



# Evaluación Alianza Contigo 2003



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

SAGARPA

## Informe de Evaluación Estatal **Programa Fomento Agrícola**

### **Tabasco**

# MÉXICO

SEPTIEMBRE, 2004



# Evaluación Alianza Contigo 2003



## Informe de Evaluación Estatal **Programa Fomento Agrícola**

### Tabasco

# Directorio

## GOBIERNO DEL ESTADO DE TABASCO

**Lic. Manuel Andrade Díaz**  
Gobernador Constitucional del Estado

**Ing. Jaime Lastra Escudero**  
Secretario de Desarrollo Agropecuario

**Dr. Jesús Armando Mejía Núñez**  
Subsecretario de Desarrollo Agrícola y  
Agroindustrial

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

**C. Javier Bernardo Usabiaga Arroyo**  
Secretario

**Ing. Francisco López Tostado**  
Subsecretario de Agricultura

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

**Ing. Simón Treviño Alcántara**  
Director General de Fomento a la  
Agricultura

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

**Dr. Carlos Miguel García Bojalil.**  
Delegado de la SAGARPA en Tabasco

## COMITÉ TÉCNICO ESTATAL DE EVALUACIÓN

**Dr. Carlos Miguel García Bojalil.** Presidente  
**Ing. Jaime Lastra Escudero.** Secretario Técnico  
**Ing. Jorge Lara Plaisant.** Representante de la Delegación de la SAGARPA  
**Ing. Jesús Alberto Sánchez Guzmán.** Representante del Gobierno del Estado  
**Ing. Óscar Felipe López Cota.** Representante de los Profesionistas  
**MVZ. José Cecilio Pérez Gómez.** Representante de Profesionistas y Académicos  
**Ing. Víctor Jesús Zepeda Gómez.** Gerente Estatal de FIRCO  
**Lic. Carlos Alberto Gutiérrez Cortés.** Coordinador del CTEE

**Esta Evaluación Fue Realizado Por La Entidad Evaluadora Externa:  
Corporación Chapingo S.A de C.V.**

**M.A. Hilario Becerril Hernández**  
Responsable de la evaluación.

**Consultores:**

Ing. Herminio Luna Torres  
Ing. Arturo Hernández Cruz  
M.C. Adrián Carrillo Etienne.  
Ing. Arturo Hernández Bautista.  
Ing. Marcelino Gamas Aguilar.  
Ing. Javier Gómez Martínez.  
Lic. Juana I. Jiménez Román.  
Juan Simón Bautista López  
Ing. Roberto González López.  
Ing. Rubicel Ovando Ramos.  
Santos Domínguez Alejandro.

## Índice de Contenido

Resumen ejecutivo.....	1
Objetivo.....	1
1. Síntesis de las características del Programa en el Estado.....	1
2. Principales resultados del análisis de contexto y su correspondencia con el programa:.....	2
3. Principales resultados de la evaluación de procesos y de la gestión del Programa:.....	3
4. Principales impactos del Programa:.....	4
5. Recomendaciones relevantes:.....	5
<b>Introducción.....</b>	<b>7</b>
1. Bases de la evaluación.....	7
2. Objetivo de la evaluación.....	7
2.2.1 Objetivo general de la evaluación.....	7
2.2.2. Objetivos específicos.....	7
3. Análisis por subprogramas y componentes.....	8
4. Fuentes de información, diseño de muestras y procesamiento de información.....	8
<b>Capítulo 1.....</b>	<b>10</b>
Características del programa.....	10
1.1. Objetivos.....	10
1.2. Análisis retrospectivo del Programa 1996-2003.....	10
1.2.1. Evolución presupuestaria y de la cobertura de productores.....	11
1.2.2. Cumplimiento de metas 2003.....	12
1.3. Análisis del diseño actual del Programa.....	12
1.3.1. Objetivos, componentes, montos de apoyo y criterios de elegibilidad de beneficiarios.....	12
1.3.2. Articulación entre subprogramas, componentes y conceptos de apoyos....	13
1.3.3. Correspondencia del Programa con las cuatro líneas estratégicas de la política sectorial federal.....	13
1.3.4. Correspondencia del Programa con los lineamientos de la política sectorial estatal.....	14
1.4. Consideraciones finales sobre el enfoque y diseño del Programa.....	14

<b>Capítulo 2.....</b>	<b>15</b>
Contexto en el que se desenvuelven las actividades que apoya el Programa.....	15
2.1. Objetivo.....	15
2.2. Caracterización general del subsector agrícola.....	15
2.3. Factores condicionantes según giros productivos y tipo de productor.....	21
2.4. Correspondencia entre la orientación general del Programa y la problemática identificada.....	24
2.4.1. Principales giros productivos y giros atendidos por el Programa.....	25
2.4.2. Congruencia entre los objetivos del Programa con la situación de los problemas que busca solucionar.....	26
2.4.3. Dimensión y presupuestos destinados por el Programa a la solución de la problemática.....	26
2.4.4. Tipo de productores prioritarios para recibir apoyo y tipo de productores apoyados por el Programa.....	26
2.4.5. Tipo de apoyo que requieren los productores en cada giro y tipo de apoyo otorgado por el Programa.....	27
<b>Capítulo 3.....</b>	<b>28</b>
Evaluación de procesos.....	28
3.1. Objetivos.....	28
3.2. Diseño.....	28
3.2.1. Análisis de la compactación de programas.....	28
3.2.2. Pertinencia de la orientación de apoyos hacia proyectos.....	29
3.2.3. Congruencia del Programa con las líneas estratégicas definidas en el nivel federal y estatal.....	30
3.3. Planeación.....	30
3.3.1. Escenario prospectivo del Programa.....	31
3.3.2. Criterios para la distribución de recursos del Programa entre tipos de componentes.....	31
3.3.3. Criterios para la identificación y priorización de cadenas productivas.....	31
3.4. Arreglo institucional.....	32
3.4.1. Operación estatal con base en estructuras federales.....	33
3.4.2. Desarrollo institucional de estructuras federales, estatales y locales.....	33
3.4.3. Funciones del Comité Técnico Agrícola (CTA).....	34
3.4.4. Integración y operación de Comités Sistema Producto.....	34
3.5. Operación.....	35
3.5.1. Cumplimiento de metas 2003 y avances 2004.....	35
3.5.2. Asignación de recursos.....	35
3.5.2.1. Mecanismo y selección de beneficiarios.....	36
3.5.2.2. Disponibilidad y uso de estudios de estratificación.....	37
3.5.3. Oportunidad y efectos de los apoyos sobre las decisiones de inversión....	37
3.5.4. Relaciones de complementariedad en la operación de Fomento Agrícola..	38
3.5.5. Participación estatal en las inversiones del Programa.....	38
3.5.6. Logros e insuficiencias en la operación del SISER.....	39
3.5.7. Integración de cadenas productivas.....	40

3.5.8. Factores críticos en la vinculación entre el Programa de Fomento Agrícola y el PRODESCA.....	41
3.6. Experiencias de éxito.....	42
3.7. Cambios relevantes en los procesos 2004.....	42
<b>Capítulo 4.....</b>	<b>43</b>
Evaluación de impactos.....	43
Objetivos.....	43
4.1. Resultados en permanencia, funcionalidad y nivel de aprovechamiento de las inversiones.....	43
4.2. Impactos e indicadores del primer nivel.....	44
4.2.1. Ingreso.....	44
4.2.2. Empleo.....	45
4.3. Impactos e indicadores del segundo nivel .....	47
4.3.1 Inversión y capitalización.....	47
4.3.2. Producción y productividad.....	48
4.3.3. Cambio técnico.....	49
4.3.4. Integración de cadenas agroalimentarias.....	50
4.3.5. Desarrollo de capacidades.....	51
4.3.6. Desarrollo de organizaciones.....	51
4.4. Análisis de los resultados de los indicadores según tipos de productores (primero y segundo nivel).....	52
4.5. Análisis de los resultados de los indicadores por actividades productivas (primero y segundo nivel).....	53
4.6. Análisis global sobre los impactos observados mediante los indicadores en relación con la problemática de los productores y con los procesos operativos del programa.....	54
<b>Capítulo 5.....</b>	<b>55</b>
Conclusiones y recomendaciones.....	55
Objetivos.....	55
5.1. Conclusiones.....	55
5.1.1. Correspondencia entre problemática y Programa.....	55
5.1.2. Principales resultados de la evaluación de procesos.....	56
5.1.3. Principales impactos.....	57
5.2. Recomendaciones.....	59
5.2.1. Diseño del Programa.....	59
5.2.2. Procesos operativos.....	59
5.2.3. Generación de impactos.....	61
6. Bibliografía.....	63
Anexos	

## Índice de cuadros

Cuadro R-1. Resumen de los principales datos e indicadores del grupo de Programas de Fomento Agrícola 2003.....	5
Cuadro R-2. Resumen de los principales datos e indicadores del grupo de programas de FA 2003.....	6
Cuadro 1.2. Fomento Agrícola en Tabasco (1996-2004).....	11
Cuadro 2.2.a. Avance agrícola 2003-2004 al 30 de junio 2004 (Cultivos ciclo corto) .....	16
Cuadro 2.2.b. Valor de la Producción Agrícola Tabasco 2003.....	17
Cuadro 2.2.c. Avance agrícola 2003-2004 al 30 de junio 2004 (Cultivos Ciclo largo) .....	18
Cuadro 2.3.a. PEA en Tabasco .....	21
Cuadro 2.3.b. Analfabetismo y educación básica en Tabasco.....	22
Cuadro 2.3.c. Ingresos en Tabasco.....	23
Cuadro 2.3.d. Población ocupada por actividad económica en Tabasco, 2003    Cuadro 2.3.e. Uso de los apoyos de Alianza.....	23
Cuadro 2.3.e. Uso de los apoyos de Alianza.....	24
Cuadro 2.4.1. a. PIB Estatal y Agropecuario.....	25
Cuadro 2.4.4.a. Tipología de productores apoyados con el programa AC 2003.....	26
Cuadro 3.4.2.1. Distribución % presupuestal AC 2003.....	36
Cuadro 3.4.7.2. Integración hacia atrás.....	40
Cuadro 3.4.8.1. Indicadores descriptivos de capacitación recibida.....	41
Cuadro 4.1.1. Uso de los apoyos de Alianza.....	44
Cuadro 4.2.1.1. Ingresos, costos y excedentes (2003) .....	45
Cuadro 4.2.2.1. Cambios en el empleo total 2003.....	46
Cuadro 4.2.2.2. Cambios en el empleo total 2001.....	46
Cuadro 4.3.1.1. Inversión y capitalización (2001) .....	47
Cuadro 4.3.1.2. Inversión y capitalización (2003) .....	48
Cuadro 4.3.2.1. Producción y rendimiento (2003) .....	49
Cuadro 4.3.3.1. Producción y rendimiento (2003) Fertilización. ....	49
Cuadro 4.3.4.1. Calidad genética de la semilla.....	50
Cuadro 4.3.6.1. Tamaño de las organizaciones (2003) .....	52
Cuadro 4.4.1. Tipología de productores 2001-2003.....	52

## Índice de figuras

Figura 2.2.a. Canal de Comercialización Básico o primer nivel.....	18
Figura 2.2.b. Canal de Comercialización segundo nivel.....	19
Figura 2.2.c. Canal de Comercialización tercer nivel.....	20

## Índice de gráficas

Gráfica 1.2.1. Resumen de inversiones agrícolas en AC en Tabasco 1996-2003 y presupuestado 2004* .....	11
---	----

## SIGLAS

AC	Alianza Contigo
APC	Alianza Para el Campo
CADER	Centro de Apoyo al Desarrollo Rural
CEA	Consejo Estatal Agropecuario
CCH	Corporación Chapingo
CGEO	Coordinación General de Enlace y Operación
CONAPO	Consejo Nacional de Población
C.P.	Colegio de Postgraduados
CTA	Comité Técnico Agrícola
CTEE	Comité Técnico Estatal de Evaluación
DDR	Distrito de Desarrollo Rural
EEE	Entidad Evaluadora Estatal
FA	Fomento Agrícola
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
FIRCO	Fideicomiso de Riesgo Compartido
FOFAE	Fideicomiso Estatal de Distribución de Fondos
INEGI	Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática
INIFAP	Instituto Nacional de investigación Forestales, Agrícolas y Pecuarias
ITA. 28	Instituto Tecnológico Agropecuario no. 28
ISPROTAB	Instituto para el Desarrollo de Sistemas de Producción del Trópico Húmedo de Tabasco
LDRS	Ley de Desarrollo Rural sustentable
POA	Programa Operativo Anual
PIB	Producto Interno Bruto
PRODESCA	Subprograma de Desarrollo de Capacidades en el Medio Rural
PRODUCE	Fundación Produce
PSP	Prestadores de Servicios Profesionales
RO	Reglas de Operación
SAGARPA	Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación
SIAP	Sistema de Información y Estadística Agroalimentaria y Pesquera
SISER	Sistema de Información del Sector Rural
UJAT	Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

## Presentación

El Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006 es el marco de referencia del Desarrollo integral de la Nación Mexicana. Con lo anterior, su objetivo básico es el de apoyar el mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad, considerando como una de las partes mas necesarias de incidencia a las poblaciones en regiones prioritarias, y se considera como uno de los objetivos de los programas de AC el de mejorar la calidad de vida de la población ubicadas en las regiones poco desarrolladas y de mayor marginación. Los programas de AC, se ubican en el contexto de las líneas establecidas por el Gobierno de México, el cual busca que los productores agropecuarios sean competitivos dentro de los sistemas integrales de producción y comercialización, fortaleciendo la dinámica agroalimentaria, con lo cual se cubriría uno de los objetivos básicos del Gobierno de Tabasco que es la creación y diversificación de empleos así como el incremento de los ingresos de los productores.

La finalidad de los Programas de FA de la AC en Tabasco fue de fomentar la inversión y capitalización a través de la tecnificación de la producción, el fomento a la reconversión productiva cítrica y el manejo integral del suelo y agua así como el fortalecimiento de los sistemas producto a través del apoyo de los comités sistema producto y al fortalecimiento de los comités constituidos, ya que con esto los Gobiernos Federal y Estatal propiciarían una dinámica tendiente a la generación y diversificación de empleos agrícolas, incremento en la producción y productividad, impulso a la competitividad, sustentabilidad en el uso de los recursos naturales (suelo y agua), Integración y consolidación de sistemas producto, capitalización y diversificación de las unidades de producción, desarrollo de capacidades humanas relacionadas con la producción y el fortalecimiento de organizaciones económicas de productores.

Esta EEE es la responsable de los contenidos de la evaluación. La integración de la misma se diseñó siguiendo la metodología propuesta por la FAO, considerando la Guía Metodológica para la Evaluación Estatal del Programa de FA. El proceso fue coordinado y conducido por el CTEE, el cual fue el responsable de la contratación y supervisión de la EEE, así como de la revisión, calificación y dictamen del informe de evaluación.

En la elaboración de la evaluación participaron profesionales con un perfil adecuado para esta actividad. Se agradece ampliamente las facilidades otorgadas por los productores y al personal de las instituciones del subsector agrícola de Tabasco, quienes contribuyeron en realizar la evaluación del Programa de FA 2003.

M.A. Hilario Becerril Hernández

Responsable de la evaluación de la Entidad Evaluadora Estatal. Corporación Chapingo S.A. de C.V. Villahermosa, Tabasco. Septiembre del 2004

## Resumen Ejecutivo

### Objetivo

Dar una visión general al lector del contenido general de la evaluación desarrollada en el sector agrícola y específicamente del Programa de FA el Estado de Tabasco 2003.

### 1. Síntesis de las características del Programa en el Estado

Los subsidios al campo siempre se han visto como apoyos tradicionales (asistencia técnica, paquetes agrícolas, fertilizantes, insecticidas, mecanización, etc.). La prospección desde 1996 hasta el 2001 no dice lo contrario, el año 2002 ya muestra una modificación con el objetivo de buscar el agrupamiento de los programas y en el 2003 se continua con la misma línea y se considera un elemento importante el fomento a la organización de los productores a través del desarrollo de las cadenas productivas y el direccionamiento al fortalecimiento de los comités sistema-producto.

Las actividades realizadas dentro del programa AC se desarrollaban a través de diversos programas como son: Kilo por Kilo, Fertirrigación, Mecanización, etc., acciones que se venían dando en forma tradicional (como una actividad mas de las áreas responsables de la actividad agrícola), hasta que en el año 2002 cambiaron totalmente las estrategias de aplicación de recursos agrupando la mayoría de los programas en torno a las actividades de agrosistemas tropicales y subtropicales, tecnificación de la producción, manejo integral de suelo y agua y fomento frutícola.

El Programa de FA 2003, incluye los subprogramas de Fomento a la Inversión y Capitalización y el de Fortalecimiento de los Sistemas Producto.

Cada subprograma integra los siguientes componentes o proyectos:

Fomento a la Inversión y Capitalización:

- Tecnificación de la producción
- Manejo integral de suelo y agua
- Fomento productivo y reconversión productiva

Fortalecimiento de los Sistemas Producto

- Integración de los Comités Sistema Producto
- Fortalecimiento de los Comités constituidos

Este programa tuvo un presupuesto de \$ 32,184,000 que incluye \$13,000,000 para el programa de investigación y transferencia de tecnología, para el año 2003, y se tiene programada para este año 2004 la cantidad de \$ 33,789,240 incluidos \$12,810,000 para el programa de investigación y transferencia de tecnología.

El programa se aplicó en 15 municipios, siendo los principales Huimanguillo, Balancán y Cárdenas, Tabasco. Estos cuentan con una tasa de crecimiento anual del 2.4% y se consideran con una marginación media a excepción de Centro, que está calificado con una tasa de marginación muy baja.

Las características principales de los subprogramas son las de apoyar a los agroproductores a invertir en sus unidades de producción y con el resultado tengan la capacidad de capitalizarse a través de la adquisición de maquinaria agrícola, a fomentar la producción y reconversión agrícola por medio de la introducción de material vegetativo que cambie el sistema de producción tradicional, también el programa fomenta el manejo integral de suelo y agua, así como el fortalecimiento de los Sistemas Producto y la integración como Comités.

Las metas propuestas han sido cumplidas a excepción del programa de fomento productivo y reconversión productiva que solo ha tenido un avance del 73.2%

Del año 1996 al 2000 las inversiones para AC se vieron constantes en el 2001 el Gobierno del Estado apoyó en forma importante el Programa llegando los apoyos a más de \$111,000.00, los siguientes años 2002 y 2003 los recursos aplicados a AC no superaron los \$33,000.00, el aspecto importante fue la reestructuración de la operación de los programas como se denota en el cuadro 1.2., para el 2004 se ha programado la cantidad de \$33,789.24, siendo la estrategia de adjudicación de los apoyos debe ser a través de la presentación de un proyecto de factibilidad. Estrategia que se considera factible para cualquier programa.

## **2. Principales resultados del análisis de contexto y su correspondencia con el programa**

El paradigma que se plantea, se basa en una agricultura de autoconsumo y otra con visión empresarial. **Esto permitirá que los productores tengan certidumbre, a partir de apoyos bien planificados**, para impulsar su concurrencia a los mercados para sus productos en todos los ámbitos; situación que es fundamental para el desarrollo del campo, como también el hacer eficientes las unidades de producción, mediante nuevas tecnologías que permitan disminuir costos de producción y aprovechar las condiciones del estado para producir en épocas en las que otras regiones no lo hacen.

Nuestro campo continúa presentando el mayor saldo deficitario en la producción de alimentos básicos como son maíz y frijol. a pesar de que ocupamos los primeros lugares nacionales en producción de cacao, plátano, copra, pimienta, papaya y piña. Su transformación requiere hoy más que nunca del mejor esfuerzo para conjurar su rezago estructural e incorporarlo a la dinámica de eficiencia y competitividad que exige la nueva economía globalizada.

Por lo tanto la orientación debe ir en relación a:

- Integración de una planeación estratégica vinculando a los agroproductores en esta sinergia.
- Fomento a la Organización de productores
- Fomento al incremento de la cultura administrativa, a través de la integración de un concepto definido como administración básica de las explotaciones agropecuarias.
- Finalmente el fomento a la capitalización y a los Sistema-Producto. Subprogramas que cuentan con una aceptación pero que requieren de seguimiento.

### **3. Principales resultados de la evaluación de procesos y de la gestión del Programa**

El programa AC 2003 se ha aplicación en 15 municipios quienes recibieron apoyos en diferentes proporciones, correspondientemente para compra de maquinaria agrícola, equipos de riego, aplicación de cal agrícola en cítricos, etc., aunado a que la incidencia de Alianza ha propiciado que los grupos de productores organizados logren atraer más beneficios que los que hubiesen obtenido sin ella.

Se ha fomentado la capitalización de los agroproductores y con ello el incremento de los ingresos y la generación de mano de obra, en suma los resultados, producto de AC, han sido elementos para tomar la decisión de continuar año con año tratando de mejorar los conceptos de apoyo buscando cumplir con las líneas estratégicas de acción que marcan las RO que se generan año con año.

El programa AC 2004 cuenta con una innovación dentro de su operación y esta se refiere a la suma del Consejo municipal de Desarrollo Rural Sustentable a la dinámica general del programa, específicamente en la toma de decisiones a nivel municipal de los proyectos que pueden ser aprobados para su asignación de recursos, considerando el techo financiero asignado a este. Esta modalidad es solo para el Programa de Desarrollo Rural para este 2004, estando proyectado que la Municipalización considere dentro de su operatividad la totalidad de los programas.

El diseño del programa se considera correcto, el cual considera las líneas básicas de la LDR, la planeación y el arreglo institucional esta bien planteada pero es necesario reconsiderar la forma de operación básicamente en los puntos de capacitación de los

CADER, específicamente en los encargados de las ventanillas (conocimiento de la integración de una evaluación y la metodología de evaluación de proyectos) así como en el control de la aplicación de los beneficios. La fortaleza mas importante del programa es su personal el cual cuenta con un amplio conocimiento de las actividades técnicas agropecuarias, lo que les permite poder dar un seguimiento calificado a los programas de AC, y su principal debilidad es la falta de conocimiento sobre la forma de evaluar proyectos productivos, debilidad que no les permite definir la factibilidad o no factibilidad de estos.

#### **4. Principales impactos del Programa**

Un impacto importante en los beneficiarios fue la generación de ingresos, los cuales se vieron incrementados, después de la aplicación del apoyo pasando en promedio de \$706.00 antes de haber recibido el apoyo a \$819/ha., es decir se encontró un aumento del 16%.

Otro de los impactos más relevantes fue la generación de empleos en el 2003, considerando antes y después de la aplicación del apoyo un aumento del orden de 266% pasando de 8,592 a 22,870

Con el programa se observo que los aumentos de capital por alianza y por otras causas se dieron en 145 casos siendo el concepto más importante de capitalización la maquinaria agrícola.

La productividad se vio influenciada por el programa especialmente en lo que respecta a la fruticultura (limón y papaya) y en los pastizales, aunado a esto, la medición del cambio tecnológico se dio al observarse la aplicación de fertilizantes.

La integración de las cadenas agroalimentarias se vio fuertemente fomentada por Alianza al observarse un incremento en la dinámica comercial.

El apoyo de PRODESCA también rindió frutos, del 100% de encuestas levantadas, 10 productores recibieron capacitación y estos continúan aplicando las recomendaciones, es decir el 4.25% del total de beneficiarios del programa AC recibió capacitación y actualmente están aplicando lo recomendado.

En el cuadro R2 se observa el impacto económico real que tuvieron los beneficiados con AC en donde el 73.31% de los beneficiados pertenecen al tipo 1 y 2 y menos del 10% a los tipos 4 y 5 confirmándose que los apoyos fueron adjudicados a mas del 70% de productores pertenecientes a zonas marginadas.

**Cuadro R.1. Impacto económico de los productores beneficiados con AC**

Tipo de Productor	No	%	Capital antes apoyo	Capital después apoyo	Capital D - A	Capital D/A
1	55.00	23.31	9,494.36	72,713.16	63,218.80	7.66
2	118.00	50.00	23,352.07	42,524.60	19,172.53	1.82
3	42.00	17.80	129,699.12	222,397.62	92,698.50	1.71
4	19.00	8.05	981,749.32	1,142,512.74	160,763.42	1.16
5	2.00	0.85	1,212,625.00	1,318,700.00	106,075.00	1.09
<b>Total</b>	<b>236.00</b>	<b>100.00</b>	<b>126,286.37</b>	<b>180,944.78</b>	<b>54,658.41</b>	<b>1.43</b>

FUENTE: EEE con los resultados de encuestas a productores 2003

## 5. Recomendaciones relevantes

Instaurar como parte básica del programa AC la planeación estratégica a todos los niveles, de tal forma que cada una de las acciones a desarrollar, sean analizadas inicialmente en el COTEAGRI, esto como base operativa de la planeación estratégica.

Incluir en el diseño del programa a los actores municipales ya que esto impactará en el diseño nacional y tendrá una repercusión directa en los presupuestos que se generan a nivel nacional. Mientras mas injerencia tengan los municipios en el programa, lo harán más de ellos, principalmente porque el desplazamiento de los productores, quienes ya no acudirán a las instancias federales y estatales sino que acudirán directamente a las instancias municipales, además, el municipio al observar los resultados económicos del programa considerara la opción de apoyar económicamente a los programas complementarios de AC.

Se propone modificar la metodología de selección de beneficiarios considerando la situación económica de las regiones del Estado, a través de la supervisión de campo previa a la entrega de los beneficios, verificando la situación económica real del beneficiario (solicitud a nombre del padre y el que se beneficia realmente es el hijo, es decir el padre es prestanombres para la obtención del beneficio).

PRODESCA debe integrar dentro de su operación a los Centros de Investigación y capacitación como son el CP y el INIFAP, observando la necesidad de capacitación a todos los agroproductores en cada uno de los componentes, es decir dar la función de capacitadores a los centros de enseñanza e investigación en los diferentes programas de AC.

**Cuadro R-2. Resumen de los principales datos e indicadores del grupo de programas de FA 2003**

Concepto	Planeado Anexo Técnico	Avance Ejecutado	Nivel de cumplimiento (%)
<b>Fomento agrícola</b>	18,625,044.00	17,158,967.62	92.13
<b>Fomento a la Inversión y Capitalización</b>	18,425,044.00	16,961,967.62	92.06
Tecnificación de la producción	7,914,041.29	7,913,502.90	99.9
Manejo integral de suelo y agua	5,142,704.84	5,119,111.64	99.54
Fomento productivo y reconversión productiva	5,368,297.87	3,929,353.08	73.20
<b>Fortalecimiento de Sistemas producto</b>	200,000.00	197,000.00	98.5
Talleres	200,000.00	197,000.00	98.5
<b>Beneficiarios</b>	853	430	50.4
Fomento la Inversión y Capitalización	653	380	58.2
Fortalecimiento de Sistemas producto	200	50	25.0

Fuente: Anexo Técnico 2003, avances físicos y financieros 13/09/ 2004.

1/ No incluye gastos indirectos. Los recursos Alianza están conformados con una proporción de 72% de recursos estatales y 28% federales.

## Introducción

El objetivo de la evaluación de los Programas de FA de AC 2003, fue el de analizar la estrategia hacia el sector rural y determinar los resultados e impactos en el contexto del cumplimiento de sus acciones, así mismo contribuir con elementos de juicio a los actores estatales para la toma de decisiones relacionadas con la ejecución y operación del programa. Los contenidos muestran la forma en que fue su desarrollo y operación, se consideró el análisis de los procesos desde su planeación hasta su ejecución, los resultados emanados de esta revisión tendrán un gran valor para la toma de decisiones de la puesta en marcha de los programas 2005, además, no solo aplicable al programa AC, también puede ser aprovechado en otros programas institucionales que tienen repercusión en el trabajo diario con enfoque al desarrollo rural.

### 1. Bases de la evaluación

### 2. Objetivo de la evaluación

#### *2.2.1 Objetivo general de la evaluación*

La evaluación del programa de FA tiene como objetivo principal identificar las oportunidades de mejora y proponer cambios en el diseño y operación del programa, para incrementar su eficacia operativa y sus impactos.

#### *2.2.2. Objetivos específicos*

- Generar propuestas para una mejor articulación del programa con las cuatro líneas de estrategia definidas por SAGARPA (principalmente con la de integración de cadenas agroalimentarias y la de reconversión productiva) y con los lineamientos de política sectorial del gobierno estatal.
- Emitir recomendaciones para lograr una mayor complementariedad y articulación entre el subprograma de Fomento a la Inversión y Capitalización y el de Desarrollo de Capacidades en el Medio Rural (PRODESCA), que favorezca la apropiación de conocimientos técnicos y de gestión empresarial.
- Contribuir a mejorar el enfoque y la orientación del subprograma de Fomento a la Inversión y Capitalización mediante el análisis de la funcionalidad de la agregación de

componentes de inversión y su vinculación con el subprograma de Fortalecimiento de los Sistemas Producto.

Una de las exigencias en el uso de los recursos de la Federación es el seguimiento estricto de los mismos, lo cual hace necesario el desarrollo de una evaluación de la operación y uso de los recursos asignados al programa AC 2003. Lo anterior se encuentra inmerso en el marco de la LDRS y del Presupuesto de Egresos de la Federación 2003 y las RO. Esta evaluación queda a cargo de instituciones académicas o bien de empresas especializadas en la materia. La única finalidad es verificar que los subsidios sean canalizados hacia la población objetivo siguiendo los lineamientos antes descritos.

### 3. Análisis por subprogramas y componentes

Los impactos que resulten de la operación de APC 2001 nos permitirán tener elementos de análisis sobre la dinámica de AC 2003 y lo que esta sucediendo con la operación de AC 2004, estos hallazgos permitirán reconsiderar determinados subprogramas sobre su conveniencia de que sean apoyados con un incremento de recursos o bien para modificar su forma de operación o definitivamente dar una respuesta negativa a su continuidad por no tener una correspondencia real con las políticas definidas.

#### Subprogramas y componentes

Subprograma	Componente
Fomento a la Inversión y Capitalización	Tecnificación de la producción
	Manejo integral de suelo y agua
	Fomento productivo y reconversión productiva
Fortalecimiento de los Sistemas Producto	Integración de los Comités Sistema Producto
	Fortalecimiento de los Comités constituidos

### 4. Fuentes de información, diseño de muestras y procesamiento de información

La evaluación del Programa se apegó al método determinado por la UA-FAO. Las fuentes de información a las que se acudieron para la realización de la evaluación fueron la documental y trabajo de campo. En este último se utilizaron las siguientes herramientas: la observación directa, encuestas, reuniones de trabajo y entrevistas; se consideró el universo de beneficiarios del Programa de Fomento Agrícola 2003 y 2001, como base para selección y la determinación del tamaño de muestra, en la aplicación de encuestas se consideraron reemplazos cuyo tamaño de muestra también fue considerado en la metodología diseñada por la UA-FAO.

La información documental básica utilizada fueron los Anexos Técnicos (1996-2004), Reglas de Operación de AC 2003, avances del ejercicio físico-financiero, padrón de

proveedores, así como del documento de la Ley de Desarrollo Rural Sustentable, Acuerdo Nacional para el Campo emitido en abril del 2003. Para los análisis complementarios fueron utilizados documentos estadísticos oficiales (INEGI, SAGARPA) así como documentos oficiales del Gobierno del Estado.

El análisis de la información se realizó considerando los procedimientos descritos en la guía metodológica para la Evaluación Estatal del Programa de FA para AC 2003 y cuyos cálculos se detallan en el anexo 2.1.

Las conclusiones y recomendaciones generadas no deben pasar desapercibidas, deben considerarse como un elemento importante en la planeación de los Programas de Desarrollo Rural para buscar mejorar las acciones actuales en nuestro campo y en un mediano plazo tener mejores indicadores socioeconómicos.

# Capítulo 1

## Características del programa

### 1.1. Objetivos

El objetivo de este capítulo es el de dar una visión de la caracterización del Programa Agrícola 2003 y se complementa en su análisis con la retrospectiva de este con los programas operados desde 1996. Básicamente observaremos su dinámica operativa y la forma de aplicación de las estrategias fundamentadas en la LDRS.

También esta evaluación da la pauta de externar opiniones sobre las formas en que este programa fue diseñado y aun mas importante que problemas se observaron en la operatividad, es correcto apuntar que una de las líneas es la de fomentar la organización económica campesina como una prioridad para elevar la participación activa y responsable de los productores del campo, mediante el fortalecimiento de la participación organizada de los productores rurales en el desarrollo de las cadenas productivas a nivel local, regional y nacional, pero también es correcto mencionar la problemática actual de integración de las organizaciones, las cuales aun no cuentan con una sustentabilidad que les permita dar continuidad no solo a las actividades tendientes a la obtención de los apoyos sino a actividades de gran impacto para el desarrollo de su comunidad y para elevar la calidad de vida de sus familias.

### 1.2. Análisis retrospectivo del Programa 1996-2003

Los subsidios al campo siempre se han visto como apoyos tradicionales, la prospección desde 1996 hasta el 2001 no dice lo contrario, el año 2002 ya muestra una modificación con el objetivo de buscar el agrupamiento de los programas y en el 2003 se continua con la misma línea y se considera un elemento importante el fomento a la organización de los productores a través del desarrollo de las cadenas productivas y el direccionamiento al fortalecimiento de los comités sistema-producto.

En el año 2002 cambiaron totalmente las estrategias de aplicación de recursos agrupando la mayoría de los programas en torno a las actividades de Agrosistemas tropicales y subtropicales, Ferti-irrigación, Tecnificación de la Producción, Manejo integral de suelo y agua y fomento Frutícola. Los diferentes programas que fueron operados desde 1996 hasta el año 2004 se muestran en el siguiente cuadro

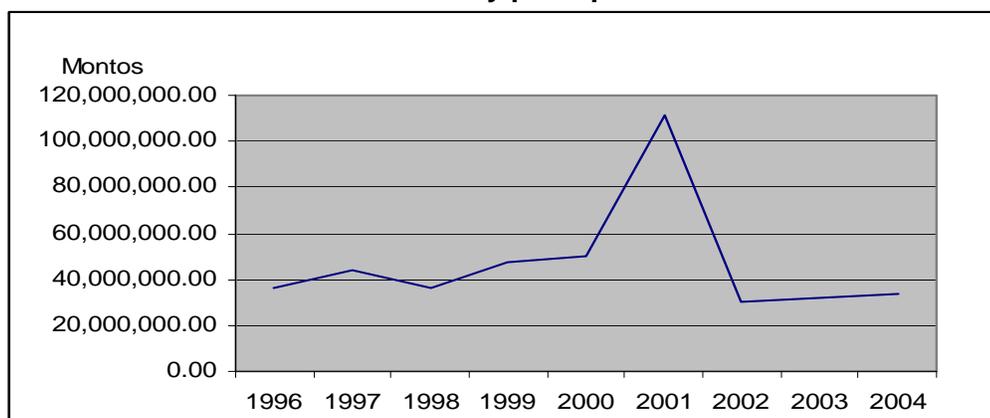
**Cuadro 1.2. Fomento Agrícola en Tabasco (1996-2004)**

1996-2001	2002	2003-2004
1.Kilo por Kilo	Manejo Integral de Suelo y Agua	Fomento a la Inversión y Capitalización
2.Ferti-irrigación		
3.Mecanización	Fomento frutícola	
4.Palma de Aceite	Desarrollo de agrosistemas tropicales y subtropicales	Fortalecimiento de los Sistemas Producto
5.Palma de Coco		
6.Sanidad Vegetal		
7.Transferencia de Tecnología		
8.Mejoramiento de Suelos		Investigación y Transferencia de Tecnología
9.Cítricos		
10.Cacao		
11.Café		
12.Hule		

Fuente: Elaboración propia EEE.

**1.2.1. Evolución presupuestaria y de la cobertura de productores**

**Gráfica 1.2.1. Resumen de inversiones agrícolas en AC en Tabasco 1996-2003 y presupuestado 2004\***



Fuente: ANEXOS TECNICOS. Gobierno Federal y Estatal.

La decisión de invertir o no, debe ser producto del análisis de la información vertida por estas evaluaciones, en la grafica anterior de observa que las inversiones del año 1996 al año 2000 tuvieron en general homogeneidad en los montos, siendo el promedio en los primeros 5 años de \$42,653,60; en el año 2001 se incrementa esta en mas del 100% a razón de que se suman los programas federalizados y nacionales, y en los años subsecuentes la disminución es notoria, debido a que se separan estos programas antes mencionados, y para el 2002 es donde los apoyos al programa agrícola serían las mas

bajos, en los últimos 9 años de operación del programa AC. Aumentando en aproximadamente 5% para el año 2004.

La característica demográfica de Tabasco muestra a un Estado con un 23.5% de municipios con alta marginalidad (Huimanguillo, Centla, Jonuta y Tacotalpa) y con el 59% con marginalidad media, la cobertura del programa agrícola AC 2003 tuvo incidencia en parte de los productores de los municipios con mayor marginación (la mayor parte de los productores objetivo fueron de Huimanguillo) y en forma complementaria se dio apoyo al resto de los municipios. Desconociéndose la distribución histórica por municipios.

### **1.2.2. Cumplimiento de metas 2003**

Las metas previstas para el año 2003 fueron cumplidas casi en su totalidad, para los dos subprogramas, Fomento a la Inversión y Capitalización y Fortalecimiento de Sistemas producto, el cumplimiento fue del 92.13%, esto según datos al 10 de septiembre del 2004.

El subprograma fomento a la inversión y capitalización, su nivel de cumplimiento llego al 92.06% donde el concepto fomento productivo y reconversión productiva solo aplico el 73.2% de lo recursos previstos en el anexo técnico. El subprograma fortalecimiento de Sistemas producto de lo previsto solo fue aplicado el 98.5%. Los resultados anteriores implican un apoyo a las líneas de fomento a la organización y en mayor medida a apoyar el incremento de la producción y la productividad a través de la tecnificación de la producción en la compra de equipos y maquinaria agrícola, además de propiciar el mejoramiento de la calidad de los suelos de la sabana al aplicar cal agrícola para modificar las características fisicoquímicas de los suelos y tener mayores posibilidades de incrementar la producción y productividad en la sabana de Huimanguillo.

### **1.3. Análisis del diseño actual del Programa**

Este apartado analiza la forma en que se desarrollo el programa, se enmarcan los detalles positivos y negativos que propiciaron la operación FA 2003 y paralelamente se analiza el papel que jugaron de las dependencias oficiales en todo el proceso, desde las solicitudes hasta la misma evaluación de los impactos, producto de la aplicación de los recursos y/o continuación de los proyectos como resultado de los apoyos en otros ciclos.

#### **1.3.1. Objetivos, componentes, montos de apoyo y criterios de elegibilidad de beneficiarios**

El objetivo del Programa FA es impulsar la producción y productividad, a través de ciertas líneas de acción que marcan la pauta para el desarrollo de las unidades de producción y que son la transferencia de tecnología, la integración o fortalecimiento de las cadenas productivas, capitalización mediante adquisición de maquinaria y el desarrollo de

capacidades, sirviendo para aumentar el ingreso de los productores y alcanzar la seguridad agroalimentaria.

Existen tres subprogramas que son fomento a la inversión y capitalización, fortalecimiento de los sistemas producto e investigación y transferencia de tecnología, los cuales están divididos en varios componentes como son el de tecnificación de la producción, manejo integral de suelo y agua, fomento productivo y reconversión productiva, integración y fortalecimiento de los sistemas producto.

Los criterios de elegibilidad de los beneficiarios se encuentran en el marco de las RO de la AC y están abierto pueden ser cualquier tipo de personas que se dediquen a actividades productivas del medio rural, debiendo presentar su solicitud única en ventanillas de los DDR's o CADER's, acompañadas de documentación como cédulas de autodiagnóstico o proyectos productivos, entre otros.

### ***1.3.2. Articulación entre subprogramas, componentes y conceptos de apoyos***

La forma en que fue diseñado el programa permite la articulación de sus subprogramas y componentes que lo comprenden, puesto que existe una interrelación entre lo conceptos como son la adquisición de tractores, establecimiento y mantenimiento de unidades de producción, adquisición e instalación de sistemas de riego e incorporación de cal agrícola y materia orgánica, los que en parte se dirigieron para apoyar el sector citrícola, el cañero, el de granos básicos y la siembra de productos agroindustriales.

Un aspecto importante que se encontró en la evaluación es que no existe una adecuada articulación del programa agrícola y el PRODESCA, hecho que se dejó entrever en el levantamiento de encuestas, donde los productores externaron que no se tuvo una asistencia técnica y seguimiento de los proyectos productivos.

En forma complementaria, en el Estado se realizan diversos foros agropecuarios y de desarrollo rural, en donde participan las diferentes instituciones académicas, de investigación y de capacitación como son el Colegio de Postgraduados, el ITA No. 28, la UJAT, el INIFAP, el ISPROTAB, Fundación Produce, entre otras, todas convocadas por la SAGARPA y la SEDAFOP.

### ***1.3.3. Correspondencia del Programa con las cuatro líneas estratégicas de la política sectorial federal***

El Programa de FA de AC 2003 incide prácticamente en las cuatro líneas estratégicas establecidas por SAGARPA ya que en las acciones realizadas encontramos la

incorporación de elementos estratégicos como el impulso a la integración de cadenas productivas, el fomento a la consolidación organizacional de los productores, la reconversión productiva, la ponderación e incorporación de grupos prioritarios a la dinámica productiva, así como la atención a factores críticos de desarrollo, principalmente.

Existe correspondencia entre la línea de acción de la política federal y estatal, específicamente en la reconversión productiva y la integración de cadenas de producción, esto dirigido más hacia los cultivos de cítricos y caña de azúcar. Otro elemento que muestra esta correspondencia es el fomento a la organización de productores con la finalidad de obtener una mejora en los sistemas producto y la elevación de la calidad de la dinámica operativa de las cadenas productivas y tener en el mediano plazo una mejora en la calidad de vida de las familias rurales.

#### ***1.3.4. Correspondencia del Programa con los lineamientos de la política sectorial estatal***

Parte de la política estatal es la planeación agropecuaria, incluida dentro del Plan Estatal de Desarrollo y el Programa Sectorial de Mediano Plazo como documentos rectores de la política agropecuaria de la entidad, las acciones desarrolladas dentro de AC 2003 dan correspondencia a las políticas delineadas en estos documentos rectores, pero aun así hace falta el elemento importante, realizar una Planeación Estratégica, en cada una de las ramas de cultivo desde el análisis detallado de la situación actual, considerando sus fortalezas y debilidades, sus oportunidades y amenazas así como su estudio no solo cualitativo sino cuantitativo de cada uno de los factores enumerados en la matriz FODA.

#### **1.4. Consideraciones finales sobre el enfoque y diseño del Programa**

El programa FA 2003 tiene un enfoque hacia la solución de las líneas estratégicas de la política sectorial para mejorar la competitividad productiva de las organizaciones y la creación de estas y, consolidar los consejos estatales de los principales sistema-producto para aprovechar eficiente y racionalmente nuestros recursos naturales (principalmente el suelo y el agua).

La orientación del programa en el año 2003 fue hacia el sector citrícola, cañero, productos básicos, instalación de sistemas de riego para la producción agroindustrial, quedando un sesgo con los demás cultivos industriales que tienen un alto impacto económico en el Estado como lo son el cacao, coco, palma de aceite, entre otros, aunque estos son atendidos con programas nacionales.

La diferencia imperante es en el diseño y la operatividad, en las dos partes existe un gran vacío, las acciones parecen ser que operan en forma independiente, al problema, la falta

de seguimiento y retroalimentación. El programa esta diseñado para una articulación con la dinámica productiva agrícola en el Estado, las partes sin estar articuladas no tendrán los impactos esperados, por tanto se debe fomentar la integración y organización de los productores en torno a un objetivos de la política nacional y estatal, confiriendo la generación y diversificación de empleos, el incremento en los ingresos y elevar su calidad de vida.

## Capítulo 2

### Contexto en el que se desenvuelven las actividades que apoya el Programa

#### 2.1. Objetivo

Al analizarse el subsector agrícola en el Estado y detallando los elementos que lo integran así como su interrelación operativa, tendremos las condicionantes de cada una de las actividades apoyadas por AC 2003, los factores críticos que limitan su operatividad, tales como su desempeño de producción y productividad, de mercado y uno muy importante, **de integración social para la producción**. En suma, el objetivo básico es el de conocer la problemática limitativa para la operación de AC y se emitirán elementos que permitan tomar decisiones correctivas o de fomento para un mejor desempeño del programa de FA en el Estado de Tabasco.

#### 2.2. Caracterización general del subsector agrícola

La actividad agrícola en Tabasco se desarrolla en los 17 municipios en donde se censaron 95,276<sup>2</sup> Unidades de Producción Rural con una superficie de 1,722,717.6 has., de las cuales el 96% corresponden a unidades con actividad agropecuaria y forestal, el grado de marginación de los municipios en promedio es media (10 municipios), solo uno muy baja (municipio del centro), cuatro calificados con una marginación alta y dos con calificación baja.

El acceso al conocimiento constituye un aspecto crucial para que las personas puedan realizar el proyecto de vida que tienen razones para valorar. Asimismo, la escolaridad de la población constituye uno de los factores decisivos para aumentar la productividad del trabajo e incorporar la innovación tecnológica, y con ello fortalecer la competitividad de las economías.

Las oportunidades de las personas para tener un nivel de vida digno están determinadas por una diversidad de factores. De ellos, destacan la posesión de activos, el acceso a satisfactores esenciales relacionados con el gasto social del Estado (como la educación, y la salud), así como las posibilidades de lograr una participación competitiva en los mercados de trabajo.

2. INEGI. Sector Agropecuario. Resultados definitivos. Censo Agrícola, Ganadero y Ejidal. 1991.

En las economías donde el mercado desempeña un papel cada vez más determinante en la asignación de los recursos, el ingreso monetario determina las capacidades para adquirir bienes y servicios. Aun cuando otros factores influyen en la determinación de los salarios, las remuneraciones guardan relación con la productividad del trabajo, sobre todo en el caso de los ingresos de los trabajadores con mano de obra no calificada.

Un factor más de los productores tabasqueños es el marcado tradicionalismo, no solo en sus hábitos de vida sino que también en su núcleo familiar, esto constituye un factor que impide el poder participar en igualdad debido a que se ha generado un minifundio y la pulverización de la tenencia de la tierra, inhibiendo las oportunidades de desarrollo y el disfrute de los beneficios.

La residencia en localidades pequeñas, dispersas y en situación de aislamiento, no sólo hace difícil aprovechar las economías de escala de los servicios básicos, de la infraestructura y el equipamiento, sino que por razones de costo-beneficio ha determinado que las acciones de la política social se concentren en la atención de quienes viven en las grandes concentraciones urbanas. Esas circunstancias crean una circularidad entre el tamaño del asentamiento y la carencia de los servicios básicos.

Esta serie de factores se hacen presentes en los sistemas de producción, y resultan en cada ciclo productivo aumento de costos de producción al no alcanzar economías de escala. Otro factor que incide es el bajo rendimiento por ha de los sistemas de producción en el Estado.

**Cuadro 2.2.a. Avance agrícola 2003-2004 al 30 de junio 2004 (Cultivos ciclo corto)**

Producto	Superficie en Has.		Producción (Ton.)	Rendimiento (Ton/ha.)	Valor de la producción (\$)
	Sembrada	Cosechada			
Arroz palay*	11,496				
Chile habanero	128	83	551.08	6.64	\$6,019.7
Frijol	6,401	6,181	3,522	0.57	\$26,415.00
Maíz O-I	42,411	36,177	58,243	1.52	\$116,486.00
Melón	317	90	936	10.40	\$2,340.00
Sandía	2,160	1,385	22,113	15.96	\$44,226.00
Sorgo O-I	3,680	3,370	11,795	3.50	\$27,128.30
Sorgo P-V	2,500				
Maíz P-V	29,036				
Otros	97	95	973	Var.	

FUENTE: SIAP. Con información de la SAGARPA del estado de Tabasco.

Cuadro 2.2.b. Valor de la Producción Agrícola Tabasco 2003

Concepto	Superficie en Miles de Has.	Volumen en Miles de Ton.	Valor de la Producción en miles \$	Participación (%) del Valor Total de la Producción	Lugar Nal.
Plátano	15.234	652.780	682,620	25.600	1° de 18
Cacao	60.106	32.947	541,691	20.315	1° de 4
Copra	27.375	22.350	82,093	3.079	3° de 9
Caña de azúcar	27.628	1484.688	465,717	17.466	8° de 15
Naranja	17.416	102.485	84,931	3.185	7° de 27
Piña	2.150	36.050	72,100	2.704	3° de 11
Hule	2.649	2.345	6,535	0.245	3° de 4
Pimienta	1.206	0.883	21,381	0.802	1° de 5
Palma de aceite	6.263	8.392	4,196	0.157	3° de 4
<b>Otros</b>	12.454	152.997	258,339	9.688	
<b>Subtotal perennes</b>	<b>172.481</b>	<b>2,495.917</b>	<b>2,219,603</b>		
Maíz	103.957	158.282	240,778	9.030	16 de 32
Frijol	7.232	3.656	31,814	1.193	25 de 31
Arroz	11.521	31.375	50,018	1.876	4 de 15
Sorgo	5.058	12.381	20,257	0.760	19 de 29
Sandía	2.528	35.302	43,647	1.637	10 de 27
Tomate	0.051	0.318	854	0.032	28 de 29
Melón	0.298	2.228	2,855	0.107	19 de 26
Chile	0.855	2.407	18,774	0.704	9 de 12
Otros	1.092	16.058	37,882	1.421	
<b>Subtotal anuales</b>	<b>132.592</b>	<b>262.007</b>	<b>446,879</b>		
<b>Total</b>	<b>305.073</b>	<b>2,757.924</b>	<b>2,666,482</b>	<b>100.000</b>	

FUENTE: Delegación SAGARPA Tabasco.

El subsector agrícola en Tabasco, prácticamente cuenta con dos polos de desarrollo de cultivos que podríamos denominar como **actividad de objeto social**, uno dedicado al autoconsumo con ventas mínimas de excedentes y un segundo polo que se refiere a cultivos con potencial comercial local, estatal, regional, nacional y de exportación, ocupan relativamente pequeñas superficies y cuentan con alto valor de mercado (sandía). La sandía es cultivada con tecnología de punta y su área de producción se ubica en forma específica en el municipio de Emiliano Zapata, calificado en un grado de baja marginación. Una realidad en el sector agrícola es el atraso en la tecnología vinculada con el nivel económico o marginación al desarrollo del Estado, la alimentación básica de la población rural es el maíz y el frijol (cuadro 2.2.a.), cultivos sembrados en su gran mayoría para autoconsumo, teniéndose aun déficit de producción (se tiene que importar maíz para ser comercializado en los establecimientos rurales y preparación como tortillas y pozol, y para su procesamiento y comercialización en tortillerías).

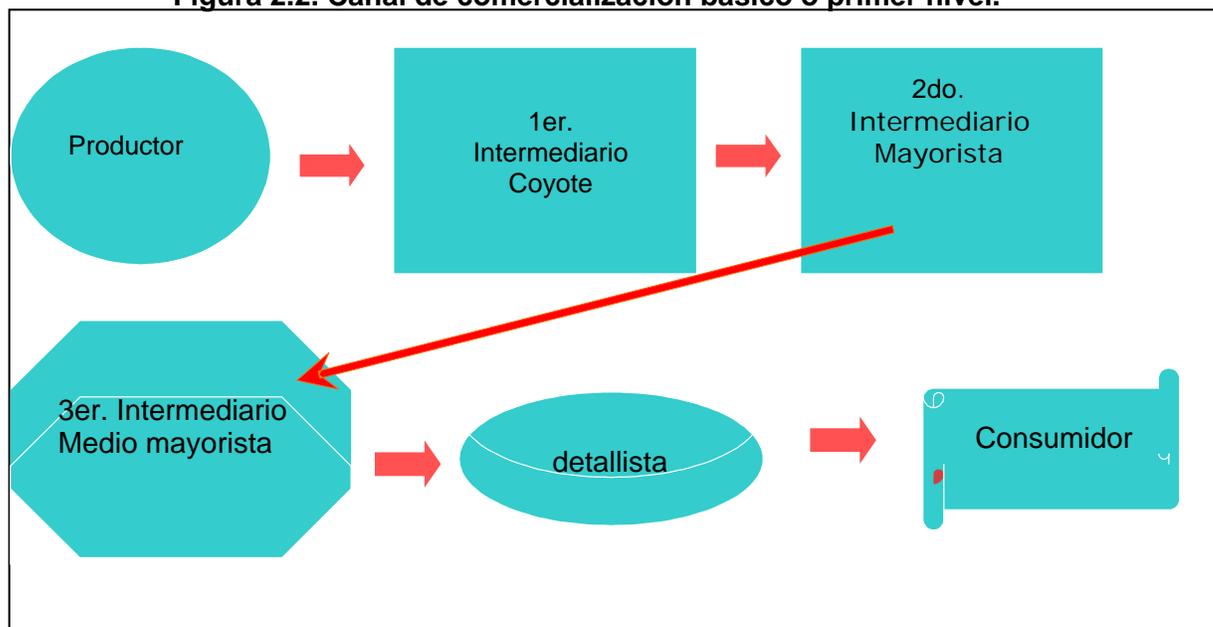
**Cuadro 2.2.c. Avance agrícola 2003-2004 al 30 de junio 2004 (Cultivos Ciclo largo)**

Producto	Superficie en Has.		Producción obtenida (Ton.)	Rendimiento (Ton/ha.)	Valor de la producción ( miles \$ )
	Sembrada	Cosechada			
Aguacate	119				
Guayaba	45	45	355	7.88	
Limón	8,277	8,163	35,120	4.30	\$35,120.00
Naranja	17,416	16,974	42,547	2.50	\$23,637.22
Papaya	2,350	913	19,326	21.16	\$61,263.42
Piña	2,150	1,450	24,900	17.90	\$41,500.00
Plátano	15,587	14,681	289,736	19.74	\$434,604.00
Cacao	60,106	59,967	21,734	0.36	\$152,138.00
Caña de azúcar	28,080	26,087	1,484,437	56.90	
Copra	27,361	26,380	8,176	0.31	

FUENTE: Subsecretaría de Agricultura, C.G.D. y S.I.A.P. Con información de la SAGARPA del estado de Tabasco.

Los cultivos de ciclo largo integran los mayores ingresos para el sector, pero en contraparte aglutinan a la menor cantidad de productores, a excepción de la actividad cacaotera, cítrica y cañera y que integran a aproximadamente a 39,100 familias de productores, de los cuales 35,000 corresponden a la producción cacaotera, fuera de estas actividades productivas, las correspondientes a cítricos, papaya, piña y plátano, se consideran como actividades altamente comerciales, y que se encuentran dentro de los canales de comercialización regionales, nacionales e internacionales, en este ultimo se tienen los cítricos, la papaya, el plátano y con un menor índice la piña. Todos estos, cuentan con un proceso poscosecha que les ha permitido acceder a los mercados de exportación, mercados que exigen altos índices de calidad.

**Figura 2.2. Canal de comercialización básico o primer nivel.**



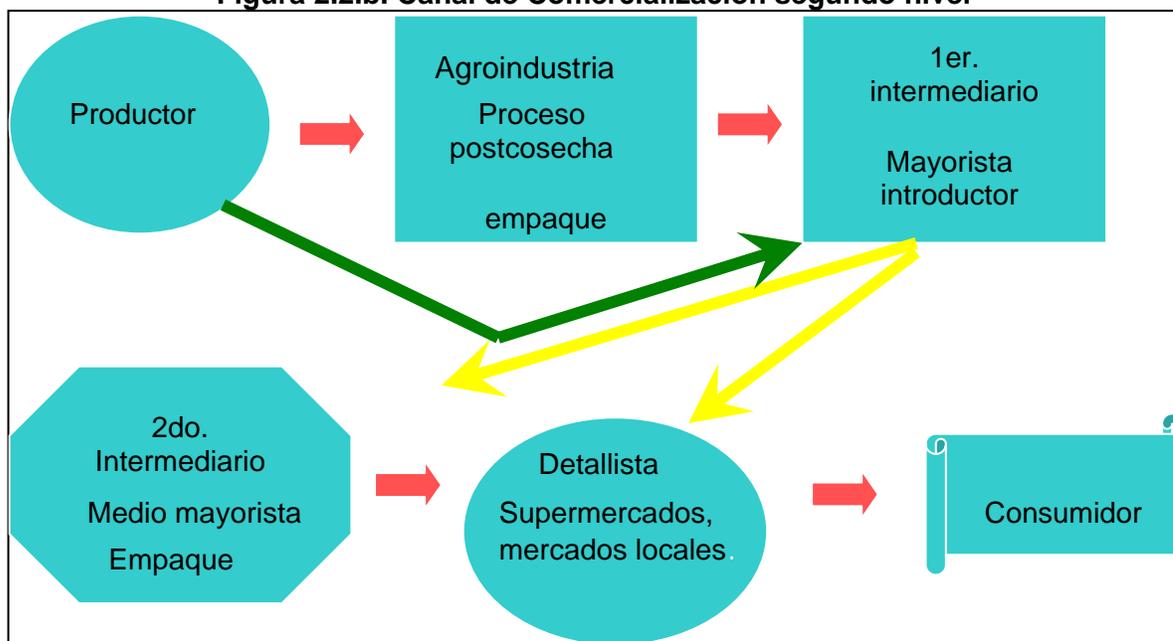
FUENTE: Elaboración propia, con Inform. directa de productores y comercializadores en la investigación de canales de comercialización.

La comercialización de los productos agrícolas se realiza de una manera tradicional teniendo un impacto negativo para los procesos de producción, esta es ocupada por el canal básico o de primer nivel. Uno de los impactos más observables es la falta de aplicación de paquetes tecnológicos, comprobándose esto por los bajos rendimientos por unidad de superficie de todos los cultivos, a excepción de los cultivos comerciales como son la sandía, el melón y algunos frutales como el plátano y la piña que han incrementado sus rendimientos a través del manejo de paquetes tecnológicos, estos cultivos se encuentran en los municipios de E. Zapata, Teapa y Huimanguillo.

Los cultivos que tienen un valor agregado y son comercializados utilizando un canal distinto y que es exigente en la calidad de los productos, se le denomina de segundo nivel, se ha definido un tercer canal que solo comercializa productos de alta calidad, para consumo de los principales mercados nacionales (Monterrey, Guadalajara, Puebla, Cancún) así como para los mercados de exportación.

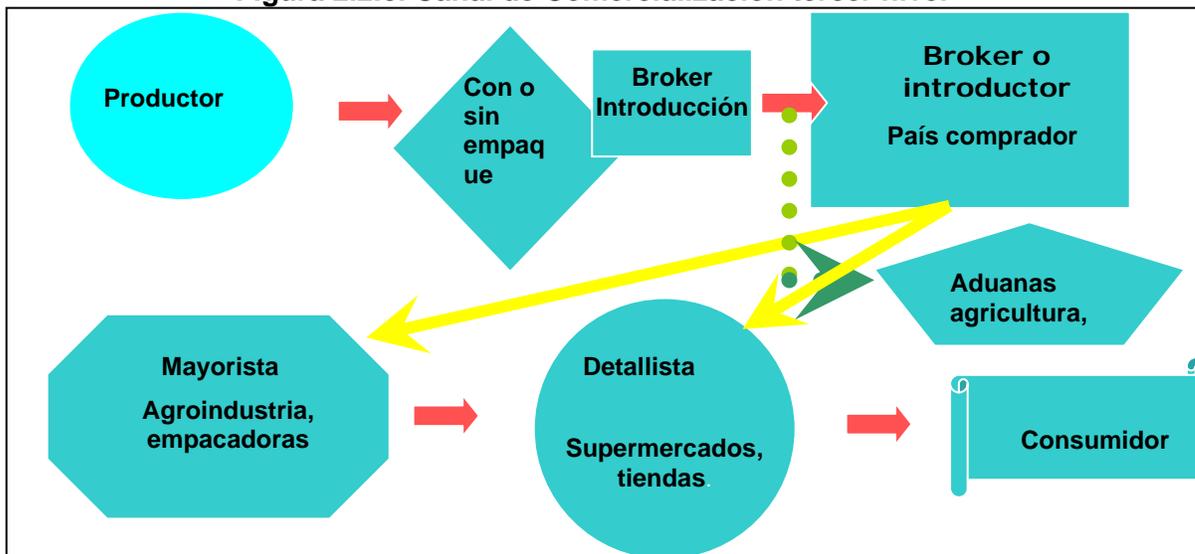
Los cultivos que cuentan con agroindustrias para su procesamiento son los cítricos, entre estos se tienen a la piña, naranja, limón, toronja y para el caso del plátano se tienen empresas dedicadas al empaque con calidad de exportación. La tipología de los productores a la que pertenecen es la de **Resto de Productores**, esta es la más pequeña y es la que define el segundo polo económico en Tabasco el de los productores con mentalidad empresarial.

**Figura 2.2.b. Canal de Comercialización segundo nivel**



FUENTE: Elaboración propia, con información directa de productores y comercializadores en la investigación de canales de comercialización

**Figura 2.2.c. Canal de Comercialización tercer nivel**



FUENTE: Elaboración propia, con información directa de productores y comercializadores en la investigación de canales de comercialización

Los productos agropecuarios siempre se comercializan a través de un canal y este comúnmente es controlado por los intermediarios, llegando al extremo de no aceptar a algunos productores.

El canal básico o de primer nivel es utilizado por productores pequeños, comúnmente venden parte de su cosecha pero esta es de baja calidad. La venta se hace a puerta de rancho. Los precios al productor son bajos y esto no le permite mejorar su sistema de producción.

El canal de segundo nivel requiere de productos de más calidad, estos productos son comercializados directamente a las centrales de abasto. Los precios al productor son más elevados. Este tipo de productores se ubican en la tipología de productores como productores de bajos ingresos en transición y resto de productores.

El canal de tercer nivel es utilizado por los productores cuyos productos son de calidad de exportación, este tipo de productores ya cuentan con conocimientos mínimos de comercio internacional y sus agronegocios son reconocidos a nivel nacional e internacional, ejemplo de estos son Citrus Tabasco, Zyrpa, Empacadora Palmahuaca, San Pablo SPR, etc.

En suma, el sector agrícola en Tabasco se encuentra polarizado económicamente siendo el más afectado el polo con una marginación media alta.

### 2.3. Factores condicionantes según giros productivos y tipo de productor

La población del Estado de Tabasco es el factor que marca la dinámica laboral en todos los sectores, la Población Económicamente Activa se considera desde la edad de 12 años hasta mas de 60 años.

**Cuadro 2.3.a. PEA en Tabasco**

<b>Grupos de edad</b>	<b>Hombres</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Total</b>
PEA	499,722	189,059	688,791
12 A 14 Años (%)	3.1	1.4	2.6
15 a 19 Años (%)	10.5	8.8	10.1
20 a 29 Años (%)	25.9	33.7	28
30 a 39 años (%)	24.8	25.8	25.1
40 a 49 Años (%)	18.6	19.6	18.9
50 a 59 Años (%)	10.1	6.6	6.2
60 años y mas	7.00	4.1.	6.2

FUENTE: INEGI. Encuesta Nacional de Empleo 2000. México 2001

El 71% de la PEA en Tabasco es menor de 40 años y mayor de 19, esencialmente, la PEA en Tabasco es joven.

Aunado a esto, la preparación formal incide en los resultados productivos del sector y en la misma calidad de vida de los productores.

**Cuadro 2.3.b. Analfabetismo y educación básica en Tabasco**

Municipio	Población total	Analfabeta de 15 años o más	Sin primaria completa de 15 años o más.
Tabasco	1,891,829	9,73	32,27
Balancán	54,265	14,19	44,93
Cárdenas,	217,261	10,03	36,31
Centla	88,218	11,51	35,53
Centro	520,308	5,63	20,14
Comalcalco	164,637	10,94	37,94
Cunducán	104,360	10,6	38,31
E. Zapata	26,951	10,11	34,87
Huimanguillo	158,573	14,25	45,37
Jalapa	32,840	10,06	36,58
Jalpa de Méndez	68,746	10,02	33,07
Jonuta	27,807	15,6	45,74
Macuspana	133,985	10,79	33,59
Nacajuca	80,272	14,07	31,93
Paraíso	70,764	6,48	28,29
Tacotalpa	41,296	11,84	39,56
Teapa	45,834	13,45	38,84
Tenosique	55,712	13,29	40,15

FUENTE: INEGI. XII Censo General de Población y Vivienda, 2000.

La educación es básica para el desarrollo de cualquier sociedad, en Tabasco es vital elevar el nivel educativo de sus habitantes, los resultados de aplicar los apoyos de AC 2003 son producto de este importante factor, este programa invierte recursos en el rubro de organización de productores, pero la parte de vinculación con la educación, queda de lado. Una de las acciones prioritarias es el de estructurar en forma paralela la educación formal básica de los **agroproductores**.

Los ingresos de los productores es el resultado de sus actividades agropecuarias y otras complementarias como es el comercio, jornalería, servicios varios (construcción, obreros, empleados en algunas microempresas).

**Cuadro 2.3.c. Ingresos en Tabasco**

Nivel de ingreso	Estructura %
No recibe ingresos del sector agrícola	9.3
Menos de un salario mínimo	26.7
Hasta 2 salarios mínimo	24.3
Mas de 2 hasta 3 salarios mínimos	13.4
Mas de 3 hasta 5 salarios mínimos	13.3
Mas de 5 hasta 10 salarios mínimos	10.2
Mas de 10 salarios mínimos	2.7
No especificado	0.2

FUENTE: INEGI. XII Censo General de Población y Vivienda, 2000.

**Cuadro 2.3.d. Población ocupada por actividad económica en Tabasco, 2003**

Sector	Actividades	PEA 1970	PEA 2000	PEA 2003
Primario	Agricultura, ganadería, forestal, pesca y caza	59.05	27.9	25.2
Secundario	Minería, electricidad, agua, construcción e industrias manufactureras	12.75	18.5	14.9
Terciario	Turismo, comercio y servicios	21.30	51.3	51.9
No especificado	Diversos	6.9	SD	SD

FUENTE: INEGI-STPS. Encuesta Nacional de Empleo, 2003. Aguascalientes, Ags., Méx., 2003. PED 2002-2006

No importando de la actividad agrícola en la que se desarrollen los agroproductores, las estadísticas nos muestran que la población tiende a emigrar a las zonas urbanas para emplearse en el sector terciario. El sector industrial se ha mantenido, lo que indica que no ha existido motivación por las inversiones en este sector y mas critico es en el sector primario cuyo PEA se ha reducido en un periodo de 30 años en mas del 50%.

Algo que si es loable del programa AC 2003 es que quienes reciben los apoyos realmente los están utilizando, aun con las limitantes tecnológicas, de logística, de complementariedad económica, solo se hace necesario realizar el seguimiento adecuado en base a una planeación estratégica.

**Cuadro 2.3.e. Uso de los apoyos de Alianza**

Rango de uso de capacidad	beneficiarios	
	Número	Porcentaje
Al 0 por ciento de su capacidad (no lo esta usando)	12	6
Del 01 al 25 por ciento de su capacidad (hasta un cuarto de su capacidad)	14	7
Del 26 al 50 por ciento de su capacidad (hasta la mitad de su capacidad)	4	2
Del 51 al 75 por ciento de su capacidad (hasta tres cuartos de su capacidad)	21	11
Del 76 al 100 por ciento de su capacidad (hasta toda su capacidad)	146	74
<b>Total</b>	<b>197</b>	<b>100</b>

FUENTE: EEE con los resultados de encuestas a productores.

Es importante resaltar la problemática presente pero también hacer patente que los agroproductores que se encuentran laborando en la producción de alimentos han aprovechado los apoyos de AC 2003 y actualmente los están utilizando (el 84.9% de los productores).

#### **2.4. Correspondencia entre la orientación general del Programa y la problemática identificada.**

La orientación general del programa siempre ha sido acorde a las necesidades del sector y con base a las experiencias de los programas anteriores. El Plan Estatal de Desarrollo 2002-2006 enmarca *“El paradigma que se plantea, se basa en una agricultura de autoconsumo y otra con visión empresarial. **Esto permitirá que los productores tengan certidumbre, a partir de apoyos bien planificados, para impulsar su concurrencia a los mercados para sus productos en todos los ámbitos; situación que es fundamental para el desarrollo del campo, como también el hacer eficientes las unidades de producción, mediante nuevas tecnologías que permitan disminuir costos de producción y aprovechar las condiciones del Estado para producir en épocas en las que otras regiones no lo hacen. Nuestro campo continúa presentando el mayor saldo deficitario en productos básicos a pesar de que ocupamos los primeros lugares nacionales en producción de cacao, plátano, copra, pimienta, papaya y piña. Su transformación ha sido y continuará siendo ardua y lenta, requiere hoy más que nunca del más alto apoyo para conjurar su rezago estructural e incorporarlo a la dinámica de eficiencia y competitividad que exige la nueva economía globalizada”***.

Este mismo documento plantea los adelantos en determinados cultivos, pero estos corresponden a los administrados por el segundo polo económico del Estado ubicado en el tercer estrato de la tipología de productores (otros productores), y es claro que estos ya tienen una sinergia, a excepción de la copra y el cacao que son considerados como **cultivos sociales**, ya que son administrados por agroproductores del primer estrato de la

tipología de productores (productores de bajos ingresos en zonas marginada). Por lo tanto la orientación debe ir en relación a:

- Integración de una planeación estratégica vinculando a los agroproductores en esta sinergia.
- Fomento a la Organización de productores
- Fomento al incremento de la cultura administrativa, a través de la integración de un concepto definido como administración básica de las explotaciones agropecuarias.
- Finalmente el fomento a la capitalización y al sistema-producto. Subprogramas que cuentan con una aceptación pero que requieren de seguimiento.

Es importante hacer énfasis en las líneas anteriores debido a la falta de integración de estas acciones a cada uno de los programas de AC.

Debe subrayarse que las crisis de los cultivos como las de cacao y cocotero han propiciado el éxodo rural, abandono de los cultivos y el estancamiento tecnológico.

A partir del 2002 por medio de la cadena cacao se ha buscado reactivar esta actividad principalmente a través del impulso de la producción orgánica, actividades que cuentan con un segmento de mercado reducido y que por lo tanto requiere de una especialización de los agroproductores, no solo de cacao sino también de la caña de azúcar; la tendencia es dar valor agregado a la producción primaria.

#### **2.4.1. Principales giros productivos y giros atendidos por el Programa**

**Cuadro 2.4.1. a. PIB Estatal y Agropecuario.**

<b>Concepto/año</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>
PIB Total Estatal	35,774,752	42,030,856	51,042,119	60,139,217	65,632,535	69,844,222
PIB Agropecuario, silvicultura y pesca	2,410,478	2,831,435	3,075,707	2,819,993	3,475,060	3,780,258
	7%	8%	9%	8%	10%	11%

FUENTE: INEGI. Sistema de Cuentas Nacionales de México. 2003.

El PIB Estatal de 1997 al año 2002 tuvo un crecimiento del 95% y el PIB agropecuario creció pero no en la misma proporción (56%), de aquí se desprende la pregunta.

En los cuadros 2.2.a. y 2.2.b. se detallan los giros agrícolas que en ese 2004 se encuentran operando y se explico su situación actual.

**2.4.2. Congruencia entre los objetivos del Programa con la situación de los problemas que busca solucionar**

Si existe congruencia entre los objetivos del programa FA y los problemas actuales del sector. Ejemplo de ello esta en que se ha capitalizado las unidades de producción rural mediante la adquisición de maquinaria y equipo agrícola. La cadena productiva de cítricos se ha visto sumamente fortalecida al transferir y adoptar nuevas tecnologías.

**2.4.3. Dimensión y presupuestos destinados por el Programa a la solución de la problemática**

De la totalidad del presupuesto destinado al programa FA 2003, en el componente fomento productivo y reconversión productiva se utilizaron cerca del 16% de los recursos, aunado a que en el componente de manejo integral de suelo y agua los conceptos de incorporación de cal agrícola y materia orgánica se aplicaron hacia este sector, apoyando así solo al municipio de Huimanguillo.

Por otro lado el componente tecnificación de la producción y el concepto adquisición e instalación de sistema de riego en el componente de manejo integral de suelo y agua fueron los apoyos que se destinaron al resto del Estado.

**2.4.4. Tipo de productores prioritarios para recibir apoyo y tipo de productores apoyados por el Programa**

**Cuadro 2.4.4.a. Tipología de productores apoyados con el programa AC 2003**

TIPO	% PRODUCTORES
I	23
II	50
III	18
IV	8
V	1
<b>TOTAL</b>	100

Fuente: EEE, Calculo propio.

Del total de los productores que recibieron el apoyo, el 50 % ubicados en el tipo II tienen la primaria terminada y cuentan con una superficie de producción de 3 hasta 10 has., en tanto que los del tipo IV tienen un mayor nivel educativo y una superficie de entre 50 y 100 has. Y su nivel tecnológico es 3 veces mayor que los de tipo I y II.

Podemos concluir que la mayor parte de los recursos del programa se canalizan hacia los productores de escasos recursos, bajo nivel educativo y tecnológico, y de pequeña superficie de producción, beneficiando así a un mayor número de productores del medio rural cumpliendo con el objetivo del programa AC, pero el impacto de la producción será mínimo comparado con productores con mayor superficie de producción.

***2.4.5. Tipo de apoyo que requieren los productores en cada giro y tipo de apoyo otorgado por el Programa***

El programa FA otorga apoyos de acuerdo a sus subprogramas y componentes, dentro de los resultados obtenidos se encontró que el programa de Fomento a la inversión y capitalización esta otorgando los apoyos necesarios, ya que los tractores y equipos agrícolas y alzadoras están siendo utilizados en su totalidad. Mediante el componente fomento productivo y reconversión productiva, así como el de manejo integral de suelo y agua, se logro un cambio en el sistema de cultivo de los productores de cítricos y un mejor uso del suelo con la incorporación de cal y materia orgánica.

## Capítulo 3

### Evaluación de procesos

#### 3.1. Objetivos

Este capítulo integra las observaciones más relevantes en torno a los procesos seguidos en la operación del programa AC 2003, estas servirán como elemento de toma de decisiones para que en el futuro próximo se busque el mejoramiento de cada una de las acciones que se realicen en torno al diseño, planeación (**que debería denominarse planeación estratégica para el desarrollo rural sustentable**), operación y seguimiento.

La vinculación entre los programas del Gobierno Federal, Estatal y las organizaciones privadas (organizaciones de segundo nivel) requiere de un tratamiento especial. Es decir, toda acción enfocada al FA debe integrar a los diferentes actores, lo que repercutirá en los resultados del programa. Por ello, es necesario que los procesos sean evaluados oportunamente y que sean considerados como parte del seguimiento de una planeación estratégica cuya visión sea el mejoramiento del sector agrícola y la calidad de vida de los agroproductores.

#### 3.2. Diseño

El diseño de los programas de desarrollo del sector agropecuario se maneja en función de las entidades federales y estatales que forman parte de los órganos colegiados apoyados de la RO de la AC. El diseño de los Programas de FA del Estado de Tabasco, está integrado por las instancias con carácter resolutivo y que integran el Comité Técnico Agrícola (CTA).

##### **3.2.1. Análisis de la compactación de programas**

La compactación de los programas fue producto de la dinámica operativa de los años anteriores, de 1996 al 2000, los cambios en componentes del programa FA fueron mínimos, atendían necesidades específicas y el nivel de articulación no era representativo, y con la única finalidad de facilitar la operatividad el año 2002 marca una nueva estrategia de la planeación de la AC, los componentes se reagrupan en rubros bajo una perspectiva más amplia y esto conlleva a una mejora en el manejo administrativo del programa.

Los programas que apoyaron a las actividades agrícolas productivas en el Estado del año 1996 al 2000 fueron 10 (kilo por kilo, Fertirrigación, palma de aceite, palma de coco, etc.) y en 2001 se suman 3, tales como cítricos, desarrollo de horticultura ornamental y agricultura bajo ambiente controlado. A partir de 2002 se compacta el programa de FA quedando en 2003 tres subprogramas que son Fomento a la Inversión y Capitalización, Fortalecimiento de los Sistemas Producto y el de Investigación y Transferencia de Tecnología.

Las ventajas de esta compactación de los programas es que simplifican la operación administrativa, reduciendo la burocracia que existía anteriormente, asimismo destaca la relación de inversión entre las organizaciones, induce a la demanda de inversiones integrales e integra los componentes de apoyo.

Considerando que los objetivos que dieron origen a esta compactación fueron principalmente la reducción de costos de administración y operación del programa.

Unos de los riesgos principales es que las inversiones se concentran solo en determinados componentes pudiendo dejar con recursos insuficientes a otros y desatendiendo algunos sistemas producto, al igual que puede dificultar la evaluación de componentes específicos del programa.

### ***3.2.2. Pertinencia de la orientación de apoyos hacia proyectos***

Es importante considerar que la asignación de recursos se de atendiendo las solicitudes que estén acompañadas de proyectos productivos que integre un análisis técnico-financiero y de comercialización de la actividad a realizar, puesto que esto traerá consigo una visión integral desde la producción primaria hasta la transformación y su colocación en el mercado; además, los recursos estarán mejor administrados, dando así mayores oportunidades de desarrollo y mejores utilidades al productor. Esto es necesario para que las acciones de AC sean integradas realmente a una planeación estratégica, dando los apoyos para proyectos que contemplen una cadena productiva o valor agregado de la producción.

Cabe hacer mención de que todos los apoyos deben estar debidamente respaldados, aunque carezcan de complejidad, debe existir el fundamento de una solicitud, un tractor con valor de mas \$120,000.00 debe sustentarse y explicar que va a ser rentable su uso agrícola y no ser entregado a una sola persona que cuenta con 2 o tres has., y cuya actividad económica principal es la maquila a terceros. Por tanto, es necesario que se considere la forma de instrumentación de los beneficios para integrar a los productores y orientarlos hacia una visión empresarial en su comunidad, mediante la prestación de servicios de mecanización y siembra de productos agrícolas.

El programa FA anteriormente en la mayoría de los casos, se asignaban los recursos a los productores únicamente mediante solicitud y cédula de autodiagnóstico, considerando necesario eliminar esta forma de apoyo y dando mayor importancia a la demanda de recursos a través de proyectos.

### ***3.2.3. Congruencia del Programa con las líneas estratégicas definidas en el nivel federal y estatal***

A nivel federal y estatal las líneas de acción para el desarrollo agrícola han sido congruentes en su plan de desarrollo, puesto que es prioridad el desarrollo de las zonas rurales marginadas, el impulso formación de las cadenas productivas para la utilización de insumos y materias primas de origen regional, etc.

Las líneas que persigue el gobierno del Estado tienen una relación estrecha con los programas federales de la AC, es por ello que va encaminado hacia el mejoramiento económico de la población rural del sector agropecuario, existiendo así una articulación de políticas sectoriales en donde el gobierno del Estado aporta un mayor porcentaje de la totalidad de los recursos para el pleno desarrollo de las líneas estratégicas enmarcadas por estas instancias gubernamentales.

La existencia de otras áreas tanto de la SAGARPA como de la SEDAFOP que se observan como independientes a los programas rectores del sector; por ejemplo, el programa de maquinaria agrícola (central de maquinaria agrícola de la SEDAFOP) no se articuló con el programa fomento a la capitalización en la adquisición de maquinaria agrícola, en donde los productores externaron que de los apoyos entregados, al momento no ha existido interacción alguna con técnicos de las dependencias que serían los contactos para el seguimiento de este programa. Consideración que deberá retomarse para el siguiente ciclo.

### **3.3. Planeación**

Como fundamento de la planeación del sector agrícola, la LDRS, funge como directriz para cada acción no solo en el marco federal sino también a nivel estatal, AC es una de las estrategias para que el Estado reciba recursos públicos que serán aplicados al sector agropecuario, en base a RO que fundamentan la correcta aplicación e instrumentación de los programas a nivel estatal, distrital y municipal, y los compromisos asumidos en los Convenios de Coordinación celebrados entre el Gobierno Federal y los Gobiernos de las entidades federativas.

### **3.3.1. Escenario prospectivo del Programa**

Teniendo en cuenta que existe articulación entre las líneas que persiguen los gobiernos, la planeación estatal dentro de su PLED y PROSEMEP consideran metas y objetivos multianuales y también toma en cuenta foros regionales y nacionales en su contexto de retroalimentación.

La planeación en el mediano y largo plazo es limitada por algunos factores como lo son el marco normativo y la tardía disponibilidad de los recursos para que estos sean distribuidos en los programas que convergen la AC. También es importante mencionar que la planeación se limita cuando no se tiene una visión clara de la operación de los programas y el efecto que puede causar en el sector agrícola.

### **3.3.2. Criterios para la distribución de recursos del Programa entre tipos de componentes**

Los criterios aplicados para la asignación de los recursos entre los subprogramas y componentes fueron el de tomar la importancia de los cultivos que siguen las líneas estratégicas del Estado y además que suman a cadenas de valor, al igual que el apoyo a la reconversión productiva como una estrategia más para impulsar el aumento de la productividad por superficie.

La asignación de los recursos aplicados a las solicitudes de los programas tiene mayor importancia por el orden de llegada de estas, aunque se debe de tomar en cuenta un análisis adecuado del proyecto productivo que se presente y priorizar si este va enfocado a alguna cadena de valor específica, sin dejar de priorizar regiones y productores organizados.

Los criterios para otorgar apoyos diferenciados a beneficiarios fueron en grado de importancia la atención a cadenas prioritarias y el estudio de estratificación de productores.

### **3.3.3. Criterios para la identificación y priorización de cadenas productivas**

Los aspectos de mayor importancia para identificar una cadena en el Estado son el valor comercial de la producción, su potencialidad de crecimiento en el mercado y por último la inclusión social de la actividad. Para definir muy claramente como identificar una cadena productiva y priorizarla es requisito indispensable conocer su dinámica total sin dejar fuera

su importancia social, no solo comercial, por ejemplo, tomemos un cultivo calificado como cadena:

**El cacao.- Características agronómicas**

- Cultivo perenne
- Requiere de sombra y una humedad relativa alta.
- El microsistema que forma puede ser utilizado para el desarrollo de otro tipo de producto, por ejemplo, cultivo de pitajaya, palma camedor, etc.
- Se puede cosechar varias veces durante el año.
- Altamente rustico.
- Requiere de aplicación e agroquímicos continuamente.
- Actualmente se esta trabajando en la certificación de varias haciendas para tener cacao orgánico.

**Características económicas**

- Es un producto altamente comercial.
- Su proceso de intermediación comercial actual hace depender a varias empresas de su cultivo.
- Es un cultivo que se rige por precios internacionales.
- Tiene vinculación con diferentes proveedores (agroquímicos, proveedores de empaques, etc.) lo que lo hace más importante.
- Es ingreso básico para más de 30,000 familias, se considera como cultivo social.
- Se comercializa en grano o puede ser procesado y venderse como manteca y/o pasta de cacao

**Características agroindustriales**

- El producto puede ser procesado par la elaboración de chocolate en forma rustica o familiar.
- Puede industrializarse con los beneficios

Con esta caracterización sencilla se pueden tomar los criterios de identificación en una cadena productiva la prioridad se da en base a su importancia social y económica.

**3.4. Arreglo institucional**

Este apartado busca plasmar la función de cada uno de los de encargados del proceso de planeación y operación, así como efectuar el arreglo institucional.

### **3.4.1. Operación estatal con base en estructuras federales**

La SAGARPA, en el marco del federalismo da fuerza a los estados y los faculta mediante ejecución de los recursos de la AC, encargándose de la aplicación de las RO, supervisión, y convocatoria, en el lado estatal se encuentra la SEDAFOP que lleva la política agropecuaria y la operación de dicho programa, además de otras instancias que participan como el CADERS, los DDR's, el CT-FOFAE, el CTA, entre otros.

El arreglo institucional es evidente, de manera que en todos los casos del programa las actividades se complementan, coincidiendo en los objetivos, coordinación, acciones y criterios técnicos entre ambas instancias que operan la AC.

El proceso de federalización en el Estado tiene un avance paulatino, aunque hay una asignación clara de las funciones y responsabilidades en los niveles de gobierno y existe la participación de los productores en la toma de decisiones en las diferentes instancias, aunado a que la participación de la sociedad civil participa en las reuniones que realiza el subcomité sectorial agropecuario y el DDR, este proceso a la fecha no se ha definido en su totalidad.

### **3.4.2. Desarrollo institucional de estructuras federales, estatales y locales**

En este arreglo institucional participan la SAGARPA, la SEDAFOP, el DDR, el CADER, instancias que son responsables de la normatividad y operación del programa AC 2003.

La SAGARPA es la institución encargada de dar el seguimiento al programa AC 2003, el Gobierno del Estado a través de la SEDAFOP y dando cumplimiento a los acuerdos de colaboración y coordinación entre ambos gobiernos realiza el seguimiento financiero de los programas, los cuales son operados básicamente por los CADER que corresponden a los puntos operativos ubicados regionalmente en municipios que sirven como integradores de esas regiones.

Los CADER son el punto de contacto que tienen los beneficiarios, y en este 2004 uno de los objetivos es que estos Centros se coordinen muy estrechamente con los Consejos Municipales de Desarrollo Rural Sustentable.

En las entrevistas realizadas a los funcionarios externaron la necesidad de tener una mayor relación con los potenciales beneficiarios mediante el desarrollo de foros por cada

sistema producto, con el fin de analizar la problemática actual de la agricultura estatal, considerando, la realización de discusiones mediante mesas redonda que den como resultado una delimitación de la problemática y la generación de ideas y proyectos, este punto sería importante para que el proceso de planeación tuviese un sustento técnico y social que determine una estrategia de aplicación, operación, desarrollo y éxito de los proyectos en cada uno de sus componentes.

### **3.4.3. Funciones del Comité Técnico Agrícola (CTA)**

En respuesta a las funciones reales del CTA, se encontró que realiza mas de 10 funciones, una de las más importantes es la de recepcionar las solicitudes de apoyo de los agentes técnicos, además de validar, dictaminar y autorizar estas solicitudes puede proponer, evaluar y dar seguimiento.

Un 30% de los funcionarios encuestados mencionó que una de las funciones de CTA es de evaluar y dictaminar las solicitudes de los productores, un 20 % respondieron que su función es de recepcionar y evaluar los proyectos y un 15% respondieron que le da seguimiento a los proyectos, planear y programar recursos para los proyectos, así como la entrega recepción de los bienes ejecutados con AC.

Por otro lado, los ayuntamientos encuestados, desconocen el CTA, por lo que se recomienda divulgar las funciones que realiza este comité en las diferentes instancias que colaboran con los programas de AC. Se desconoce su función debido a los cambios ocurridos cada tres años. Es evidente encontrar a directores de desarrollo que no saben y por lo tanto no contestan a las preguntas.

### **3.4.4. Integración y operación de Comités Sistema Producto**

Los comités que se encuentran funcionando en el Estado de Tabasco incluyen dentro de su operación a todos los eslabones, haciendo este un proceso participativo de cada actor, un punto muy importante que tenemos que mencionar es que estos están integrados por una composición representativa; así también, complementan su operación con los comités que se encuentran formados e nivel nacional, regional y estatal. Dentro de las respuestas encontradas y en su mayoría, se menciona que los productores que conforman los comités pueden tener un rápido acceso a los programas de financiamiento; además, de lograr mejores precios de mercado de sus productos y con ello garantizar la venta de sus productos.

Del total de las encuestas a otros actores el 16% contestó que existen 6 Comités, 14% que cinco, 5% un solo comité y por ultimo el 3% contestó que existen 8. De los 6 Comités

que existen todos se han formado a través de un proceso participativo y solo dos han elaborado el diagnóstico y el Plan Rector del Sistema Producto.

### **3.5. Operación**

El trabajo de dar los apoyos requeridos a los agroproductores desde la solicitud hasta la entrega del beneficio y el seguimiento que se pueda dar, es parte de lo que este apartado mostrará.

La totalidad de la operación para que funcione el programa AC 2003 desde la integración de la papelería por parte del agroproductor, el servicio en la ventanilla, la revisión y análisis de la documentación, la autorización de los proyectos y la entrega y supervisión de los benéficos es actividad de no solo una persona sino que es responsabilidad de un grupo de servidores públicos.

Para la ejecución de los programas de la Alianza se establecen dos tipos de operación: "Ejecución Federalizada" y "Ejecución Nacional". El CTA es el encargado de acordar las formas operativas de la aplicación de los recursos a través de las solicitudes de recursos así como el de verificar la correcta aplicación de estos.

Finalmente el Gobierno Estatal a través de sus instancias específicas operativas (SEDAFOP Y los DDR's) ejecutan los programas federalizados.

#### **3.5.1. Cumplimiento de metas 2003 y avances 2004**

El cumplimiento de las metas 2003 (Cuadro R-2), en forma general llegó al nivel del 92.13% considerando las previstas según en el addenda del expediente técnico 2003, la información base es según datos de SEDAFOF al 10 de septiembre del 2004, los avances para el programa 2004, que presupuestariamente es de \$20,979.24 son los siguientes:

1. Las ventanillas fueron abiertas como fue planeado
2. Fueron recepcionados los estudios en las ventanillas de los CADER's
3. Las solicitudes que fueron recibidas se enviaron a la SEDAFOF.

El proceso se observa lento básicamente por la falta de claridad de cómo apoyar las solicitudes recibidas. Falta seguimiento de estas acciones.

### 3.5.2. Asignación de recursos

La asignación de recursos o bien aprobación de solicitudes de apoyo se da en base a un lineamiento emanado en la LDRS en su artículo 5 donde delinea lo siguiente:  
Este decreto esta dentro del marco de la LDRS.

Esta ley debiera considerar la capacidad económica de los agroproductores para complementar los apoyos considerados y que puedan participar en el desarrollo de sus proyectos, es posible vislumbrar que AC 2004 la asignación de recursos será hacia los eslabones agrícolas económicos bajos ingresos en transición y al segmento de otros productores, así como la priorizar las zonas de mayor marginad en nuestra entidad.

**Cuadro 3.4.2.1. Distribución % presupuestal AC 2003**

Productores de bajos ingresos en zonas marginada	Productores de bajos ingresos en transición	Otros productores	Total % recursos asignados
37.80%	38.67%	23.53%	100.00%

FUENTE: SAGARPA. Distribución presupuestal AC 2003.

#### 3.5.2.1. Mecanismo y selección de beneficiarios

Este mecanismo que aplica para la selección de los agroproductores está compuesto de variables que no dejan claro los criterios empleados, durante el ejercicio del programa de FA en el año 2003 se encontró que el 46% de los 37 entrevistados esta de acuerdo en que se debe apoyar a las solicitudes que integran un proyecto productivo donde se contempla la aplicación y distribución de los recursos, así mismo de la aportación del beneficiario. También se contemplan aspectos técnicos de la producción y sobre todo de mercado. El resto de los entrevistados menciona que también se debe apoyar a las solicitudes vía demanda libre, ya que es importante de acuerdo a su análisis que se pueda realizar.

Aunque también en las ventanillas, los otros actores conocen los criterios y prioridades de selección de beneficiarios, estos criterios no se aplican, el resultado es que solo el 7% mencionaron que los aplican.

Dentro de esta evaluación, también se encontró que los criterios para seleccionar solicitudes con proyectos y de demandas libres son diferentes. Así mismo, el impacto proyectado y esperado del apoyo, es un criterio importante para la selección de estas, en este aspecto se recomienda analizar a fondo los proyectos o las solicitudes de demanda libre, debido a que en los proyectos se puede especular sobre las bondades de la actividad que se plantea.

Cabe mencionar que no solo se seleccionan las solicitudes de beneficiarios que nunca han recibido apoyo, aunque algunos funcionarios mencionaron que también es importante apoyar a este tipo de solicitud.

De acuerdo a las respuestas obtenidas es importante mencionar que un 48 % de los encuestados mencionó que las solicitudes se seleccionan por orden de llegada y un 33% mencionó que también se apoyan a productores que se integran a un grupo de trabajo.

### ***3.5.2.2. Disponibilidad y uso de estudios de estratificación.***

En los casos correspondientes se obtuvo que de los encuestados 11 funcionarios mencionaron que actualmente se cuenta con un estudio de estratificación de productores, aunque de estos solo 45% utilizan este estudio para seleccionar los beneficiarios. Esto significa al igual que el capítulo anterior que se conocen las herramientas de selección y se emplean otros criterios que pueden llevar a no cumplir con las políticas establecidas dentro de la regla de operación.

Además se cuenta con los padrones de beneficiarios de alianza y otros programas, así mismo es importante observar que de los doce funcionarios que respondieron positivamente a esta pregunta, la mitad emplea este padrón. En estos casos, se tienen que observar y recomendar el uso de estos materiales, siempre y cuando estén aprobados por la instancia correspondiente para que sean tomados como elementos de juicio.

Por otro lado, estos estudios han sido elaborados para su correspondiente consulta y para que sean tomados en cuenta en estos programas como criterios de selección, pero es evidente que en muy pocas ocasiones se utilizan.

### ***3.5.3. Oportunidad y efectos de los apoyos sobre las decisiones de inversión***

La oportunidad en la recepción de los recursos financieros es esencial para cualquier empresa, la planeación estratégica reconoce esto, y debe asegurar los recursos antes de iniciar los proyectos; más importante aun para el caso de las actividades agrícolas, estas no pueden atrasar un ciclo previamente planeado, ya que se depende de las condiciones y factores naturales que no se pueden programar (caso de cultivos de temporal), estas son algunas de las amenazas y oportunidades que conlleva el tener oportunamente los recursos.

De los agroproductores beneficiados con los programas de AC 2003 el 66% reconoce haber recibido el apoyo oportunamente, por lo tanto aritméticamente nos resulta que el 34% lo recibió después de que lo necesitaba, inoportunamente.

De los agroproductores encuestados el 83% informa que aun cuenta con el apoyo, el 17% ya no cuenta con el apoyo, si revisamos que el 34% de los beneficiados recibió su apoyo en forma inoportuna, entonces es posible que el 50% de estos hayan decidió vender su apoyo o también no capitalizarlo por la inoportunidad de su recepción. Esta es la importancia de recibir oportunamente los recursos económicos, la falta de estos en su oportunidad hace que los proyectos se cancelen. Este resultado hace que las acciones se delineen en función de una Planeación Estratégica debidamente estructurada, considerando tiempos de operación y su congruencia con los ciclos productivos.

Uno de los puntos que se observa en los tiempos de asignación de los recursos de los gobiernos para la ejecución de proyectos, es, en general el desfazamiento en tiempos. Es por ello que se insiste en llevar a cabo una planeación estratégica de los programas de AC. De ante mano, se observa que en el actual ejercicio (2004), las ventanillas se cerraron desde el 11 de junio y a la fecha las solicitudes se encuentran en proceso de dictaminación por parte de el CTA. Esto es una muestra de los tiempos que tienen que esperar los beneficiarios para recibir su apoyo. Dentro de los resultados encontrados en esta evaluación se constato que un productor espera en promedio hasta 72 días para recibir su notificación del dictamen y en ocasiones hasta los recursos.

#### **3.5.4. Relaciones de complementariedad en la operación de Fomento Agrícola**

En el levantamiento de la información de campo, varios agroproductores externaron lo positivo que fue el haber sido seleccionados como beneficiarios para hacerse acreedores del apoyo de AC, ya que han incrementado la superficie productiva hasta en un 100 %.

Por otro lado, en la operación de los subprogramas de FA, las actividades se complementan con los componentes que lo integran y se corrobora con un promedio encontrado en la calificación de 8, entre los subprogramas se encontró una calificación promedio de 7 con PROCAMPO Y ASERCA se obtuvo una calificación promedio de 6, con sanidad 5 y con el programa de investigación transferencia se obtuvo una calificación de 6; lo indispensable de esto, es vincular las acciones de las instituciones en las acciones que sea pertinentes, para esto se requiere la instauración de la Planeación Estratégica como instrumento de trabajo de todos los integrantes de los programas que inciden el desarrollo rural de Tabasco.

Cabe mencionar, que el 17% de los entrevistados del programa FA el 17% recibió otros apoyos por parte del Alianza en el periodo 2001 y 2003 y solo el 2% fue apoyado por otras instituciones durante el 2003. De lo anterior solo el 1% fue apoyo de PROCAMPO,

El 30% recibió apoyo del programa PROGRESA y un 10% de algún programa de gobierno estatal o federal, un 1% mencionó que obtuvo apoyo del municipio.

### **3.5.5. Participación estatal en las inversiones del Programa**

El Estado no solo invierte en la operación del Programa AC, desarrolla un programa anual agrícola cuya finalidad es la de mejorar la calidad de vida de los agroproductores, a través de la generación y diversificación de empleos, del fomento a la capitalización del apoyo para la adquisición de equipo y herramienta básica para la explotación agrícola, por medio de fomento de transferencia tecnológica como es el caso del cambio de producción de cacao tradicional a cacao orgánico, para lo cual se requiere de capacitación constante sobre el nuevo sistema (programa que esta teniendo una gran aceptación), apoyos a las actividades citrícolas, agroindustriales, crediticias (en este año 2004 se han abierto las ventanillas para la operación de este programa) sin dejar fuera los cultivos básicos, que son prioridad del Estado.

Es importante hacer énfasis en el papel que el Gobierno del Estado ha tomado en la aplicación de la AC en donde su participación ha crecido económicamente, de un 51% de en el año 1999 hasta un 72% en el 2003 y 2004, esto no incluyendo el subprograma de investigación y transferencia de tecnología.

### **3.5.6. Logros e insuficiencias en la operación del SISER**

La SAGARPA, en coordinación con los Gobiernos Estatales y dentro del marco normativo de la LDRS, Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental, Presupuesto de Egresos de la Federación y las RO de los programas de AC, a diseñado e implementado para facilitar y coadyuvar en el trabajo del FOFAE, dentro de la premisa de un Gobierno mas eficiente, transparente, de menor costo y mejora continua de los servicios; el Sistema en línea "*SISER-Alianza Contigo*".

El objetivo del SISER es estandarizar, sistematizar y normalizar a nivel nacional el proceso de recepción y atención del programa de AC, establecer un servicio de calidad, transparente al solicitante que le permita contar con mayor oportunidad de información, considerando las asimetrías en cada entidad.

La necesidad de lograr un adecuado seguimiento del programa hace que los individuos desarrollen estrategias cada día mas sofisticadas el SISER pretende ser uno de estos, con el afán de tener la información del programa accesible y confiable, la única forma de lograr esto es a través de un adecuado plan estratégico para el seguimiento y transparencia de la información, para lo cual es necesario, tener personal comprometido con los objetivos, con la idea de una capacitación continua. Ejemplo de esto es la

actualización de las reglas de operación de AC y de los diferentes documentos rectores del programa.

SISER es un instrumento de calidad, su página es operativa, pero hace falta personal capacitado para desarrollar todo el trabajo que le confiere, como es el seguimiento a la aplicación de apoyos, y la localización de agroproductores que se ubican en comunidades muy alejadas y por lo tanto es difícil de complementar la información.

De las entrevistas realizadas un 16 % mencionó que el sistema esta funcionando, algunos comentaron que no conocen el sistema, aunque un 30% señaló conocer otros sistemas alternos en el Estado. El 8% que de algún modo dispone y usa estos sistemas.

### 3.5.7. Integración de cadenas productivas

El concepto de cadenas productivas se refiere a todas las etapas comprendidas en la elaboración, distribución y comercialización de un bien o servicio hasta su consumo final. Algunas concepciones también integran aquí la financiación, desarrollo y publicidad del producto, considerando que tales costos componen el costo final y que por tanto le incorporan valor que luego será recuperado gracias a la venta del producto. En otras palabras, se puede analizar una cadena productiva si se realiza un relevamiento de los *ítems* consumidos o realizados en la producción de un bien o servicio. En Tabasco las principales cadenas productivas funcionan sin rectoría, si esta existiera fueran mas productivos, existiría orden en el trabajo, habría mayor generación de empleos y mejor remunerados. En las encuestas de AC 2003, exclusivamente en la dinámica comercial se hace un bosquejo de las cadenas productivas obteniendo el siguiente resultado:

**Cuadro 3.4.7.2. Integración hacia atrás**

Tendencia integración hacia atrás	Beneficiarios		Promedio integración hacia atrás
	No	%	
Decreciente (<0)	1	0.42	-0.24
Estable (=0)	235	99.16	0.00
Creciente (>0)	1	0.42	0.02
<b>Total</b>	<b>237</b>	<b>100.00</b>	<b>-0.001</b>

FUENTE: EEE Con resultados de encuestas AC 2003

En el cuadro anterior, los resultados indican que los productores dependen de los proveedores y tal vez no se de ni se haya dado el autoabastecimiento.

Por otro lado, se habla de la integración hacia delante, en esta caso la producción obtenida y colocada en el mercado es menor después de haber tenido el apoyo que antes de haberlo recibido, aunque también es importante mencionar que la influencia de AC en los procesos de la comercialización es importante, ya que se encontró que de la producción obtenida antes del apoyo el 89% se comercializaba en cualquier mercado y después del apoyo solo el 48% se comercializa. Aunque la producción colocada en fábrica se vio favorecida de un 14% antes del apoyo a un 42% después. La producción colocada en el comercio se vio afectada, tuvo un retroceso y se colocó del 76% al 6%. Es importante mencionar que de la producción obtenida y colocada en el extranjero o directamente al consumidor, no sufrió cambios.

### ***3.5.8. Factores críticos en la vinculación entre el Programa de Fomento Agrícola y el PRODESCA***

El objetivo de PRODESCA es desarrollar las capacidades de la población rural elegible, para identificar áreas de oportunidad mediante el subsidio a los servicios de capacitación, asistencia técnica y consultoría para el impulso a los proyectos, capacitación a empresas rurales, programas especiales de desarrollo de capacidades y promoción de proyectos en zonas marginadas.

En este programa, la participación de los productores es protagónica ya que es en ellos, no en el gobierno federal o estatal, en quienes recae la contratación y evaluación de los Prestadores de Servicios Profesionales. Es decir, el gobierno federal – a través de la SAGARPA- transfiere a los productores la facultad de contratación del servicio. La principal ventaja, es que bajo este esquema los oferentes del servicio PSP independientes, despachos e instituciones debidamente certificados deben presentar resultados satisfactorios. En caso de no hacerlo, se eliminan del Padrón de la Red de PSP's, con lo cual se mantienen únicamente aquellos que satisfacen los requerimientos de la organización.

Uno de los elementos importantes en el desarrollo rural es el desarrollo de capacidades, acción que se integra a la educación que puede ser formal o informal (capacitación). El programa AC 2003 dentro de sus resultados ha sido el apoyo del programa PRODESCA a través de personal principalmente de los PSP, quienes comúnmente, están integrados a un despacho de asistencia técnica y que esta vinculado con el gobierno del Estado para apoyar a los agroproductores.

**Cuadro 3.4.8.1. Indicadores descriptivos de capacitación recibida**

Beneficiarios	Alianza 2001		Alianza 2003	
	Dato	Indicador (%)	Dato	Indicador (%)
Que recibieron el apoyo	127		216	
Que recibieron capacitación	2	2%	10	5%
Que siguen aplicando las recomendaciones	2	100%	10	100%
Que recibieron capacitación satisfactoria	1	50%	9	90%
Para los que la capacitación es indispensable	1	50%	9	90%
A los que la capacitación ayudo para que recibieran apoyo	0	0%	2	20%

FUENTE: EEE con los resultados de encuestas a productores AC 2003

El trabajo para el desarrollo rural es complicado y difícil, principalmente si el personal no esta habituado al trabajo de campo y a trabajar con agroproductores. El cuadro anterior indica el trabajo del personal técnico en campo y financiado por PRODESCA, donde el impacto hace constar que del total que recibió capacitación, el 90% sigue aplicando las recomendaciones y esta satisfecho con esa actividad. Este porcentaje esta representado del total que recibió capacitación, de los cuales solamente fueron nueve del total de la muestra.

El índice de desarrollo de capacidades *VC/* indica que el trabajo de los agentes PRODESCA dio como resultado 0.0625, lo que indica que actividad administrativa de los productores sigue igual, aunque es importante mencionar que el resultado no indica que los agentes no estén realizando su trabajo, ya que la mayoría de los productores no ponen en practica las instrucciones dadas durante la asistencia técnica. Se concluye con el índice *ICA*, resultados promovidos por Alianza. El cual indica que parte de las acciones administrativas, gerenciales y de gestión fueron resultado de la actividad desarrollada por Alianza.

### 3.6. Experiencias de éxito

La experiencia de éxito que más impacto ha tenido del programa de FA dentro del subprograma Fomento a la inversión y capitalización, en el componente de tecnificación a la producción, específicamente a la adquisición de tractores y equipos agrícolas, debido a que es un apoyo que no solo sirve a su beneficiario, sino que también es utilizado por agroproductores a vecindados.

De lo anterior, es importante mencionar que el éxito de este componente radica en que los productores han aumentado su producción por unidad de superficie, además de que sus ingresos han mejorado debido a que prestan sus servicios a otros productores. En el caso del componente de reconversión productiva los resultados no se cuantifican debido a que son cultivos perennes. Aunque en el caso del componente manejo integral de suelo y agua, específicamente en el concepto de dotación de sistemas de riego, no fue, ya que los productores que recibieron este apoyo lo emplearon para el cultivo de papaya y por la influencia de enfermedades y contingencias naturales estos fueron abandonados.

### **3.7. Cambios relevantes en los procesos 2004**

Los procesos para la AC 2004 sufrieron cambios relevantes en los programas agrícolas de ejecución nacional (palma de aceite, palma de coco, hule, citricultura y cacao) que desaparecen en la operación de este año y se convierten en federalizados existiendo una disminución de recursos por la parte federal de 15,000,000 impactando fuertemente este programa que contiene cultivos que son de suma importancia a nivel estatal.

## Capítulo 4

### Evaluación de impactos

#### Objetivos

El gobierno Federal y estatal han mostrado un gran interés por propiciar un cambio en el agro mexicano, a través de la conformación de una LDRS y de la aplicación de la esencia del mismo, lo que necesitan las autoridades responsables de la aplicación de este programa son elementos que muestren los impactos resultantes con la inversión realizada, si realmente han tenido resultados o solo han sido para continuar con la agricultura tradicional.

El conocimiento de los resultados de las acciones es fuente de control e información de la dinámica operacional de cualquier empresa. Evaluar los impactos, las huellas que se dejan después de hacer algo, el nivel del efecto producido por la acción realizada será el trasfondo de este capítulo, se analizarán cada una de las acciones realizadas por el programa AC 2003 y se separarán las experiencias negativas y positivas, su origen y los factores que incurrieron en el suceso.

El análisis de los impactos considera cada uno de los factores incluyentes en el programa, desde los productores beneficiados, pasando por los entes responsables de la planeación de las acciones así como de los responsables en la logística de preparar el espacio para que este programa tuviese los resultados que se muestran en este documento.

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

Los productores que recibieron el apoyo en el programa de AC durante el año 2001 indican que el 73% mantiene el apoyo en comparación con AC 2003 en donde el 83% mantiene el apoyo.

Esto indica que los apoyos recibidos por los productores realmente son funcionales y son utilizados para sus actividades productivas. Los de mayor durabilidad son los apoyos de maquinaria y equipo, en menor grado los sistemas de riego de los cuales algunos productores lo abandonaron. Es por ello que el porcentaje de permanencia del 2001 al 2003 disminuyó en un 10%, esta es una razón necesaria para que se proponga un programa de mantenimiento a la maquinaria y equipo que recibieron los beneficiarios, esta acción puede ser mediante fideicomisos ó supervisiones técnicas, el objetivo es

prolongar la vida útil de estos, por otro lado se pueden capacitar y asesorar al productor con cursos sobre reparación de maquinaria. En el caso de los otros componentes, la permanencia de los apoyos es evidente por que mantienen la plantación agrícola donde aplicaron los recursos recibidos.

El uso de los apoyos se da en base al nivel de infraestructura instalada y cantidad de área susceptible de siembra. Los valores para cada nivel de uso lo podemos observar en el siguiente cuadro. En APC 2001, el 2% no esta usando el apoyo o lo abandonó por otras razones. En el 2003 el porcentaje de uso es considerablemente alto.

**Cuadro 4.1.1. Uso de los apoyos de Alianza**

Rango de uso de capacidad	beneficiarios	
	Número	Porcentaje
Al 0 por ciento de su capacidad (no lo esta usando)	12	6
Del 01 al 25 por ciento de su capacidad (hasta un cuarto de su capacidad)	14	7
Del 26 al 50 por ciento de su capacidad (hasta la mitad de su capacidad)	4	2
Del 51 al 75 por ciento de su capacidad (hasta tres cuartos de su capacidad)	21	11
Del 76 al 100 por ciento de su capacidad (hasta toda su capacidad)	146	74
<b>Total</b>	<b>197</b>	<b>100</b>

FUENTE: EEE con los resultados de encuestas a productores AC 2003

Es recomendable crear una comisión de especialistas de acuerdo a los componentes para darle seguimiento a los apoyos que son otorgados a los beneficiarios, esta es una inquietud propuesta por los mismos encuestados, quienes externaron que después de recibir el apoyo, nunca tienen una visita de algún técnico o persona a fin, que les oriente sobre lo que están realizando. Creemos que este puede ser un punto débil por parte de las instancias ejecutoras, y recomendamos programar recursos económicos para evaluar y dar seguimientos sobre el impacto social y ecológico de los apoyos, ya que para la población y el mismo gobierno es importante medir este parámetro el cual le permitiría dirigir y establecer estrategias de apoyos para obtener mejores resultados y se cumpla la política inicial de cada gobierno.

## 4.2. Impactos e indicadores del primer nivel

### 4.2.1. Ingreso.

Los ingresos de los agroproductores son detectados a partir de la venta de sus productos, la falta de conocimiento de administración básica, origina que no consideren realmente los

aumentos o disminuciones de su capital a partir de haber recibido estos apoyos. Por esto es necesario que se integre dentro de la planeación de AC la necesidad de apoyos extras para la capacitación de los agroproductores en aspectos de administración básica.

**Cuadro 4.2.1.1. Ingresos, costos y excedentes (2003)**

Cultivos	Num.	Superficie		Ingresos/has		Costo promedio has		excedentes	
		AA	DA	AA	DA	AA	DA	AA	DA
Continúan	173	1,476	1,590	1,041,763	1,302,006	2,540	3,626	0	0
Abandonados	40	38	0	0	0	0	0	0	0
Nuevos	56	0	70	0	0	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>269</b>	<b>1,514</b>	<b>1,660</b>	<b>1,041,763</b>	<b>1,302,006</b>	<b>2,540</b>	<b>3,626</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

FUENTE: EEE encuestas a productores AC 2003

Como se puede observar en el cuadro anterior, los ingresos de los agroproductores se vieron incrementados después del apoyo y en forma complementaria también las superficies laborables. El costo promedio de producción aumento relativamente, esto significa que pudo haber mayor aplicación de mano de obra al incrementar la producción por unidad de superficie, es posible que este factor se deba a que los terrenos ya se encuentran trabajando.

Aunque se generaron nuevos cultivos después del apoyo, estos no originaron ingresos a los beneficiarios. Es importante observar el número de cultivos abandonados, un ejemplo de ello, puede ser los beneficiarios de los sistemas de riego. Estos abandonaron el sistema y el cultivo.

#### **4.2.2. Empleo**

Uno de las políticas de la aplicación y fomento de los programas de AC es principalmente la generación de empleos, esta es producto de inversiones realizadas en acciones cuya repercusión y recuperación de la inversión será en sí el mejoramiento de la calidad de vida de las familias de los campesinos y productores localizados mayormente en zonas marginadas, el empleo puede ser temporal o fijo. Los resultados de la evaluación 2003 nos indican que el impacto de AC al respecto fue representativo, aunque los encuestados externaron que el aumento del empleo fue por otras causas, en comparación con el año 2001 que fueron de 1,930, durante el ejercicio 2003 el aumento fue evidente.

En este caso, se observa que se cumple uno de los objetivos de las líneas de acción del programa AC, pero no debemos olvidar que debemos tener la estrategia para que estos empleos sean permanentes y reenumerados, lo que puede ser posible mediante el fortalecimiento de los sistemas productos y de las cadenas de producción.

**Cuadro 4.2.2.1. Cambios en el empleo total 2003**

Causas y tendencias	Casos		Jornales total		
	numero	%	AA	DA	DA/AA
Por Alianza	58.00	100%	1,030.00	2,287.00	2.22
Decreciente	31	53%	670	389	0.58
Creciente	27	47%	360	1898	5.27
Por otra causa	133.00	100%	4,729.00	17,750.00	3.75
Decreciente	82	62%	3061	1219	0.40
Creciente	51	38%	1668	16531	9.91
<b>Total</b>	<b>294</b>	<b>100%</b>	<b>8,592.00</b>	<b>22,870.00</b>	<b>2.66</b>
Decreciente	216	73%	6564	4441	0.68
Creciente	78	27%	2028	18429	9.09

FUENTE: EEE encuestas a productores AC 2003 \* DA: Después del apoyo / AA: Antes del apoyo

**Cuadro 4.2.2.2. Cambios en el empleo total 2001**

Causas y tendencias	Casos		Jornales total		
	numero	%	AA	DA	DA/AA
Por Alianza	7	100%	1,110	6,550	5.90
Decreciente	3	43%	610	430	0.70
Creciente	4	57%	500	6120	12.24
Por otra causa	28	100%	4,255	615	0.67
Decreciente	15	54%	3819	51	0.01
Creciente	13	46%	436	564	1.29
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>	<b>5,175</b>	<b>7,105</b>	<b>0.67</b>
Decreciente	19	54%	4304	491	0.11
Creciente	16	46%	871	6614	7.59

FUENTE: EEE encuestas a productores AC 2003

\* DA: Después del apoyo / AA: Antes del apoyo

Este impacto fue debido al cambio de concepto en la aplicación de los recursos AC 2003 ya que en este programa apoyo al subsector citrícola, y para su aplicación tenían que contratar mano de obra fuera de la familiar. La inversión realizada fuera de AC, indica que los agroproductores están comprometidos con sus actividades agropecuarias y el apoyo fue complementario a sus actividades normales. Es decir, aunque algunos productores reconocieron que realizarían la inversión al contar con el apoyo de alianza, pero fue evidente que la mayoría espera este recurso complementario para poder mejorar su sistema de producción.

### 4.3. Impactos e indicadores del segundo nivel

#### 4.3.1. Inversión y capitalización

La actividad agropecuaria en Tabasco tiene una dinámica productiva que ha permitido a las agroempresas invertir, capitalizarse y crecer, esta dinámica ha tenido efecto solo en algunas, pero el crecimiento de capital ha sido generalizado.

**Cuadro 4.3.1.1. Inversión y capitalización (2001)**

Concepto	Casos con capital	Sin cambios en el capital	Con aumento en el capital			Con disminución en el capital		
			Por Alianza	Otras causas	Total	Por Alianza	Otras causas	Total
Maquinaria	151	17	11	86	97	0	37	37
Ganado	50	12	1	35	36	0	2	2
Plantaciones	105	79	1	11	12	0	14	14
<b>Total</b>	<b>306</b>	<b>108</b>	<b>13</b>	<b>132</b>	<b>145</b>	<b>0</b>	<b>53</b>	<b>53</b>

#### En porcentajes

Maquinaria	49.3	11.3	11.3	88.7	64.2	0.0	100.0	24.5
Ganado	16.3	24.0	2.8	97.2	72.0	0.0	100.0	4.0
Plantaciones	34.3	75.2	8.3	91.7	11.4	0.0	100.0	13.3
<b>Total</b>	<b>100.0</b>	<b>35.3</b>	<b>9.0</b>	<b>91.0</b>	<b>47.4</b>	<b>0.0</b>	<b>100.0</b>	<b>17.3</b>

FUENTE: EEE encuestas a productores AC 2003

En el cuadro anterior se observa que hubo un aumento de capital, aunque se debe a otras causas, el impacto de APC 2001 es evidente, también se puede observar que un porcentaje representativo no tuvo cambios. Con respecto a la disminución de capital, los encuestados respondieron que se debe a otras causas. Esto es importante, ya que puede reforzarse el impacto de alianza aunque en un porcentaje bajo. Se debe tomar en cuenta que el beneficiario no reconoce que los aumentos de capital pueden ser debido a los apoyos de APC, ya que como se mencionó anteriormente, estos pueden realizar la inversión en sus unidades de producción sin depender de los recursos de APC. En este sentido, los productores de bajos ingresos y localizados en zonas de alta marginación no pueden llevar a cabo esta mejora en sus unidades de producción sin estos apoyos.

En el siguiente cuadro se observa un aumento de capital menor que en el año 2001, aunque en la mayoría los beneficiarios respondieron que no sufrieron ningún cambio de capital, con respecto a la disminución de capital, esta fue menor si lo comparamos en el año 2001. Aunque algunos beneficiarios respondieron que esta se debió al programa de AC, es evidente observar que en su mayoría la reducción se debió a otras causas. Con esto concluimos que el impacto de alianza en la capitalización del sector es importante,

indicando que las acciones AC están siendo reconocidas, aunque es necesario concretar a través de la integración del plan estratégico como herramienta básica de trabajo a los actores e instituciones para buscar una mayor vinculación entre el campo y los beneficiarios.

**Cuadro 4.3.1.2. Inversión y capitalización (2003)**

Concepto	Casos con capital	Sin cambios en el capital	Con aumentos en el capital			Con disminución en el capital		
			Por alianza	Otras causas	Total	Por alianza	Otras causas	Total
Maquinaria	872	770	20	66	86		16	16
Ganado	1822	1767	11	16	27		28	28
Plantaciones	1282	1180	19	27	46	3	53	56
<b>Total</b>	<b>3976</b>	<b>3717</b>	<b>50</b>	<b>27</b>	<b>159</b>	<b>3</b>	<b>97</b>	<b>100</b>
En porcentajes								
Maquinaria	21.9	88.3	23.3	76.7	9.9	0.0	100.0	1.8
Ganado	45.8	97.0	40.7	59.3	1.5	0.0	100.0	1.5
Plantaciones	32.2	92.0	41.3	58.7	3.6	5.4	94.6	4.4
<b>Total</b>	<b>100.0</b>	<b>93.5</b>	<b>31.4</b>	<b>17.0</b>	<b>4.0</b>	<b>3.0</b>	<b>97.0</b>	<b>2.5</b>

FUENTE: EEE encuestas a productores AC 2003

#### 4.3.2. Producción y productividad

Las actividades de AC 2003 han impactado en el aspecto técnico-productivo, las superficies agrícolas de los agroproductores encuestados se vieron incrementadas (de 499 a 543) siendo las que más reportaron este cambio el limón, el maíz, el sorgo y los forrajes ganaderos. Ya que, además de atender sus actividades agrícolas realizaron mejoramiento a sus áreas ganaderas, con esto, el impacto de uso de los apoyos se hace más amplio, y económicamente importante.

La productividad se vio impactada, ya que al tener los apoyos de AC, los resultados de sus actividades se ven mejores, principalmente con el incremento de la productividad. La Papaya, el limón y los forrajes se vieron incrementados (Cuadro 4.3.2.1).

**Cuadro 4.3.2.1. Producción y rendimiento (2003)**

Cultivo	Superficie		Rendimiento		\$ de venta	
	AA	DA	AA	DA	AA	DA
Limón	49	67	74	82	874.32	157.32
Naranja	35	35	6	8	1,900.00	700.00
papaya	50	35	4.3	215	920.00	925.00
Caña de azúcar	34	34	0	0	-	
Arroz	16	16	0	0	-	
Maíz	25.5	53	15	9	2,202.40	2,703.40
Sorgo	5	10	0	0	-	-
Brizanta	150	70	0	0	-	-
Pastos	80	138	2	4	2,500.00	2,500.00
Otros forrajes	55	85	12	17	5,000.00	5,000.00
<b>Total</b>	<b>499.5</b>	<b>543</b>	<b>113.3</b>	<b>335</b>	<b>13,396.72</b>	<b>11,985.72</b>

FUENTE: EEE encuestas a productores AC 2003

\* DA: Después del apoyo / AA: Antes del apoyo

#### 4.3.3. Cambio técnico

Dentro de las actividades técnicas de los agroproductores la parte importante es la aplicación de los paquetes tecnológicos a los cultivos. En el programa AC 2003 existió un cambio tecnológico que permitió obtener una mayor productividad.

Los recursos económicos son parte de los elementos que permiten la aplicación de la tecnología a la actividad agrícola, aunado a la aceptación de la capacitación y a la vinculación de los actores institucionales del sector.

**Cuadro 4.3.3.1. Producción y rendimiento (2003) Fertilización**

Aplicación de fertilizantes	AA	%	DA	%	Alianza
Nitrógeno	155	52%	168	52%	17
Fósforo	66	22%	71	22%	10
Potasio	65	22%	70	21%	10
Orgánicos	10	3%	17	5%	2
<b>Total acciones</b>	<b>296</b>	<b>100%</b>	<b>326</b>	<b>100%</b>	<b>39</b>
<b>Total del índice</b>	<b>162</b>		<b>180</b>		<b>20</b>

FUENTE: EEE encuestas a productores AC 2003

El índice de 0.29 del muestreo realizado a los agroproductores indica que si existió un ligero cambio tecnológico, comprobado por la aplicación de los insumos antes y después el apoyo, siendo este impacto fomentado por el programa AC (cuadro 4.3.3.1.). Es

importante que se tome en cuenta este impacto para darle seguimiento por parte del programa de AC o el gobierno del Estado. Con el fin de transferir o replicar estos resultados con otros beneficiarios, con ello se puede lograr en el mediano plazo impactar aun más, no solo en cambio tecnológico sino en la aceptación y continuidad del programa.

#### 4.3.4. Integración de cadenas agroalimentarias

Las actividades agropecuarias son parte de un gran conjunto cuyo fin es el de cerrar un círculo productivo, las cadenas agroalimentarias están constituidas por los productores, quienes tienen la posibilidad de autoabastecerse de insumos y productos básicos para su actividad agrícola, por ejemplo, la semilla, que dependiendo del tipo de tecnología que utilice puede utilizar semilla mejorada o semilla criolla.

Es común que en Tabasco, el uso de las semillas mejoradas no sea habitual, se usa semillas regionales o criollas porque se ahorra parte de los costos de producción, lo que no se tiene claro es que las semillas mejoradas tienen una mayor potencialidad de productividad, en caso contrario el uso de materiales pregerminados si es común, como son las plántulas de hortalizas como el chile y el tomate. También esto debido a que la producción tiene un mayor valor que los cultivos básicos.

**Cuadro 4.3.4.1. Calidad genética de la semilla**

<b>Semillas:</b>	<b>AA</b>	<b>AD</b>	<b>Cambio /alianza</b>
Criollas	4	3	
Mejoradas	35	31	
Certificadas	0	7	
<b>Plántulas:</b>	<b>AA</b>	<b>AD</b>	<b>Cambio /alianza</b>
Criollas	3	3	
Mejoradas	31	123	
Certificadas	7	48	
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>215</b>	

FUENTE: EEE encuestas a productores AC 2003. \* DA: Después del apoyo / AA: Antes del apoyo

Existen zonas tradicionalmente productoras de nivel comercial de granos básicos que si utilizan semillas mejoradas o certificadas, como es el caso de la zona de los ríos (Balancán, E. Zapata, Tenosique), la información vertida en los cuestionarios resulto que solo parte de los productores adquirieron semilla certificada (7) y consideramos que existió esta acción principalmente para probar los resultados de estas semillas (cuadro 4.3.4.1).

Los resultados con los agroproductores en Tabasco son observables en los resultados de los índices de integración vertical sin y con la influencia de AC, existió mas dinámica

comercial con el apoyo, nuevamente se hace ver que para que exista una integración de cadenas agroalimentarias es necesario en un primer espacio la incidencia de los actores promotores de estas acciones, en tanto, solo se tendrá el beneficio de las instancias que controlan los canales de comercialización y estos son los intermediarios, locales, regionales, estatales, nacionales e internacionales.

#### **4.3.5. Desarrollo de capacidades**

El desarrollo de capacidades es fruto de la vinculación entre los actores institucionales encargados de propiciar el desarrollo rural y los agroproductores, el análisis de los impactos que tiene el recibir capacitación nos da la pauta de proponer estrategias para que estas experiencias puedan ser replicadas.

La importancia de PRODESCA en los resultados futuros debe analizarse principalmente en su operatividad bien planeada vinculada con la dinámica del programa de FA.

En el 2001 solo recibieron capacitación 2 de los beneficiarios de la muestra, teniéndose un mayor impacto en este rubro en el 2003, pero el mensaje es que la actividad de capacitación, debe darse a los productores beneficiados con estos programas.

#### **4.3.6. Desarrollo de organizaciones**

Las organizaciones en Tabasco tienen gran importancia para la dinámica productiva, los líderes son las personas que prácticamente controlan las actividades sociales, políticas y laborales de cada uno de los grupos. Es importante reconocer a los líderes ya que ellos son la punta de lanza para toda actividad de promoción o de trabajo para el desarrollo rural de los programas impulsados por Alianza. Además, deben aprovechar el primer contacto ellos porque será el que permita introducir cada parte de los programas de AC al seno de la organización. Existe la práctica de formar organizaciones para recibir apoyos institucionales, la función de Alianza es hacer que esas organizaciones tengan continuidad, que logren desarrollarse.

En el 2003 se detectó que las organizaciones formadas por un gran número de socios y fueron reducidas en el corto plazo. En el 2001 solo se registró una organización con 50 elementos, la cual tiene continuidad.

**Cuadro 4.3.6.1. Tamaño de las organizaciones (2003)**

Tendencia	Organización		Numero promedio de miembros de la organización		
	No	%	antes del apoyo	después del apoyo	Después – Antes del apoyo
Decreciente	9	10%	228.00	96.00	-132.00
Estable	61	70%	24.21	24.21	-
Creciente	17	20%	123.40	215.00	91.60

FUENTE: EEE encuestas a productores AC 2003

Los apoyos a las organizaciones marcan la diferencia para obtener un beneficio, estamos hablando de las capacidades de estas que les permite obtener mayores apoyos que si lo hubiesen tramitado una sola persona, con la incidencia de AC se tuvieron 5.75% mas apoyos de AC, pero aun así el índice de desarrollo de las organizaciones (ver anexo, desarrollo de las organizaciones) es negativo lo que nos indica que no hay avance en el desarrollo de estas, al contrario, los integrantes solo utilizan estas para obtener los beneficios y posteriormente ya no regresan a continuar los trabajos de la organización o se dan de baja de estas.

En suma es necesario que se establezca un programa de capacitación a las organizaciones de productores, puesto que un gran parte de los beneficios siempre van dirigidos a grupos organizados. Es el principio de la política de los apoyos sociales, aunque se recomienda que las organizaciones reciban los apoyos necesarios desde su formación hasta el punto en que pueden manejarse y ser autosuficientes. Es importante recomendar que las organizaciones cuenten con asesoría legal y jurídica, así como talleres de administración, organización y la creación de valores para evitar la corrupción dentro de los grupos. Es evidente ver que se formen grupos de trabajo con un objeto social bastante amplio y con buenos objetivos, pero por la falta de visión empresarial de los directivos hacen que estas organizaciones sean disueltas y no puedan ser acreedoras de créditos bancarios.

#### 4.4. Análisis de los resultados de los indicadores según tipos de productores (primero y segundo nivel)

**Cuadro 4.4.1. Tipología de productores 2001-2003.**

Tipología de Productor	Total	
	2001	2003
I	26	55
II	19	118
III	11	42
IV	7	19
V	79	2
<b>Total general</b>	<b>142</b>	<b>236</b>

FUENTE: EEE encuestas a productores AC 2003

Los ingresos y el empleo se diferencian para cada tipo de productor, analicemos el caso de los ingresos:

En el año 2001 los productores mas beneficiados fueron los de tipo V y en el 2003 los productores mas beneficiados son del tipo I y II, complementariamente en el 2001 el programa de APC se enfocó al componente de mecanización, casi el 10% del total del presupuesto, los apoyos a cultivos básicos, quedaron en los estratos I, II y III.

La característica de los beneficiarios del año 2001 es su solvencia económica para poder ser partícipes de los programas y pueden aportar la parte proporcional que se requiere.

Durante el año 2003, el tipo de productores que fueron beneficiados se caracterizan por un bajo nivel educativo y tecnológico. Aunque las reglas de operación indican que los beneficiarios aportan un porcentaje, en la realidad no fue así, ya que el apoyo de AC se colocó en el componente de reconversión productiva y el de manejo de agua y suelo, este último manejaba dos conceptos que se aplicaron a los productores de cítricos (cal y materia orgánica).

Para el caso del empleo: comúnmente los estratos I, II Y III utilizan mano de obra familiar y caso contrario los estratos IV y V que contratan mano de obra para la realización de sus actividades.

En los agroproductores beneficiados con tractores, tienen que contratar mano de obra debido a la complementariedad que ya tienen con el uso de la maquina, ahora deben avanzar mas rápido en la siembra y en el resto de las labores, debido a que la maquina hace que las actividades sean mas eficaces y la dinámica tradicional queda atrás.

El mismo caso es para los citricultores, con el apoyo de la aplicación de cal se necesita mano de obra para hacer la actividades oportunamente. En suma el mayor generado de mano de obra familiar son los estratos I, II y III. Los cultivos más rentables son los cítricos y el apoyo que genera recursos en menos tiempo es la maquinaria agrícola.

#### **4.5. Análisis de los resultados de los indicadores por actividades productivas (primero y segundo nivel)**

El tipo de productor que mas inversión realiza es el IV y V y por lo tanto es el que esta logrando capitalizarse, la razón es la solvencia económica que tiene para poder hacer las aportaciones respectivas para poder tener los apoyo correspondientes.

En producción y productividad la totalidad de los tipos de productores tienen su participación. Las superficies incrementadas corresponden a los estratos III, IV y V, debido a que ellos son los que cuentan con los medios para poder ampliar las superficies de cultivo.

Los incrementos en la productividad se dan principalmente en los cultivos comerciales como son los cítricos, la papaya y algunos forrajes que fueron cambiados de naturales a inducidos.

La aceptación de los cambios tecnológicos se observan en los estratos III, IV y V debido a que ellos son los agroproductores más motivados y que tienen una mentalidad empresarial, los del estrato III son los que potencialmente tenderán a pasar a los estratos más altos.

La integración de las cadenas productivas requiere de agroproductores que tengan la intención de mejorar su entorno, incrementar sus ingresos y generar empleos. El índice de integración horizontal hacia delante influenciado por alianza nos muestra que los estratos I, II y III requieren de capacitación para que exista una mayor integración en la conformación de las cadenas productivas, esto en concordancia con el desarrollo de capacidades.

El trabajo a nivel de grupo implica considerar la dinámica de la organización, los estratos I, II y III requieren de un mayor apoyo para que las organizaciones en las que tienen injerencia puedan tener continuidad e impacto en su comunidad.

#### **4.6. Análisis global sobre los impactos observados mediante los indicadores en relación con la problemática de los productores y con los procesos operativos del programa.**

Los resultados generales del programa se circunscriben en la forma de adjudicar los beneficios, la falta de capacitación a los servidores públicos de los CADER y la falta de verificación y supervisión de la aplicación y operación de los beneficios. Es decir se requiere de solventar estas líneas problemáticas y considerarlas para los siguientes ciclos.

## Capítulo 5

### Conclusiones y recomendaciones

#### Objetivos

Este apartado es el resumen de toda la revisión de un proceso, se mencionarán las conclusiones a las que se llegaron y lo más importante será el externar las recomendaciones con el afán de que este programa eleve su calidad de operación en todos los niveles, las conclusiones y recomendaciones escritas en este apartado son con el interés de mejorar las situaciones, no de criticarlas.

#### 5.1. Conclusiones

##### *5.1.1. Correspondencia entre problemática y Programa*

Un problema existente en el desarrollo de esta evaluación fue la falta de interacción entre las instituciones y los agroproductores, principalmente en el seguimiento de la entrega de los beneficios y la operación de los mismos, estos externan de que reciben los apoyos y ya no vuelven a tener la presencia de los técnicos; aunque es relevante dentro del sector agropecuario que la infraestructura física y humana existente, tiene una gran experiencia en las acciones de desarrollo rural y cuenta con profesionistas altamente capacitados que no han sido aprovechados y que pueden considerarse como elementos promotores del programa ante las instancias estatales y municipales y crear un ambiente de desarrollo rural y de interacción paralelo a las actividades del beneficiario para poder obtener mejores resultados de las acciones de AC.

La falta de un orden en los programas conlleva a que las acciones no sean congruentes con los ciclos de producción y obligan al beneficiario a aplicar el apoyo fuera de tiempo, la falta de seguimiento del programa AC hace necesario que se instaure la planeación estratégica como herramienta básica de todo el personal vinculado con el programa. De inicio debe ser discutido en el seno del CTA.

El porcentaje de apoyo de los componentes debe ser analizado, debido a que el monto de inversión inicial requerido es alto y restringe el acceso a los productores de menos recursos económicos.

La tipología de productores es un freno para la asignación de apoyos, al definir que el 70% de los recursos deben ser aplicados a las regiones catalogadas como marginadas y que para ser beneficiados con estos recursos se debe tener la diferencia del costo de los programas (sistemas de riego 30% productor, 70% programa, máximo \$12,500/ha) esta debe revisarse para hacer factible la asignación de recursos en determinados componentes, como son la maquinaria agrícola y los equipos de riego.

El PRODESCA es muy importante en la operación del programa, es necesario que su actividad se regularice en su operación ya que no funciona correctamente en todos los agroproductores y se deberían conjuntar esfuerzos para que la asistencia técnica llegue a la mayor cantidad de agroproductores.

La definición de la compactación de los componentes tiene ventajas y desventajas, una de las ventajas de mayor importancia es la reducción en los costos de operación del programa AC, anteriormente se manejaban mas de 10 programas los cuales generaban más gastos. La desventaja es que se dejan de atender otras actividades en forma directa, como los cultivos básicos. Durante el año 2003, es evidente el apoyo focalizado a los citricultores con el fin de una reconversión productiva, y que atendió una gran cantidad de productores.

Es importante mencionar que estos componentes dan repuesta a las necesidades del Estado, como son la generación de empleos, mayores ingresos, mayor arraigo al campo, significando que las líneas de acción del gobierno federal coinciden con la política del gobierno del Estado.

### **5.1.2. Principales resultados de la evaluación de procesos**

Es común que las instancias ejecutivas trabajen dentro de toda la normatividad que marcan la federación y el Estado, pero también hay momentos para analizar los niveles de planeación de los programas y darle seguimiento para que los recursos autorizados al Estado sean considerados dentro de los niveles permisiblemente requeridos, recordemos que en el año 2002 se obtuvo un presupuesto inferior a los otros años y el año 2003 se igualo la aportación, y para el ejercicio del programa AC del año 2004 (anexo técnico) será un año con menos presupuesto (derivado de la falta de inclusión de los programas nacionales). Estamos considerando que si los recursos son limitados el impacto de los programas en el mediano plazo puede ser bajo, además, una de las recomendaciones que se derivan de esta evaluación el seguimiento de estos programas y por lo tanto al no ser suficientes los recursos la evaluación, los procesos y la aplicación se verán limitados, así mismo, es necesario que sean revisados las formas de autorización y asignación de los apoyos con el fin de lograr un incremento de presupuesto para el Estado y hacer mas efectiva la aplicación de la ley de desarrollo rural sustentable, considerando que este es de un grado de marginación de media a alta.

Cabe mencionar que los municipios no habían participado en los procesos de planeación y operación de los programa AC, y a partir del 2004, forman parte de la planeación estatal y su participación es decisiva en el desarrollo rural, es conveniente darle seguimiento a esta instancia para que la planeación del desarrollo rural sea de mas calidad, calidad referida a que la planeación regional deben participar habitantes que estén inmersos en la problemática real de su región. En este 2004 solo se ha municipalizado las líneas de Desarrollo Rural.

Uno de los resultados importantes de esta evaluación fue la asignación de los apoyos, existen zonas clasificadas como de alta marginación en donde estos fueron entregados a productores que realmente no lo requerían, por lo cual es necesario que exista personal comprometido en supervisar la entrega de los beneficios a quien realmente debe recibirlos, no solo considerar el reporte de las zonas de alta o baja marginación, debe analizarse al individuo. En el municipio de Balancán fueron entregados beneficios a productores de tipología de resto de productores y en transición, estos comprendían equipos y herramientas, siendo Balancán, y específicamente la Ra. Leona Vicario como de alta marginalidad.

Hace falta mayor información del programa AC hacia las comunidades, solo se hace promoción antes de abrir las ventanillas, muchos productores desconocen el programa (en su operatividad), debe aprovecharse, previa planeación y programación de actividades, las reuniones ejidales y de colonos para promover directamente el programa AC. Así mismo que la necesidad de resolver un problema agrícola sea externado por los mismos habitantes. Es claro que en muchas ocasiones, los despachos promueven el programa de AC, aunque solo sea en un grupo y en donde la comunidad no se entera.

### **5.1.3. Principales impactos**

Los incrementos de las inversiones no solo deben darse en programas, sino que debe darse en las estrategias de adjudicar los beneficios, por ejemplo, el proyecto de manejo integral de suelo y agua, debe considerarse la tipología de productores ya que los de bajos ingresos no cuentan con recurso para aportar el 30% requerido para la integración del proyecto.

El empleo es generado en dos acciones, a través de la inversión publica, programa Alianza y a través de los productores, las inversiones que mas generan empleos son las privadas, los recursos aportados por AC son complementarios, con estos se contrataron aproximadamente 1,260 jornales, en tanto que con recursos de la iniciativa privada se contrataron 13,021.

El índice para la mano de obra total para AC 2003 llegó a 2,66 que corresponde al 266% de incremento considerando después de recibir el apoyo y antes de recibir el apoyo.

La mayor capitalización contabilizada se da en el concepto de maquinaria agrícola y el segundo concepto a través de la ganadería. Los aumentos que se han dado son en el 2001 se dio un aumento de capital de 4.2% y en el 2003 del 4%. Por Alianza el incremento fue más impactante, en el 2001 fue del 9% y en el 2003 del 19%.

Los cultivos comerciales, observaron un incremento en la superficie cultivada, no así en la productividad donde los cítricos y la papaya lograron un incremento de su producción y productividad teniéndose un 10.81% en promedio.

La incidencia de AC propicio que hubiese un cambio técnico en lo que respecta a la fertilización, observándose que el mayor utilizado corresponde a la utilización de nitrógeno.

Solo el 4.2% agroproductores recibieron capacitación, el 3.8% de ellos externo lo importante que es recibir capacitación para la producción. Lo que manifiesta la importancia de la capacitación y asesoría a los productores para el mejor desarrollo del programa.

Con incidencia de alianza las organizaciones de productores lograron un 5.75% más de beneficios que si hubiesen estado gestionando por si mismo sus acciones. Se reporta que las organizaciones más numerosas no logran retener a sus socios, los cuales o se dan de baja o bien dejan de asistir a sus trabajos grupales.

Es necesaria la presencia constante del PRODESCA, para propiciar un cambio más rápido en el sistema tradicional de los agroproductores.

No hay seguimiento en campo de los apoyos de AC entregados a los agroproductores. En la dinámica de levantamiento de encuestas se comprobó que la gran mayoría de los beneficiados por AC no han sido visitados, solo el 4.2% fueron visitados por un técnico.

De los agroproductores beneficiados en el año 2001 el 73% aun mantienen su apoyo y el nivel de uso es de 38.28%. Lo que indica que existe interés por parte de los productores en mantener sus apoyos, pero se encuentran subutilizados.

## **5.2. Recomendaciones**

### **5.2.1. Diseño del Programa**

Instaurar como parte básica del programa AC la planeación estratégica a todos los niveles, de tal forma que cada una de las acciones a desarrollar sea analizada inicialmente, esto como base operativa. En suma la planeación estratégica debe ser elaborada por el CTA, asumiendo la responsabilidad plena del programa en todas sus etapas.

Incluir en el diseño del programa a los actores municipales ya que este factor impactara en el diseño nacional y que tendrá una repercusión directa en los presupuestos que se generan a nivel nacional. Mientras mas injerencia tengan en el programa, lo harán más de ellos, principalmente porque los productores ya no acudirán a las instancias Federales y Estatales sino que acudirán directamente a las instancias municipales, además, el municipio al observar los resultados económicos del programa considerara la opción de incrementar las aportaciones para AC. La transferencia a los municipios debe ser al menos del 50% para el año 2005.

El porcentaje de apoyo debe considerarse y revisarse para que los productores de bajos ingresos accedan al beneficio, el CTA deberá proponer al FOFAE un esquema en el que los productores de tipología I y II tengan al menos el 80% de subsidio.

Se recomienda concentrar todos los recursos en programas federalizados y procurar asignar dicha bolsa a los cultivos que mayor rendimiento económico aporte al Estado (aportación al PIB agropecuario estatal) y mayor número de trabajadores (jornales) por hectárea requiere el cultivo, evitando disponer todo un subprograma a un solo cultivo.

Se debe prever en el presupuesto de la AC 2005 la asignación de recursos a los cultivos que se atendían en los programas nacionales.

Aumentar la capacidad del SISER, con la calificación emitida por los entrevistados y que es menor a 5, es primordial capacitar al personal en el manejo y uso de este sistema informático.

### **5.2.2. Procesos operativos**

Analizar la metodología de selección de beneficiarios ya que es necesario considerar la situación económica regional del Estado. Esto a través de un estudio mas detallado de los

solicitantes y complementar este análisis con la verificación en campo de la veracidad de la información, finalmente concluir este análisis con la evaluación técnico financiera de la solicitud, la cual debe ser viable y con una rentabilidad esperada, en resumen, se debe revisar a fondo la calidad del proyecto y la situación real del potencial beneficiario.

Se debe reconsiderar la importancia de PRODESCA, revisándose su operación y la injerencia con los centros de investigación, capacitación y de transferencia tecnológica, como son el CP y el INIFAP. Es importante que este programa sea retomado por estas instituciones, ya que cuentan con personal experimentado en niveles comerciales de producción y con un alto grado de estudios que garantizan un buen desarrollo de los proyectos, el apoyo de PRODESCA a estas Instituciones debe ser económico y darle la libertad de dar seguimiento a los programas AC. Además como medio de supervisión y seguimiento de esta asesoría y capacitación se debería considerar la participación de la Fundación Produce y/o ISPROTAB, ya que cuentan con un modelo de transferencia tecnológica que se ha venido aplicando en el Estado. Para el logro de lo anterior, destinar al menos 15% del presupuesto del programa agrícola a la asistencia a través de técnicos PRODESCA.

Con la recomendación de la Municipalización de los recursos en mas del 50% para este próximo año 2005, es necesario que los proyectos presentados en las ventanillas y turnados a los municipios sean revisados y dictaminados por los centros de investigación sumando las universidades del Estado que correspondan a cada región, tomando en cuenta las líneas estratégicas del programa sin olvidar la esencia de ello.

Modificar el sistema de promoción del programa, haciendo llegar los lineamientos de este por medio de carteles y reuniones comunitarias, para esto se requiere capacitar al personal que llevará a cabo estas acciones.

El CTA a través de los CADER's deben promover y realizar talleres de identificación de la demanda real de los productores en comunidades, rancherías y ejidos marginados, para detectar oportunamente los posibles componentes de apoyo, previo a la distribución de los recursos.

Hacer participe a todo el personal institucional que interactúa con el programa AC para que se den las complementariedades de acciones mediante una excelente coordinación de acciones y administración de recursos. Estamos concientes que la SAGARPA deslinda ejecución y operación de los programas al Gobierno del Estado y en este año se pretende que sean los tres niveles de gobierno, reconocemos que es una estrategia que dará excelentes resultados en la operación y aplicación de los recursos. Pero en donde se debe poner la mayor atención debe ser en la selección de beneficiarios, localización de los beneficiarios, desarrollo y conclusión de los proyectos que se desarrollen, sumado a que el análisis de la viabilidad de los proyectos debe ser apoyado por las instituciones de

investigación especialistas en cada una de la áreas, siendo básicamente el Colegio de Postgraduados, Las Universidades y Centros de Investigación (INIFAP).

### **5.2.3. Generación de impactos**

Aprovechar los proyectos que hayan tenido éxito, y transferir los resultados a otros productores mediante talleres, esto con apoyo de las instituciones de investigación especializadas en cada área.

Integrar un canal de comercialización de los productos obtenidos de estos apoyos cuyo objetivo será la de facilitar la ciclicidad integral de las actividades productivas y evitar el intermediarismo.

El CTA con la información acumulada debe de promover e impulsar los servicios de maquila, a través del aprovechamiento de equipos agrícolas mediante la concentración de maquinaria en los ejidos y comunidades con mayor potencial de cultivo, para reducir el costo de producción de los cultivos básicos, mediante la renta y prestación de servicios de mecanización; subsidiado por el gobierno.

En el Estado de Tabasco existen líneas de acción en el área agrícola, hortícola, ganadera, acuícola y forestal, estas han sido identificadas mediante diagnósticos y estudios para la inversión privada, estos proyectos pueden ser retomados por la AC para implementarse en regiones que cumplan con el perfil y vocación de sus habitantes. Solo que debemos recordar que en los resultados obtenidos en el aspecto de organización de productores se dirigen en la obtención de un beneficio económico y hasta político. Estas últimas no pueden ser sujetas de apoyos. Tenemos que identificar y analizarlas para poder avanzar y obtener resultados de éxito. Las líneas de mayor éxito son las hortícolas y que son explotadas en la región de los ríos. Estas experiencias deben replicarse con productores que hubiesen sido incluidos dentro de la asignación de beneficios de AC.

Diseñar un programa de apoyo técnico a las organizaciones de productores con la finalidad de que conozcan la importancia del desarrollo de las organizaciones con el objetivo de mejorar la calidad de vida de sus integrantes a través, de la generación de mayores ingresos, y de su comunidad misma. Este apoyo se puede dar por medio de la Secretaría de economía y fomento económico, de la SEDAFOP, del C.P. e INIFAP. Las organizaciones que requieren de mayor atención y que se atendió durante el año 2003, fueron los cañeros y citricultores. Se recomienda que los apoyos se distribuyan ya sea a los productores que estén inscritos en un sistema producto o por último en una organización. Este programa debe ser auspiciado por PROFEMOR como punto de inicio. Se debe considerar la asignación de recursos a las organizaciones de productores hortícolas, con el objetivo de incrementar el empleo de mano de obra y la productividad por unidad de superficie. Por ejemplo, el apoyo a la transferencia y adopción de

tecnología y la integración de sistemas que garanticen obtener producciones en las ventanas de oportunidad de mercados identificados, sistemas de riego para cultivos comerciales como el chile habanero en sistemas protegidos. Actividad agrícola con alto potencial productivo y comercial, pero que en Tabasco aun no se generaliza. Por lo cual se hace necesario el analizar la programación de recursos la factibilidad de apoyar proyectos rentables y productivos que no afecten al medio ambiente, y que generen mano de obra, dinamización de un sistema de comercialización de productos agrícolas y florísticos y complementariamente de plantas medicinales.

Se debe fomentar las actividades agroindustriales en zonas de mayores áreas de cultivo, con la finalidad de aprovechar la producción cacaotera de la región. El Cacao es un producto cultivado tradicionalmente y que se comercializa localmente en baba, por lo que se obtienen mínimos ingresos, el objetivo es que parte de esa producción sea procesada para darle un valor agregado y además se obtenga materia prima como manteca de cacao, pasta de cacao o bien tener todo el proceso de fabricación de chocolate.

## Bibliografía

GOBIERNO DEL ESTADO DE TABASCO. 2002. Plan Estatal de Desarrollo 2002-2006.

INEGI. 2000. Anuario Estadístico del Estado de Tabasco. Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI)-Gobierno del Estado de Tabasco.

INEGI. 2000. Censo General de Población y Vivienda. Resultados Definitivos.

PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA. 2002. Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006.

SAGARPA. 2002. Programa Sectorial de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación.

SAGARPA. 2001. Ley de desarrollo Rural Sustentable. D.O.F. viernes 7 de diciembre de 2001.

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

SAGARPA. 2002. Reglas de Operación de la Alianza para el Campo 2002

SAGARPA. 2003. Reglas de Operación de la Alianza para el Campo 2003.

SAGARPA 2003. Delegación Estatal Estudio de estratificación de productores.

SAGARPA-FAO. 2003. Guía para la elaboración de informes estatales de evaluación de los programas de fomento agrícola, ganadero y desarrollo rural. Alianza para el Campo 2002.

SAGARPA-FAO. 2003. Procedimiento para el cálculo de indicadores de evaluación y su análisis.

Evaluación Fomento Agrícola 2002 Tabasco 71

SAGARPA-FAO. 2003. Cuestionario para beneficiarios del Grupo de Programas de Fomento Agrícola. Evaluación de la Alianza para el Campo.

Informe de alianza para el campo de cítricos del 2001.

Informe de alianza para el campo de mecanización del 2001.