadera Regional de Qro.
José J. Landeros Campos	Cooperativa de Productores de Leche de S.J.R.

D) Proveedores

Luis J. Montemayor Varona	Comercial Ganadera de Querétaro
Luz María Saldaña Loza	
Alejandro Cisneros Pérez	

E) Promotores del Desarrollo (DPAI)

Coordinador: Ing. Luis Rodolfo Olivares Rios

1. Arteaga Cabrera Alejandro
2. Cadena Flores Orlando
3. Duran Rodriguez Elian
4. Favila Olvera Joel Gerardo
5. Franco Nieto Jose Luis
6. Galicia Avenales Cesar
7. Lara Menchaca Alfredo
8. Ortiz Macedo Violeta del Socorro
9. Peregrina Meza José Morgan
10. Rodriguez Herrera Silvia Sofia
11. Silva Ruiz Felipe
12. Vargas Ubaldo Nelson Octavio
13. Zarate Burgos Marco Antonio

Anexo 2

Cuadros Complementarios

Cuadro A2.1. Cumplimiento de Metas 2003 (Pesos de 2003)

Subprogramas	Programado	Ejercido	Avance
Recursos Federalizados	48,244,109	46,488,543	96.4
Desarrollo Ganadero	46,744,109	44,988,543	96.2
Gobierno Federal	18,200,000	17,485,083	96.1
Gobierno Estatal	2,160,000	2,075,153	96.1
Productores	26,384,109	25,428,307	96.4
DPAIs	1,500,000	1,500,000	100.0
Gobierno Federal	750,000	750,000	100.0
Gobierno Estatal	750,000	750,000	100.0
Productores	0	0	0.0
Recursos Nacionalizados	2,285,714	2,285,714	100.0
Desarrollo Ganadero	2,285,714	2,285,714	100.0
Gobierno Federal	1,600,000	1,600,000	100.0
Productores	685,714	685,714	100.0
Total	50,529,823	48,774,257	96.5

Fuente: Anexos Técnicos, Addendum y Cierre Financiero 2003 del PFG.

Cuadro A2.2. Apoyos recibidos por productor

No. de apoyos recibidos	Total	
	No.	%
1	288	66.2%
2	60	13.8%
3	66	15.2%
4	10	2.3%
5	3	0.7%
6	3	0.7%
7	3	0.7%
8	2	0.5%
Total	435	100.0%

Fuente: Anexos Técnicos, Addendum y Cierre Financiero 2003 del PFG.

Cuadro A2.3. Número de Productores por Tipo y Año

Tipo de Productor	Beneficiarios 2003		Beneficiarios 2001		Total	
	Num.	%	Num.	%	Num.	%
I	7	4.6%	4	2.9%	11	3.8%
II	38	25.2%	44	31.4%	82	28.2%
III	65	43.0%	61	43.6%	126	43.3%
IV	33	21.9%	29	20.7%	62	21.3%
V	8	5.3%	2	1.4%	10	3.4%
TOTAL	151	100.0%	140	100.0%	291	100.0%

Fuente: Resultados de la Encuesta a Beneficiarios del 2003 y del 2001.

Cuadro A2.4. Gestión del Apoyo; 2003

Concepto	Por tipo de productor					
	Total	I	II	III	IV	V
Dificultad en acopio de información	5.3%	14.3%	5.3%	4.6%	3.0%	12.5%
Dificultad en llenado de solicitud	4.6%	14.3%	2.6%	4.6%	3.0%	12.5%
Índice de complejidad en:						
Acopio de la documentación requerida	1.41	1.57	1.26	1.45	1.42	1.63
Llenado de solicitud	1.31	1.57	1.16	1.40	1.27	1.25
Asesoría del personal	1.42	1.43	1.37	1.48	1.36	1.50
Capacidad y actitud del personal	1.36	1.29	1.29	1.43	1.33	1.25
Calificación global de calidad	1.38	1.46	1.27	1.44	1.35	1.41

Fuente: Resultados de la Encuesta a Beneficiarios del 2003.

Cuadro A2.5. Satisfacción con el Apoyo por Concepto 2003

Concepto	Por tipo de productor					
	TOTAL	I	II	III	IV	V
ANIMALES						
Capacidad reproductiva	8.4	9.3	7.9	8.5	8.8	8.7
Capacidad de producción o rendimiento	8.1	9.3	7.8	8.0	8.5	8.7
Adaptación a las condiciones ambientales	9.1	9.3	9.1	9.3	8.5	9.7
Estado Sanitario	9.2	6.0	9.3	9.4	8.8	9.7
PROMEDIO	8.7	8.5	8.5	8.8	8.7	9.2
MAQUINARIA Y EQUIPO						
Durabilidad	8.9	N.A.	9.6	8.8	8.5	9.0
Facilidad y eficiencia de la operación	9.4	N.A.	9.6	9.2	9.7	9.5
Disponibilidad de refacciones y servicios	8.9	N.A.	9.3	8.5	9.3	9.0
Costo de operación	8.9	N.A.	9.0	8.7	9.3	9.0
PROMEDIO	9.0	N.A.	9.4	8.8	9.2	9.1
CONSTRUCCIONES E INSTALACIONES						
Durabilidad	9.3	9.0	9.7	9.1	9.4	9.5
Facilidad y eficiencia de la operación	8.9	8.5	6.0	9.1	9.3	9.5
Costo de mantenimiento	8.9	9.0	5.7	9.1	9.3	9.5
PROMEDIO	9.0	8.8	7.1	9.1	9.3	9.5
ASESORIA Y CAPACITACION						
Disponibilidad en momento y tiempo	8.3	9.0	5.0	8.7	10.0	N.A.
Capacidad técnica para resolver problemas	8.5	9.0	5.0	9.0	10.0	N.A.
PROMEDIO	8.4	9.0	5.0	8.8	10.0	N.A.

Fuente: Resultados de la Encuesta a Beneficiarios del 2003.

Cuadro A2.6. Satisfacción con el Apoyo (Recepción y Oportunidad)

Año	Concepto	Por tipo de productor					
		TOTAL	I	II	III	IV	V
2003	Recepción	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
	Oportunidad	83.4%	85.7%	89.5%	80.0%	78.8%	100.0%
2001	Recepción	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Fuente: Resultados de la Encuesta a Beneficiarios del 2003 y del 2001.

Cuadro A2.7. Permanencia del Apoyo 2003

Concepto	Por tipo de productor					
	TOTAL	I	II	III	IV	V
Situación actual	96.7%	85.7%	97.4%	95.4%	100.0%	100.0%
Nivel de uso	86.64	54.17	91.89	83.87	88.64	100.00
Razones por las que no se mantiene ¹ :						
Lo vendió por falta de recursos	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	N.A.	N.A.
Lo vendió porque no funcionó bien	20.0%	0.0%	0.0%	33.3%	N.A.	N.A.
Se lo comió	20.0%	0.0%	100.0%	0.0%	N.A.	N.A.
Los animales murieron	40.0%	100.0%	0.0%	33.3%	N.A.	N.A.
Otra razón	20.0%	0.0%	0.0%	33.3%	N.A.	N.A.

Fuente: Resultados de la Encuesta a Beneficiarios del 2003.

(1) Porcentajes sobre beneficiarios que ya no conservan el apoyo.

Cuadro A2.8. Permanencia del Apoyo 2001

Concepto	Por tipo de productor					
	TOTAL	I	II	III	IV	V
Situación actual	85.7%	75.0%	79.5%	90.2%	89.7%	50.0%
Nivel de uso	90.00	100.00	82.14	92.73	97.12	0.00
Razones por las que no se mantiene ¹ :						
Lo vendió por falta de recursos	16.7%	0.0%	25.0%	20.0%	0.0%	0.0%
Lo vendió porque no funcionó bien	44.4%	0.0%	37.5%	60.0%	33.3%	100.0%
Se lo comió	5.6%	0.0%	12.5%	0.0%	0.0%	0.0%
Los animales murieron	11.1%	100.0%	12.5%	0.0%	0.0%	0.0%
Otra razón	22.2%	0.0%	12.5%	20.0%	66.7%	0.0%

Fuente: Resultados de la Encuesta a Beneficiarios del 2001.

(1) Porcentajes sobre beneficiarios que ya no conservan el apoyo.

Cuadro A2.9. Índice de Nivel de Aprovechamiento (INA)

Concepto	Total	Por Tipo de Productor				
		I	II	III	IV	V
Nivel de Uso 2003	86.64	54.17	91.89	83.87	88.64	100.00
Nivel de Uso 2001	90.00	100.00	82.14	92.73	97.12	0.00
Total	88.16	70.84	86.66	88.16	92.61	80.00

Fuente: Resultados de la Encuesta a Beneficiarios del 2003 y del 2001.

Cuadro A2.10. Índice de Nivel de Aprovechamiento; por tipo de productor; 2003

Rango de Uso de Capacidad	Total de Productores		Por Tipo de Productor									
			Tipo I		Tipo II		Tipo III		Tipo IV		Tipo V	
	%	Índice	%	Índice	%	Índice	%	Índice	%	Índice	%	Índice
Al 0% de su capacidad	4.1%	0.00	33.3%	0.00	2.7%	0.00	3.2%	0.00	3.0%	0.00	0.0%	0.00
Del 0 al 25% de su capacidad	1.4%	0.34	0.0%	0.00	0.0%	0.00	3.2%	0.81	0.0%	0.00	0.0%	0.00
Del 26 al 50% de su capacidad	9.6%	4.79	16.7%	8.33	5.4%	2.70	12.9%	6.45	9.1%	4.55	0.0%	0.00
Del 51 al 75% de su capacidad	13.7%	10.27	16.7%	12.50	10.8%	8.11	16.1%	12.10	15.2%	11.36	0.0%	0.00
Del 76 al 100% de su capacidad	71.2%	71.23	33.3%	33.33	81.1%	81.08	64.5%	64.52	72.7%	72.73	100.0%	100.00
TOTAL	100.0%	86.64	100.0%	54.17	100.0%	91.89	100.0%	83.87	100.0%	88.64	100.0%	100.00

Fuente: Resultados de la Encuesta a Beneficiarios del 2003.

Cuadro A2.11. Índice de Nivel de Aprovechamiento; por tipo de productor; 2001

Rango de Uso de Capacidad	Total de Productores		Por Tipo de Productor									
			Tipo I		Tipo II		Tipo III		Tipo IV		Tipo V	
	%	Índice	%	Índice	%	Índice	%	Índice	%	Índice	%	Índice
Al 0% de su capacidad	1.7%	0.00	0.0%	0.00	2.9%	0.00	0.0%	0.00	0.0%	0.00	100.0%	0.00
Del 0 al 25% de su capacidad	1.7%	0.42	0.0%	0.00	2.9%	0.71	1.8%	0.45	0.0%	0.00	0.0%	0.00
Del 26 al 50% de su capacidad	8.3%	4.17	0.0%	0.00	17.1%	8.57	5.5%	2.73	3.8%	1.92	0.0%	0.00
Del 51 al 75% de su capacidad	11.7%	8.75	0.0%	0.00	17.1%	12.86	12.7%	9.55	3.8%	2.88	0.0%	0.00
Del 76 al 100% de su capacidad	76.7%	76.67	100.0%	100.00	60.0%	60.00	80.0%	80.00	92.3%	92.31	0.0%	0.00
TOTAL	100.0%	90.00	100.0%	100.00	100.0%	82.14	100.0%	92.73	100.0%	97.12	100.0%	0.00

Fuente: Resultados de la Encuesta a Beneficiarios del 2001.

Cuadro A2.12. Ingreso, Costo y Excedentes 2003

Especie	Unidades en Producción		Ingreso Total		Costo Total		Excedente Total	
	Antes	Después	Antes	Después	Antes	Después	Antes	Después
TOTAL DE PRODUCTORES								
Bovinos								
Carne	653	814	3,511,000	5,176,575	2,795,040	3,922,700	715,960	1,253,875
Doble propósito para carne	35	43	186,500	229,700	158,000	174,000	28,500	55,700
Doble propósito para leche	55	85	554,580	974,700	407,900	678,400	146,680	296,300
Leche	4,426	4,748	75,853,750	80,755,858	37,479,700	39,914,150	38,374,050	40,841,708
TOTAL	5,169	5,690	80,105,830	87,136,833	40,840,640	44,689,250	39,265,190	42,447,583
Ovinos								
Carne	618	1,291	419,295	936,228	326,780	705,170	92,515	231,058
Caprinos								
Leche	28	40	65,268	93,240	44,400	62,600	20,868	30,640
Porcinos								
Carne	2,685	3,267	3,273,705	4,684,470	2,202,800	2,696,200	1,070,905	1,988,270
Abejas								
Miel	690	1,040	690,200	1,502,200	312,200	551,900	378,000	950,300
Otras especies								
Carne	0	5,000	0	330,000	0	127,300	0	202,700
T O T A L	9,190	16,328	84,554,298	94,682,971	43,726,820	48,832,420	40,827,478	45,850,551
POR TIPO DE PRODUCTOR								
TIPO I								
Bovinos								
Carne	10	10	25,500	28,900	15,300	17,000	10,200	11,900
Leche	7	7	38,500	38,500	34,850	34,850	3,650	3,650
T O T A L T I P O I	17	17	64,000	67,400	50,150	51,850	13,850	15,550

Cuadro A2.12. Ingreso, Costo y Excedentes 2003 (Cont.)

Especie	Unidades en Producción		Ingreso Total		Costo Total		Excedente Total	
	Antes	Después	Antes	Después	Antes	Después	Antes	Después
TIPO II								
Bovinos								
Carne	127	142	527,650	695,800	358,200	440,000	169,450	255,800
Leche	65	50	441,600	408,720	343,800	263,950	97,800	144,770
Total Bovinos	192	192	969,250	1,104,520	702,000	703,950	267,250	400,570
Ovinos - Carne	110	223	76,785	164,243	62,950	124,570	13,835	39,673
Caprinos - Leche	28	40	65,268	93,240	44,400	62,600	20,868	30,640
Abejas - Miel	30	35	36,000	42,000	17,400	19,300	18,600	22,700
Otras especies - Carne	0	5,000	0	330,000	0	127,300	0	202,700
TOTAL TIPO II	375	5,535	1,147,303	1,734,003	826,750	1,037,720	320,553	696,283
TIPO III								
Bovinos								
Carne	348	342	1,973,250	2,498,875	1,596,040	1,934,200	377,210	564,675
Doble propósito para carne	35	43	186,500	229,700	158,000	174,000	28,500	55,700
Doble propósito para leche	15	15	62,100	67,500	52,400	53,400	9,700	14,100
Leche	354	466	3,746,670	5,234,948	2,528,400	3,291,100	1,218,270	1,943,848
Total Bovinos	752	866	5,968,520	8,031,023	4,334,840	5,452,700	1,633,680	2,578,323
Ovinos - Carne	358	818	270,010	626,885	206,980	471,100	63,030	155,785
Porcinos - Carne	22	52	21,620	52,920	13,400	26,400	8,220	26,520
Abejas - Miel	125	170	113,000	158,000	72,200	90,600	40,800	67,400
TOTAL TIPO III	1,257	1,906	6,373,150	8,868,828	4,627,420	6,040,800	1,745,730	2,828,028

Cuadro A2.12. Ingreso, Costo y Excedentes 2003 (Cont.)

Especie	Unidades en Producción		Ingreso Total		Costo Total		Excedente Total	
	Antes	Después	Antes	Después	Antes	Después	Antes	Después
TIPO IV								
Bovinos								
Doble propósito para leche	40	70	492,480	907,200	355,500	625,000	136,980	282,200
Leche	3,795	4,005	68,559,780	71,867,290	32,985,150	34,654,250	35,574,630	37,213,040
Total Bovinos	3,835	4,075	69,052,260	72,774,490	33,340,650	35,279,250	35,711,610	37,495,240
Ovinos - Carne	150	250	72,500	145,100	56,850	109,500	15,650	35,600
Porcinos - Carne	108	70	110,250	103,350	77,200	54,500	33,050	48,850
Abejas - Miel	535	835	541,200	1,302,200	222,600	442,000	318,600	860,200
T O T A L T I P O I V	4,628	5,230	69,776,210	74,325,140	33,697,300	35,885,250	36,078,910	38,439,890
TIPO V								
Bovinos								
Carne	168	320	984,600	1,953,000	825,500	1,531,500	159,100	421,500
Leche	205	220	3,067,200	3,206,400	1,587,500	1,670,000	1,479,700	1,536,400
Total Bovinos	373	540	4,051,800	5,159,400	2,413,000	3,201,500	1,638,800	1,957,900
Porcinos - Carne	2,540	3,100	3,126,400	4,440,000	2,107,800	2,609,000	1,018,600	1,831,000
T O T A L T I P O V	2,913	3,640	7,178,200	9,599,400	4,520,800	5,810,500	2,657,400	3,788,900

Cuadro A2.13. Ingreso, Costo y Excedentes 2001

Especie	Unidades en Producción		Ingreso Total		Costo Total		Excedente Total	
	Antes	Después	Antes	Después	Antes	Después	Antes	Después
TOTAL DE PRODUCTORES								
Bovinos								
Carne	1,212	1,839	5,876,275	10,274,660	4,713,210	7,736,600	1,163,065	2,538,060
Doble propósito para carne	101	102	429,000	489,000	350,300	370,500	78,700	118,500
Doble propósito para leche	83	77	834,300	1,111,200	632,600	728,700	201,700	382,500
Leche	4,532	4,641	69,384,450	82,105,270	55,153,800	64,786,600	14,230,650	17,318,670
TOTAL	5,928	6,659	76,524,025	93,980,130	60,849,910	73,622,400	15,674,115	20,357,730
Ovinos								
Carne	1,231	2,600	944,200	2,347,596	740,255	1,670,665	203,945	676,931
Caprinos								
Leche	200	100	336,000	240,000	252,200	194,600	83,800	45,400
Porcinos								
Carne	1,082	2,518	1,314,320	3,941,530	1,033,750	2,843,000	280,570	1,098,530
T O T A L	8,441	11,877	79,118,545	100,509,256	62,876,115	78,330,665	16,242,430	22,178,591
POR TIPO DE PRODUCTOR								
TIPO I								
Bovinos - Carne	13	20	46,600	103,400	48,650	78,500	-2,050	24,900
Ovinos - Carne	0	2	0	900	0	820	0	80
T O T A L T I P O I	13	22	46,600	104,300	48,650	79,320	-2,050	24,980
TIPO II								
Bovinos								
Carne	300	346	1,141,150	1,639,160	953,100	1,270,900	188,050	368,260
Doble propósito para carne	6	8	19,500	33,600	18,300	30,200	1,200	3,400
Doble propósito para leche	20	20	180,000	180,000	124,200	124,200	55,800	55,800
Leche	132	142	1,411,770	1,724,210	1,197,400	1,274,200	214,370	450,010
Total Bovinos	458	516	2,752,420	3,576,970	2,293,000	2,699,500	459,420	877,470
Ovinos - Carne	615	1,211	430,660	968,316	316,900	697,070	113,760	271,246
T O T A L T I P O II	1,073	1,727	3,183,080	4,545,286	2,609,900	3,396,570	573,180	1,148,716

Cuadro A2.13. Ingreso, Costo y Excedentes por Tipo de Productor 2001 (Cont.)

Especie	Unidades en Producción		Ingreso por UP		Costo por UP		Excedente por UP	
	Antes	Después	Antes	Después	Antes	Después	Antes	Después
TIPO III								
Bovinos								
Carne	540	865	2,586,125	4,748,780	2,044,450	3,560,500	541,675	1,188,280
Doble propósito para carne	15	22	58,500	99,000	47,400	74,300	11,100	24,700
Doble propósito para leche	63	57	654,300	931,200	508,400	604,500	145,900	326,700
Leche	1,779	1,923	24,838,920	30,316,200	19,990,900	24,312,200	4,848,020	6,004,000
Total Bovinos	2,397	2,867	28,137,845	36,095,180	22,591,150	28,551,500	5,546,695	7,543,680
Ovinos - Carne	325	647	255,580	577,720	217,525	415,495	38,055	162,225
Porcinos - Carne	800	2,000	960,000	2,900,000	760,000	2,120,000	200,000	780,000
TOTAL TIPO III	3,522	5,514	29,353,425	39,572,900	23,568,675	31,086,995	5,784,750	8,485,905
TIPO IV								
Bovinos								
Carne	359	608	2,102,400	3,783,320	1,667,010	2,826,700	435,390	956,620
Doble propósito para carne	80	72	351,000	356,400	284,600	266,000	66,400	90,400
Leche	2,171	2,576	34,223,760	50,064,860	26,971,500	39,200,200	7,252,260	10,864,660
Total Bovinos	2,610	3,256	36,677,160	54,204,580	28,923,110	42,292,900	7,754,050	11,911,680
Ovinos - Carne	211	740	193,960	800,660	151,430	557,280	42,530	243,380
Caprinos - Leche	200	100	336,000	240,000	252,200	194,600	83,800	45,400
Porcinos - Carne	282	518	354,320	1,041,530	273,750	723,000	80,570	318,530
TOTAL TIPO IV	3,303	4,614	37,561,440	56,286,770	29,600,490	43,767,780	7,960,950	12,518,990
TIPO V								
Bovinos - Leche	450	0	8,910,000	0	6,994,000	0	1,916,000	0
Porcinos - Carne	80	0	64,000	0	54,400	0	9,600	0
TOTAL TIPO V	530	0	8,974,000	0	7,048,400	0	1,925,600	0

Cuadro A2.14. Índices de Ingresos, Costos y Excedentes 2003

Especie	Unid. (IUP)	Rend. (IR)	Prod. (IQ=IUP*IR)	Precios (IP)	Ingresos (IY=IQ*IP)	Costos (IC)	Excedente (IE)
Bovinos							
Carne	1.24	1.08	1.35	1.05	1.42	1.02	1.89
Doble propósito carne	1.27	1.00	1.27	1.05	1.33	0.94	1.98
Doble propósito leche	1.25	1.00	1.25	1.10	1.38	1.02	1.78
Leche	1.33	1.09	1.45	1.05	1.52	0.98	2.45
Total	1.30	1.08	1.40	1.05	1.47	0.99	2.22
Ovinos							
Carne	2.60	1.02	2.66	1.07	2.84	1.00	4.81
Caprinos							
Leche	1.43	1.00	1.43	1.00	1.43	0.99	1.47
Porcinos							
Carne	2.01	1.00	2.01	1.19	2.40	0.90	2.87
Abejas							
Miel	1.64	1.10	1.81	1.05	1.90	0.93	2.14
Gran Total	1.57	1.06	1.67	1.06	1.78	0.98	2.66

Fuente: Resultados de la Encuesta a Beneficiarios del 2003.

Cuadro A2.15. Índices de Ingresos, Costos y Excedentes 2001

Especie	Unid. (IUP)	Rend. (IR)	Prod. (IQ=IUP*IR)	Precios (IP)	Ingresos (IY=IQ*IP)	Costos (IC)	Excedente (IE)
Bovinos							
Carne	1.65	1.04	1.73	1.16	2.00	1.08	2.81
Doble propósito carne	1.10	1.02	1.12	1.17	1.31	1.09	1.92
Doble propósito leche	0.89	1.03	0.92	1.22	1.12	1.12	1.48
Leche	1.07	1.09	1.17	1.10	1.29	1.06	1.98
Total	1.36	1.06	1.44	1.14	1.64	1.08	2.39
Ovinos							
Carne	2.64	1.05	2.77	1.16	3.22	1.06	5.18
Caprinos							
Leche	0.50	1.00	0.50	1.43	0.71	1.54	0.54
Porcinos							
Carne	2.79	1.04	2.90	1.19	3.44	1.07	4.38
Gran Total	1.67	1.06	1.77	1.15	2.03	1.08	2.98

Fuente: Resultados de la Encuesta a Beneficiarios del 2001.

Cuadro A2.16. Índices de Ingresos, Costos y Excedentes por Tipo de Productor 2003

Espece	Unid. (IUP)	Rend. (IR)	Prod. (IQ=IUP*IR)	Precios (IP)	Ingresos (IY=IQ*IP)	Costos (IC)	Excedente (IE)
TIPO I							
Bovinos							
Carne	1.00	1.00	1.00	1.13	1.13	1.11	1.17
Leche	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Total	1.00	1.00	1.00	1.07	1.07	1.06	1.08
Gran Total	1.00	1.00	1.00	1.07	1.07	1.06	1.08
TIPO II							
Bovinos							
Carne	0.91	1.00	0.91	1.07	0.97	1.01	1.40
Leche	0.95	1.08	1.03	1.19	1.22	0.95	3.81
Total	0.93	1.04	0.97	1.13	1.09	0.98	2.60
Ovinos							
Carne	2.96	1.01	2.98	1.09	3.23	1.01	4.34
Caprinos							
Leche	1.43	1.00	1.43	1.00	1.43	0.99	1.47
Abejas							
Miel	1.17	1.00	1.17	1.00	1.17	0.95	1.22
Gran Total	1.81	1.02	1.85	1.10	2.03	0.99	3.17
TIPO III							
Bovinos							
Carne	1.17	1.12	1.31	1.04	1.37	1.02	1.83
Doble propósito carne	1.27	1.00	1.27	1.05	1.33	0.94	1.98
Doble propósito leche	1.00	1.00	1.00	1.13	1.13	1.03	1.65
Leche	1.66	1.10	1.84	1.06	1.95	0.96	3.21
Total	1.37	1.10	1.50	1.06	1.59	0.99	2.39
Ovinos							
Carne	2.42	1.05	2.54	1.05	2.67	0.98	6.10
Porcinos							
Carne	4.00	1.00	4.00	1.00	4.00	0.80	4.45
Abejas							
Miel	1.90	1.00	1.90	1.00	1.90	0.92	2.19
Gran Total	1.67	1.08	1.80	1.05	1.89	0.98	3.01

Cuadro A2.16. Índices de Ingresos, Costos y Excedentes por Tipo de Productor 2003 (Cont.)

Especie	Unid. (IUP)	Rend. (IR)	Prod. (IQ=IUP*IR)	Precios (IP)	Ingresos (IY=IQ*IP)	Costos (IC)	Excedente (IE)
TIPO IV							
Bovinos							
Doble propósito leche	1.75	1.00	1.75	1.05	1.84	1.00	2.06
Leche	1.22	1.09	1.33	1.02	1.36	0.99	1.85
Total	1.25	1.08	1.35	1.02	1.38	0.99	1.86
Ovinos							
Carne	1.90	1.00	1.90	1.05	2.00	1.00	2.55
Porcinos							
Carne	0.60	1.00	0.60	1.45	0.88	0.84	2.29
Abejas							
Miel	1.62	1.25	2.03	1.13	2.28	0.93	2.56
Gran Total	1.28	1.08	1.39	1.06	1.48	0.98	2.00
TIPO V							
Bovinos							
Carne	2.53	1.03	2.61	1.07	2.79	1.01	3.64
Leche	1.17	1.00	1.17	1.00	1.17	1.00	1.17
Total	1.85	1.01	1.88	1.04	1.94	1.01	2.40
Porcinos							
Carne	1.42	1.00	1.42	1.13	1.60	1.06	1.86
Gran Total	1.71	1.01	1.72	1.07	1.84	1.02	2.22

Fuente: Resultados de la Encuesta a Beneficiarios del 2003.

Cuadro A2.17. Índices de Ingresos, Costos y Excedentes por Tipo de Productor 2001

Especie	Unid. (IUP)	Rend. (IR)	Prod. (IQ=IUP*IR)	Precios (IP)	Ingresos (IY=IQ*IP)	Costos (IC)	Excedente (IE)
TIPO I							
Bovinos							
Carne	1.45	1.17	1.69	1.11	1.87	1.01	2.71
Gran Total	1.45	1.17	1.69	1.11	1.87	1.01	2.71

Cuadro A2.17. Índices de Ingresos, Costos y Excedentes por Tipo de Productor 2001 (Cont.)

Espece	Unid. (IUP)	Rend. (IR)	Prod. (IQ=IUP*IR)	Precios (IP)	Ingresos (IY=IQ*IP)	Costos (IC)	Excedente (IE)
TIPO II							
Bovinos							
Carne	1.24	1.03	1.28	1.14	1.45	1.07	1.89
Doble propósito carne	1.33	1.08	1.44	1.20	1.72	1.15	2.83
Doble propósito leche	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Leche	0.95	1.04	0.98	1.11	1.09	0.98	3.13
Total	1.14	1.03	1.18	1.13	1.33	1.05	2.24
Ovinos							
Carne	1.92	1.05	2.01	1.10	2.21	1.03	3.81
Gran Total	1.39	1.04	1.44	1.12	1.61	1.04	2.69
TIPO III							
Bovinos							
Carne	1.90	1.06	2.00	1.17	2.34	1.09	3.33
Doble propósito carne	1.46	1.00	1.46	1.16	1.70	1.07	2.23
Doble propósito leche	0.86	1.04	0.89	1.30	1.16	1.16	1.63
Leche	1.03	1.15	1.18	1.08	1.28	1.07	1.62
Total	1.45	1.09	1.59	1.14	1.81	1.08	2.51
Ovinos							
Carne	3.55	1.10	3.90	1.23	4.81	1.11	6.89
Porcinos							
Carne	2.50	1.00	2.50	1.21	3.02	1.11	4.25
Gran Total	1.77	1.09	1.93	1.16	2.23	1.09	3.12
TIPO IV							
Bovinos							
Carne	1.86	0.98	1.83	1.21	2.22	1.12	3.25
Doble propósito carne	0.80	1.00	0.80	1.16	0.93	1.07	1.31
Leche	1.34	1.03	1.38	1.12	1.55	1.10	1.83
Total	1.45	1.01	1.46	1.16	1.69	1.11	2.25
Ovinos							
Carne	3.40	1.00	3.40	1.19	4.04	1.06	5.55
Caprinos							
Leche	0.50	1.00	0.50	1.43	0.71	1.54	0.54
Porcinos							
Carne	2.94	1.06	3.10	1.18	3.65	1.05	4.45
Gran Total	1.96	1.01	1.99	1.17	2.33	1.11	3.09

Cuadro A2.18. Cambios en los Activos y Alianza 2003

	Casos con Capital en:	Sin cambios en el Capital	Con aumentos en el Capital			Con disminución en el Capital		
			Por Alianza	Otras causas	Total	Por Alianza	Otras causas	Total
Maquinaria	383	211	45	100	145	2	25	27
Ganado	188	49	45	68	113	1	25	26
Cultivos Perennes	63	33	5	15	20	0	10	10
Total	634	293	95	183	278	3	60	63
Maquinaria	60.4%	55.1%	31.0%	69.0%	37.9%	7.4%	92.6%	7.0%
Ganado	29.7%	26.1%	39.8%	60.2%	60.1%	3.8%	96.2%	13.8%
Cultivos Perennes	9.9%	52.4%	25.0%	75.0%	31.7%	0.0%	100.0%	15.9%
Total	100.0%	46.2%	34.2%	65.8%	43.8%	4.8%	95.2%	9.9%

Fuente: Resultados de la Encuesta a Beneficiarios del 2003.

Cuadro A2.19. Cambios en los Activos y Alianza por Tipo de Productor 2003

	Casos con Capital en:	Sin cambios en el Capital	Con aumentos en el Capital			Con disminución en el Capital		
			Por Alianza	Otras causas	Total	Por Alianza	Otras causas	Total
TIPO I								
Maquinaria	5	3	0	2	2	0	0	0
Ganado	6	1	2	2	4	0	1	1
C. Perennes	1	1	0	0	0	0	0	0
Total	12	5	2	4	6	0	1	1
Maquinaria	41.7%	60.0%	0.0%	100.0%	40.0%	--	--	0.0%
Ganado	50.0%	16.7%	50.0%	50.0%	66.7%	0.0	100.0	16.7%
C. Perennes	8.3%	100.0%	--	--	0%	--	--	0.0%
Total	100.0%	41.7%	33.3%	66.7%	50.0%	0.0%	100.0%	8.3%
TIPO II								
Maquinaria	67	34	4	28	32	0	1	1
Ganado	47	7	17	17	34	0	6	6
C. Perennes	13	7	2	3	5	0	1	1
Total	127	48	23	48	71	0	8	8
Maquinaria	52.8%	50.7%	12.5%	87.5%	47.8%	0.0%	100.0%	1.5%
Ganado	37.0%	14.9%	50.0%	50.0%	72.3%	0.0%	100.0%	12.8%
C. Perennes	10.2%	53.8%	40.0%	60.0%	38.5%	0.0%	100.0%	7.7%
Total	100.0%	37.8%	32.4%	67.6%	55.9%	0.0%	100.0%	6.3%

Cuadro A2.19. Cambios en los Activos y Alianza por Tipo de Productor 2003 (Cont.)

	Casos con Capital en:	Sin cambios en el Capital	Con aumentos en el Capital			Con disminución en el Capital		
			Por Alianza	Otras causas	Total	Por Alianza	Otras causas	Total
TIPO III								
Maquinaria	181	96	20	44	64	3	18	21
Ganado	88	29	16	27	43	0	16	16
C. Perennes	25	14	2	4	6	0	5	5
Total	294	139	38	75	113	3	39	42
Maquinaria	61.6%	53.0%	31.3%	68.8%	35.4%	14.3%	85.7%	11.6%
Ganado	29.9%	33.0%	37.2%	62.8%	48.9%	0.0%	100.0%	18.2%
C. Perennes	8.5%	56.0%	33.3%	66.7%	24.0%	0.0%	100.0%	20.0%
Total	100.0%	47.3%	33.6%	66.4%	38.4%	7.1%	92.9%	14.3%
TIPO IV								
Maquinaria	101	62	14	20	34	0	5	5
Ganado	37	9	8	17	25	1	2	3
C. Perennes	20	8	1	8	9	0	3	3
Total	158	79	23	45	68	1	10	11
Maquinaria	63.9%	61.4%	41.2%	58.8%	33.7%	0.0%	100.0%	5.0%
Ganado	23.4%	24.3%	32.0%	68.0%	67.6%	33.3%	66.7%	8.1%
C. Perennes	12.7%	40.0%	11.1%	88.9%	45.0%	0.0%	100.0%	15.0%
Total	100.0%	50.0%	33.8%	66.2%	43.0%	9.1%	90.9%	7.0%
TIPO V								
Maquinaria	28	15	4	9	13	0	0	0
Ganado	10	3	2	5	7	0	0	0
C. Perennes	4	3	0	1	1	0	0	0
Total	42	21	6	15	21	0	0	0
Maquinaria	66.7%	53.6%	30.8%	69.2%	46.4%	--	--	0.0%
Ganado	23.8%	30.0%	28.6%	71.4%	70.0%	--	--	0.0%
C. Perennes	9.5%	75.0%	0.0%	100.0%	25.0%	--	--	0.0%
Total	100.0%	50.0%	28.6%	71.4%	50.0%	--	--	0.0%

Fuente: Resultados de la Encuesta a Beneficiarios del 2003.

Cuadro A2.20. Tendencia de Cambio 2003

Tendencia	Benef.		Capital Total Promedio (miles)			Monto Prom.	Cap DA Cap AA	Apoyo Cap DA	Apoyo Cap AA
	No.	%	Antes	Después	D-A				
Decreciente	18	12%	450.9	345.2	-105.6	28.4	0.77	0.08	0.06
Estable	12	8%	580.0	580.0	0	22.6	1.00	0.04	0.04
Creciente	120	80%	1,149.6	1,533.6	384.0	55.7	1.33	0.04	0.05
TOTAL	150	100%	1,020.2	1,314.7	294.5	49.8	1.29	0.04	0.05

Fuente: Resultados de la Encuesta a Beneficiarios del 2003.

Cuadro A2.21. Tendencia de Cambio 2001

Tendencia	Benef.		Capital Total Promedio (miles)			Cap DA Cap AA
	No.	%	Antes	Después	D-A	
Decreciente	21	15%	783.5	331.2	-452.3	0.42
Estable	3	2%	119.5	119.5	0	1.00
Creciente	116	83%	609.4	1,323.1	713.7	2.17
TOTAL	140	100%	625.0	1,148.5	523.5	1.84

Fuente: Resultados de la Encuesta a Beneficiarios del 2001.

Cuadro A2.22. Cambio en la Innovación Tecnológica

Tipo de Productor	2003				2001			
	No.	IT _A	IT _D	ICT	No.	IT _A	IT _D	ICT
I	7	0.23	0.25	0.02	4	0.17	0.37	0.20
II	38	0.28	0.33	0.05	44	0.28	0.35	0.07
III	65	0.42	0.42	0.00	61	0.46	0.47	0.02
IV	33	0.62	0.55	-0.07	29	0.63	0.65	0.02
V	8	0.69	0.64	-0.05	2	0.68	0.14	-0.55
TOTAL	151	0.44	0.43	-0.01	140	0.43	0.46	0.03

Fuente: Resultados de la Encuesta a Beneficiarios del 2003 y del 2001.

Cuadro A2.23. Cadenas de Valor 2003

Concepto	Por tipo de productor					
	TOTAL	I	II	III	IV	V
Integración vertical hacia atrás	-0.001	0.000	-0.026	0.001	0.009	0.067
Integr. vert. hacia atrás y Alianza	31.0%	0.0%	53.8%	50.0%	0.0%	0.0%
Integración vertical hacia delante	0.0025	0.0000	0.0000	0.0056	0.0000	0.0000
VHI Prod. pecuaria sin cambios	0.0002	0.0000	0.0004	0.0002	0.0000	0.0000
Integr. horiz. adelante y Alianza	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
Integración vertical hacia delante por eslabones						
Fábrica o empaedora	0.0012	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0193
Intermediario comercial	0.0024	0.0000	0.0000	0.0055	0.0000	0.0000
Directo al consumidor	0.0297	0.0000	0.1000	0.0233	0.0000	-0.0193
Directo a la exportación	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000

Fuente: Resultados de la Encuesta a Beneficiarios del 2003.

Cuadro A2.24. Cadenas de Valor 2001

Concepto	Por tipo de productor					
	TOTAL	I	II	III	IV	V
Integración vertical hacia atrás	0.0056	-0.1064	0.0079	0.0036	-0.0037	0.3727
Integr. vert. hacia atrás y Alianza	8.5%	0.0%	9.1%	4.5%	40.0%	0.0%
Integración vertical hacia delante	0.0174	0.0000	0.0000	0.0205	0.0339	N.A.
VHI Prod. pecuaria sin cambios	0.0000	0.0006	0.0001	-0.0001	0.0000	-0.0012
Integr. horiz. adelante y Alianza	0.0357	0.0000	0.0000	0.0000	0.2000	0.0000
Integración vertical hacia delante por eslabones						
Fábrica o empaedora	-0.0083	0.0000	0.0000	0.0000	-0.0357	N.A.
Intermediario comercial	0.0182	0.0000	0.0000	0.0045	0.0696	N.A.
Directo al consumidor	0.0074	0.0000	0.0000	0.0161	0.0000	N.A.
Directo a la exportación	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	N.A.

Fuente: Resultados de la Encuesta a Beneficiarios del 2001.

Cuadro A2.25. Desarrollo de Capacidades 2003 y 2001

Año	Concepto	Por tipo de productor					
		TOTAL	I	II	III	IV	V
2003	Desarrollo de capacidades	0.0694	--	0.3750	0.0104	0.0000	--
	Desarrollo de Capacidades y Alianza	0.0926	--	0.0000	0.1333	0.0769	--
2001	Desarrollo de capacidades	0.0500	--	0.0625	0.0313	--	--
	Desarrollo de Capacidades y Alianza	0.2667	--	0.5000	0.0000	--	--

Fuente: Resultados de la Encuesta a Beneficiarios del 2003 y del 2001.

Cuadro A2.26. Indicadores descriptivos del Desarrollo de Capacidades; 2003

Beneficiarios	Total de Productores		Por Tipo de Productor									
			Tipo I		Tipo II		Tipo III		Tipo IV		Tipo V	
	Dato	Ind.	Dato	Ind.	Dato	Ind.	Dato	Ind.	Dato	Ind.	Dato	Ind.
Que recibieron el apoyo	151	--	7	--	38	--	65	--	33	--	8	--
Que recibieron capacitación	18	11.92%	0	0.00%	3	7.89%	12	18.46%	3	9.09%	0	0.00%
Que siguen aplicando las recomendaciones	17	94.44%	--	--	3	100.0%	11	91.67%	3	100.0%	--	--
Que recibieron capacitación satisfactoria	17	94.44%	--	--	3	100.0%	11	91.67%	3	100.0%	--	--
Para los que la capacitación es indispensable	17	94.44%	--	--	3	100.0%	11	91.67%	3	100.0%	--	--
A los que la capacitación ayudó para que recibieran apoyo	15	83.33%	--	--	3	100.0%	10	83.33%	2	66.67%	--	--

Fuente: Resultados de la Encuesta a Beneficiarios del 2003.

Cuadro A2.27. Indicadores descriptivos del Desarrollo de Capacidades 2001

Beneficiarios	Total de Productores		Por Tipo de Productor									
			Tipo I		Tipo II		Tipo III		Tipo IV		Tipo V	
	Dato	Ind.	Dato	Ind.	Dato	Ind.	Dato	Ind.	Dato	Ind.	Dato	Ind.
Que recibieron el apoyo	140	--	4	--	44	--	61	--	29	--	2	--
Que recibieron capacitación	10	7.14%	0	0.00%	6	13.64%	4	6.56%	0	0.00%	0	0.00%
Que siguen aplicando las recomendaciones	8	80.00%	0	--	5	83.33%	3	75.00%	0	--	0	--
Que recibieron capacitación satisfactoria	9	90.00%	0	--	6	100.00%	3	75.00%	0	--	0	--
Para los que la capacitación es indispensable	7	70.00%	0	--	4	66.67%	3	75.00%	0	--	0	--
A los que la capacitación ayudó para que recibieran apoyo	6	60.00%	0	--	3	50.00%	3	75.00%	0	--	0	--

Fuente: Resultados de la Encuesta a Beneficiarios del 2001.

Cuadro A2.28. Indicadores descriptivos del Desarrollo de Organizaciones 2003

Beneficiarios	Total de Productores		Por Tipo de Productor									
			Tipo I		Tipo II		Tipo III		Tipo IV		Tipo V	
	Dato	Indicador	Dato	Indicador	Dato	Indicador	Dato	Indicador	Dato	Indicador	Dato	Indicador
Que recibieron el apoyo	151	--	7	--	38	--	65	--	33	--	8	--
Que recibieron apoyo a través de una organización	11	7.28%	1	14.29%	2	5.26%	7	10.77%	1	3.03%	0	0.00%
Que constituyeron la organización para recibir el apoyo	1	9.09%	0	0.00%	0	0.00%	1	14.29%	0	0.00%	0	--
Con organizaciones vigentes después del apoyo	9	81.82%	1	100.00%	1	50.00%	6	85.71%	1	100.00%	0	--

Fuente: Resultados de la Encuesta a Beneficiarios del 2003.

Cuadro A2.29. Indicadores descriptivos del Desarrollo de Organizaciones 2001

Beneficiarios	Total de Productores		Por Tipo de Productor									
			Tipo I		Tipo II		Tipo III		Tipo IV		Tipo V	
	Dato	Indicador	Dato	Indicador	Dato	Indicador	Dato	Indicador	Dato	Indicador	Dato	Indicador
Que recibieron el apoyo	140	--	4	--	44	--	61	--	29	--	2	--
Que recibieron apoyo a través de una organización	11	7.86%	0	0.00%	5	11.36%	5	8.20%	1	3.45%	0	0.00%
Que constituyeron la organización para recibir el apoyo	7	63.64%	--	--	4	80.00%	3	60.00%	0	0.00%	--	--
Con organizaciones vigentes después del apoyo	8	72.73%	--	--	3	60.00%	4	80.00%	1	100.00%	--	--

Fuente: Resultados de la Encuesta a Beneficiarios del 2003

Cuadro A2.30. Tamaño de las Organizaciones 2003

Tendencia	Organizaciones		Promedio de miembros		
	No.	%	Antes	Después	D - A
TOTAL DE PRODUCTORES					
Decreciente	1	9.09%	20.0	18.0	-2.0
Estable	10	90.91%	15.5	15.5	0.0
Creciente	0	0.00%	--	--	--
TOTAL	11	100.00%	17.3	17.1	-0.2
POR TIPO DE PRODUCTOR					
TIPO I					
Decreciente	1	100.00%	20.0	18.0	-2.0
Estable	0	0.00%	--	--	--
Creciente	0	0.00%	--	--	--
TOTAL	1	100.00%	20.0	18.0	-2.0
TIPO II					
Decreciente	0	0.00%	--	--	--
Estable	2	100.00%	5.0	5.0	0.0
Creciente	0	0.00%	--	--	--
TOTAL	2	100.00%	5.0	5.0	0.0
TIPO III					
Decreciente	0	0.00%	--	--	--
Estable	7	100.00%	20.4	20.4	0.0
Creciente	0	0.00%	--	--	--
TOTAL	7	100.00%	20.4	20.4	0.0
TIPO IV					
Decreciente	0	0.00%	--	--	--
Estable	1	100.00%	17.0	17.0	0.0
Creciente	0	0.00%	--	--	--
TOTAL	1	100.00%	17.0	17.0	0.0
TIPO V					
Decreciente	0	--	--	--	--
Estable	0	--	--	--	--
Creciente	0	--	--	--	--
TOTAL	0	--	--	--	--

Cuadro A2.31. Tamaño de las Organizaciones 2001

Tendencia	Organizaciones		Promedio de miembros		
	No.	%	Antes	Después	D - A
TOTAL DE PRODUCTORES					
Decreciente	2	18.18%	13.5	5.0	-8.5
Estable	5	45.45%	132.8	132.8	0.0
Creciente	4	36.36%	63.0	74.5	11.5
TOTAL	11	100.00%	85.7	88.4	2.6
POR TIPO DE PRODUCTOR					
TIPO I					
Decreciente	--	--	--	--	--
Estable	--	--	--	--	--
Creciente	--	--	--	--	--
TOTAL	--	--	--	--	--
TIPO II					
Decreciente	2	40.00%	13.5	5.0	-8.5
Estable	1	20.00%	17.0	17.0	0.0
Creciente	2	40.00%	8.5	15.5	7.0
TOTAL	5	100.00%	12.2	11.6	-0.6
TIPO III					
Decreciente	--	--	--	--	--
Estable	4	80.00%	161.8	161.8	0.0
Creciente	1	20.00%	5.0	17.0	12.0
TOTAL	5	100.00%	130.4	132.8	2.4
TIPO IV					
Decreciente	--	--	--	--	--
Estable	--	--	--	--	--
Creciente	1	100.00%	230.0	250.0	20.0
TOTAL	1	100.00%	230.0	250.0	20.0
TIPO V					
Decreciente	--	--	--	--	--
Estable	--	--	--	--	--
Creciente	--	--	--	--	--
TOTAL	--	--	--	--	--