



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



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



**Informe de Evaluación Estatal  
Programa Lechero**

**Tamaulipas**

**Octubre de 2002**



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



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

---

# **Programa Lechero**

---

**Tamaulipas**

## **Directorio**

### **GOBIERNO DEL ESTADO DE**

Lic. Tomás Yarrington Ruvalcaba  
Gobernador Constitucional del Estado

MVZ. Jorge Luis Zertuche Rodríguez  
Director General de Desarrollo  
Agropecuario, Forestal y Pesca

Ing. Ernesto Castañeda Bernal  
Director de Agricultura, Ganadería y  
Forestal

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

C. Javier Bernardo Usabiaga Arroyo  
Secretario

MVZ. Luis Gallardo Nieto  
Coordinador General de Ganadería

Ing. Joel Ávila Aguilar  
Coordinador General de Enlace y  
Operación

MVZ. Renato Olvera Nevárez  
Director General de Planeación y  
Evaluación

Ing. Eduardo Miguel Mansilla Gómez  
Delegado de la SAGARPA en el Estado

### **SUBCOMITÉ ESTATAL DE EVALUACIÓN**

M.Sc. Jorge Karim González Rodríguez  
MVZ. Jorge Luis Zertuche Rodríguez  
Ing. Eduardo Miguel Mansilla Gómez  
Sr. Roberto Rodríguez Alanís  
MVZ. Abundio González González  
M.C. Mario Alberto Lara Hernández

Coordinador del SEE  
Representante del Gobierno del Estado  
Representante de la Delegación de la SAGARPA  
Representante de los Productores  
Representante de Profesionistas y Académicos

ESTE ESTUDIO FUE REALIZADO POR LA ENTIDAD EVALUADORA ESTATAL:

**Departamento Agropecuario de Capacitación y Asistencia  
Técnica Integral, S.C.**



**Ing. Jorge Alemán Reyna**  
Gerente

**Dr. Héctor Rodríguez Rodríguez**  
Coordinador de Evaluación de los Programas

**MVZ. Domingo García Guerra**  
Director del Proyecto

## **Prólogo**

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

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

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

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

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

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

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

## Tabla de Contenido

	<b>Pág.</b>
Siglas.....	viii
Presentación.....	ix
Resumen Ejecutivo.....	1
<b>Capítulo 1 Introducción</b>	
1.1 Fundamentos y objetivos de la evaluación.....	5
1.1.1 Objetivos de la evaluación.....	5
1.2 Alcances, utilidad e importancia de la evaluación.....	6
1.3 Temas sobre los que se enfatiza la evaluación.....	6
1.4 Metodología de la evaluación aplicada.....	7
1.5 Fuentes de información para realizar la evaluación.....	7
1.6 Métodos de análisis de la información.....	8
1.7 Descripción del contenido del capítulo.....	8
<b>Capítulo 2 Diagnóstico del entorno para la operación del Programa</b>	
2.1 Principales elementos de política sectorial, estatal y federal.....	9
2.1.1 Objetivos.....	9
2.1.2 Programas que instrumentan la política rural.....	9
2.1.3 Población objetivo de los programas.....	10
2.1.4 Disponibilidad y priorización de los recursos.....	10
2.2 Contexto institucional en el que se desarrolló el Programa en la entidad....	10
2.2.1 Instancias estatales y federales en la operación del Programa.....	11
2.2.2 Organizaciones de productores.....	11
2.3 Contexto económico.....	11
2.3.1 Actividades productivas del Programa.....	12
2.3.2 Población involucrada.....	12
2.3.3 Empleo generado.....	12
2.3.4 Mercados de bienes e insumos relacionados.....	12
2.3.5 Infraestructura disponible para la producción lechera.....	13
2.3.6 Condiciones agroclimáticas.....	13
2.3.7 Potencial de la producción lechera.....	13
<b>Capítulo 3 Características del Programa en el Estado</b>	
3.1 Descripción del Programa.....	15
3.1.1 Objetivos.....	15
3.1.2 Problemática.....	15
3.1.3 Presupuesto.....	16
3.1.4 Beneficiarios.....	16
3.1.5 Componentes.....	16

3.2	Antecedentes y evolución del Programa en el Estado.....	17
3.3	Instrumentación y operación del Programa en 2001.....	18
3.4	Población objetivo.....	19
3.4.1	Criterios de elegibilidad.....	19
3.4.2	Criterios de selección.....	20
3.5	Componentes de apoyo.....	20
3.6	Metas físicas y financieras programadas y realizadas.....	20
3.7	Cobertura geográfica del Programa.....	21

## **Capítulo 4 Evaluación de la operación del Programa**

4.1	Planeación del Programa.....	22
4.1.1	Complementariedad entre el Programa y la política sectorial estatal...	22
4.1.2	Complementariedad con otros programas de la Alianza.....	23
4.1.3	Uso de diagnósticos y evaluaciones previas.....	23
4.1.4	Objetivos, metas y plazos.....	23
4.1.5	Focalización del Programa Fomento Lechero.....	24
4.2	Procesos de operación del Programa en el Estado.....	24
4.2.1	Operación del Programa en el marco de la política de federalización..	25
4.2.2	Arreglo institucional.....	25
4.2.3	Difusión del Programa.....	26
4.2.4	Gestión de solicitudes y apoyos.....	26
4.2.5	Otorgamiento de apoyos.....	26
4.2.6	Seguimiento del Programa.....	26
4.2.7	Solicitudes recibidas y atendidas.....	27
4.2.8	Solicitudes no atendidas y razones.....	27
4.3	Perfil de los beneficiarios.....	27
4.4	Satisfacción con el apoyo.....	28
4.5	Participación de productores, proveedores y técnicos en la planeación y operación del Programa.....	28
4.6	Correspondencia entre los apoyos del Programa y las necesidades de los Productores.....	29
4.7	Evaluación global de la operación del Programa.....	29
4.8	Conclusiones y Recomendaciones.....	30
4.8.1	Conclusiones.....	30
4.8.2	Recomendaciones.....	30

## **Capítulo 5 Evaluación de resultados e impactos del Programa**

5.1	Principales resultados de las acciones del Programa.....	32
5.1.1	Cambios en la capacidad productiva.....	32
5.2	Capitalización e inversión productiva.....	32
5.3	Satisfacción con el apoyo.....	33
5.3.1	Impactos e indicadores de la satisfacción de los beneficiarios con el apoyo.....	33
5.4	Cambio técnico e innovación en los procesos productivos.....	33

5.4.1 Impactos del Programa en el cambio técnico e innovación en los procesos productivos.....	33
5.5 Permanencia de los apoyos sostenibles de las inversiones.....	34
5.5.1 Impactos de la permanencia y funcionalidad de los apoyos.....	35
5.5.2 Aprovechamiento de la capacidad del apoyo.....	35
5.5.3 Índice de aprovechamiento de la capacidad del apoyo (AC).....	35
5.5.4 Valoración del servicio recibido (VS).....	36
5.6 Desarrollo de capacidades técnicas, productivas y de gestión.....	36
5.7 Cambios en producción, productividad o calidad, atribuibles al apoyo.....	37
5.8 Cambios en el nivel de ingresos de la unidad de producción.....	38
5.9 Desarrollo de cadenas de valor.....	38
5.9.1 Indicadores de los impactos de los apoyos en la cadena de valor.....	38
5.10 Contribución al empleo.....	40
5.11 Conversión y diversificación productiva.....	40
5.11.1 Indicadores de los impactos del apoyo otorgado en la conversión y diversificación productiva.....	40
5.12 Efectos sobre los recursos naturales.....	42
5.12.1 Indicadores de los impactos de los apoyos otorgados sobre los recursos naturales.....	42
<b>Capítulo 6 Conclusiones y Recomendaciones</b>	
6.1 Conclusiones.....	43
6.1.1 Acerca de la operación del Programa.....	43
6.1.2 Acerca de los resultados del Programa.....	44
6.2 Recomendaciones.....	45
<b>Bibliografía</b> .....	47
<b>Anexos</b> .....	

## Índice de Cuadros

Concentrado global del Programa.....	4
Cuadro 1-4-1. Fuentes de información obtenida mediante las encuestas aplicadas a beneficiarios y otros actores.....	7
Cuadro 3-1-1. Presupuesto del Programa de Fomento Lechero 2001.....	16
Cuadro 3-6-1. Cumplimiento de las metas físicas y financieras del Programa 2001.....	20
Cuadro 3-7-1. Apoyos del Programa Lechero de APC por DDR en el 2001.....	21
Cuadro 4-1-4-1. Principales fechas de operación del Programa.....	24
Cuadro 5-4-1. Aspectos en que hubo cambio en el desarrollo productivo lechero motivados por el apoyo.....	34
Cuadro 5-5-2-1. Grado de uso de la capacidad del bien obtenido con el apoyo.....	35
Cuadro 5-5-3-1. Grado de uso de la capacidad del bien y valores asignados por el índice de aprovechamiento (AC).....	36
Cuadro 5-5-4-1. Valoración de la asistencia técnica recibida.....	36
Cuadro 5-6-1. Capacidades técnicas, productivas y de gestión administrativa.....	37
Cuadro 5-9-1. Indicadores del desarrollo de cadenas de valor, motivados por los apoyos y servicios obtenidos por el Programa.....	39
Cuadro 5-9-2. Aspectos de la producción, comercialización y transformación del producto en que se reportan cambios.....	39
Cuadro 5-11-1. Cambios de especies o de actividad debidos a la participación en el Programa.....	41
Cuadro 5-11-2. Tipo de apoyo que recibieron y apoyo que requieren para consolidar el cambio (para quienes cambiaron de especie o de actividad).....	41
Cuadro 5-11-3. Motivos para no cambiar (de quienes no cambiaron de especie o de actividad productiva.....	41
Cuadro 5-12-1. Cambios que se obtuvieron o se espera obtener como consecuencia del apoyo.....	42

## **Índice de Anexos**

### Anexo 1. Metodología de Evaluación

Anexo 1-1. Relación de beneficiarios del programa Fomento Lechero

### Anexo 3. Cuadros y Figuras

Anexo 3-1.- Comportamiento de los alcances a través de las áreas de operación del Programa Lechero de APC en el Estado

Anexo 3-2. Diagrama de flujo los procesos que constituyen el Programa Fomento Lechero 2001

Anexo 3-3. Distribución de apoyos y su evaluación por DDR de 1997 a 2001

## Siglas

SAGARPA	Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación
DDR	Distrito de Desarrollo Rural
FOFAET	Fondo Estatal de Distribución de Fondos de Tamaulipas
FIRCO	Fideicomiso de Riesgo Compartido
DGDAFyP	Dirección General de Desarrollo Agropecuario Forestal y Pesca
BANRURAL	Banco de Crédito Rural, S.C.
INEGI	Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática
SEDEME	Secretaría de Desarrollo Económico y del Empleo
CEA	Consejo Estatal Agropecuario
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
APC	Alianza para el Campo
COTEGAN	Comité Técnico de Ganadería
SEDAFyP	Secretaría de Desarrollo Agropecuario, Forestal y Pesca
CADER	Centro de Apoyo al Desarrollo Rural
DPAI	Desarrollo de Proyectos Agro-Industriales
SAGAR	Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural
UPR	Unidad de Producción Rural
SINDER	
PROCAMPO	Programas para el Campo
EEE	Entidad Evaluadora Estatal
JDDR	

## **Presentación**

Los gobiernos Federal y Estatal concertaron convenios para la coordinación y la realización de acciones para la instrumentación de la APC con el propósito de contribuir al desarrollo agropecuario, rural y de pesca. Desde 1998 se estableció la evaluación externa de los Programas de Fomento Ganadero, tarea que no resulta fácil, debido a que existen factores internos y externos que pueden afectar los impactos de su instrumentación. La evaluación se realizó con el fin de determinar el impacto, utilidad, ejercicio y aplicación de los recursos Federales, Estatales y de los productores beneficiados del Programa en las regiones en donde fue instrumentado. Además, como los componentes apoyados tienen una maduración financiera a largo plazo los impactos de los componentes sobre las UPR's no se aprecian inmediatamente y se requiere al menos que transcurra un ciclo productivo.

La evaluación del Programa Fomento Lechero Tamaulipas 2001 constituye un proceso necesario para determinar sistemática y objetivamente la pertinencia, eficacia, impacto y sostenibilidad de las acciones instrumentadas por el mismo en relación con sus objetivos y metas planeados. La evaluación busca mejorar las actividades y procesos desarrollados durante la operación del Programa, así como aportar elementos para la toma de decisiones en la planeación, instrumentación y asignación de recursos en ejercicios futuros.

La información que suministraron los funcionarios involucrados en la operación del Programa fue relevante debido a que conocen las fortalezas y debilidades del programa, por lo que su experiencia deberá ser tomada en cuenta para hacer predicciones tangibles de los impactos de la instrumentación del Programa en el corto plazo. Otros actores importantes fueron los representantes de productores y proveedores que enriquecieron la evaluación.

La presente evaluación del Programa Fomento Lechero 2001 fue realizada por la Entidad Evaluadora Estatal, Departamento Agropecuario de Capacitación y Asistencia Técnica Integral, S. C. (DACATI), la cual se responsabiliza de la veracidad de la información incluida en la misma.

La metodología utilizada en el proceso de la evaluación, fue proporcionada por la Unidad de Apoyo FAO y la conducción de la evaluación del Programa, fue responsabilidad del Sub-Comité Estatal de evaluación.

La evaluación del Programa Fomento Lechero 2001 en el Estado de Tamaulipas se preparó y se presenta en éste documento e intenta guiar a los usuarios del Programa para su adecuación, reorientación o suspensión de las actividades, metas y logros conseguidos. Por ello, debe considerársele como un complemento de los Términos de Referencia que operan los Programas de la Alianza para el Campo.

## Resumen Ejecutivo

El Programa Alianza para el Campo incentivó y generó estrategias para mejorar la ganadería lechera mediante el Programa de Fomento Lechero, el cual aportó recursos federales, estatales y particulares para incrementar la producción lechera por unidad de superficie, e incorporó elementos tecnológicos a través de la transferencia de tecnología y de los procesos de capacitación y asistencia técnica por parte de los técnicos y diversos agentes que participan en la operación del Programa.

Participaron como beneficiarios en el Programa Lechero 2001, los productores agropecuarios, ejidatarios, colonos, comuneros, pequeños propietarios, Asociaciones de productores y Sociedades Civiles ó Mercantiles dedicadas a la producción lechera ó con proyectos de reconversión productiva.

Existe un registro de 1'092,997 cabezas de ganado bovino, que incluyen 32,340 cabezas productoras de leche, representando el 4.3% del total (Anuario Estadístico de Tamaulipas 2000 INEGI), de las cuales se explotan en forma intensiva en establos lecheros, 513 cabezas de las razas Holstein y Jersey.

La existencia de ganado bovino productor de leche de doble propósito representa un inventario de 31,827 cabezas de las razas Suizo-Cebú, distribuidas en 8 establos rústicos en el DDR 156 Control, en el municipio de Matamoros, y 128 establos en el DDR 161 Mante y DDR 162 González, en la Zona Sur de la entidad, con una producción anual estimada de 25,175 miles de litros de leche.

Los 18 productores beneficiados del Programa manifestaron poseer 919 reses que son explotadas bajo sistema de doble propósito, con un valor total declarado de \$4'572,500.00 promediando un valor por animal de \$4,975.50, el precio del kg en pie que rige en esta plaza es de \$11.00; este dato no fue obtenido de las encuestas, fue proporcionado por introductores de ganado al rastro, lo que permite hacer el cálculo de 452.3 kg en promedio por animal.

Se beneficio a 919 reses de todas las edades, que representan menos del 1% del censo bovino (2000) del INEGI de 1'092,997 animales.

En el Programa se proporcionaron apoyos a productores lecheros con elegibilidad de beneficiarios, que generalmente van destinados al fortalecimiento de la infraestructura básica de la producción lechera, como bodegas, galeras, ordeñadoras, tanques de almacenamiento, enfriadores de leche, generadores de corriente alterna y comederos entre otros componentes.

El objetivo del Programa es incrementar la producción de leche por unidad de superficie, y elevar el nivel de vida de los productores mediante el incremento de la productividad de las unidades de producción.

El presupuesto del Anexo Técnico contemplo una erogación estatal y federal de \$886,767.00 y la aportación de los productores beneficiarios fue \$157,062.00 y un otorgamiento de 14 proyectos. Sin embargo el Programa apoyo a 18 proyectos productivos, que beneficiaron a 17 productores del sector social y cinco productores del sector privado; todos los beneficiarios fueron considerados como personas físicas individuales.

Los subsidios del gobierno federal no excedieron el 50% del costo total del apoyo y hasta un máximo de \$500,000.00 por unidad de producción.

Se cumplieron las metas físicas y financieras del Programa en el 100% y se apoyaron seis proyectos de beneficiarios del DDR 161, con sede en Mante, cinco proyectos a beneficiarios del DDR 158 de Abasolo y a seis proyectos a los productores del los DDR 159 y 162 de Victoria y González.

El Programa lechero está vinculado con el Plan Estatal de Desarrollo 1999-2004 para el sector agropecuario, ya que el objetivo general es impulsar y motivar la productividad, elevar el nivel socioeconómico de la población tamaulipeca, y mejorar los sistemas de producción, comercialización, y rentabilidad de las unidades de producción.

Para la operación del Programa 2001 no existió un diagnóstico oficial reciente de la situación lechera en la entidad, y sólo se cuenta con las evaluaciones de APC de los años anteriores, sin embargo, por efecto de los tiempos de inicio del Programa y de la finalización de la evaluación del mismo, no es posible considerar y utilizar la evaluación del año anterior.

Lo planeado en el Anexo Técnico establece que se otorgarían 11 componentes de infraestructura y equipo, así como tres conjuntos de proyectos de centro de acopio; sin embargo durante la operación del Programa se apoyaron 53 componentes, de los cuales 12 son equipos especializados (tanques de enfriamiento con generador de corriente alterna y ordeñadoras), 34 componentes de infraestructura básica que incluyen: comederos, galeras, bodegas, molinos de martillo, mezcladoras de alimento y siete componentes de elaboración de proyecto productivo.

No hubo una campaña de difusión, que en general se llevó a cabo a través de funcionarios y de organizaciones de productores como la UGRT. Se elaboraron trípticos y carteles alusivos al Programa Fomento Lechero, sin embargo al entrevistar a los beneficiarios del Programa, lo relevante fue que el 27.7% del total de encuestados manifestaron que se enteraron del Programa por compañeros, y el 22.2% se enteraron por la visita a técnicos del Programa.

Conforme a lo expresado por los funcionarios responsables del Programa, el seguimiento se realiza apegado a la normatividad y al cumplimiento de las metas físicas y financieras, y de los objetivos planteados en el Anexo Técnico. La tardanza de la radicación de fondos altera la programación y el seguimiento.

De los cinco técnicos o funcionarios encuestados que participan en la operación del Programa, cuatro manifestaron que no participaron en la planeación y diseño, lo que representó el 80% del total.

## **Conclusiones**

Para la planeación del Programa no existió un diagnóstico oficial reciente de la producción lechera en la entidad y solo se cuenta con evaluaciones de APC de años anteriores.

El reconocimiento de satisfacción, oportunidad, funcionamiento, permanencia, calidad y sostenibilidad de los apoyos obtenidos resultó con valores altos lo que indica la buena selección de los componentes del Programa.

La presencia de cambios en la calidad del producto fue de mediano impacto, ya que el 55.6% de los encuestados manifestó que no tuvo cambios. La razón posiblemente se deba a que solo se otorgaron 12 equipos especializados para la conservación y enfriamiento de leche.

## **Recomendaciones**

Planear realmente las necesidades del programa, al firmar el Anexo Técnico, para no tener que modificar el número y tipo de componentes.

Se puede realizar un análisis más detallado para incluir otro tipo de componentes de menor valor y así atender más productores.

Ampliar el área geográfica de cobertura, ya que se apoyó mayormente dos distritos, el DDR 158 Abasolo y DDR 161 Mante.

Se debe realizar un Programa formal de difusión del Programa.

Fomentar el establecimiento de agroindustrias para el aprovechamiento y transformación de la leche y sus derivados, para facilitar la comercialización del producto y darle un valor agregado.

**Concentrado global del Programa**

<b>Criterios</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Valor</b>
<b>Presupuesto ejercido (miles de pesos)</b>	Total	2149.657
	Aportación federal	665.087
	Aportación estatal	221.700
	Aportación de los productores	1262.87
	Productos financieros	0
<b>Número de Beneficiarios</b>	Personas físicas	18
	Personas morales	0
<b>Apoyos otorgados</b>	Equipamiento especializado	10
	Infraestructura básica	35
	Elaboración de proyecto productivo	7
<b>Operación de programa</b>	Cobertura de metas físicas (%)	100
	Cobertura de metas financieras (%)	100
	Cobertura de solicitudes (%)	100
<b>Resultados e impactos productivos y socioeconómicos</b>	Superficie beneficiada (ha)	1992.77
	Presencia de inversión adicional (PIA) (%)	38.89
	Respuesta del productor al estímulo de invertir (RPI)	1.873
	Inversión media adicional (IMA)	0.449
	Inversión media total (IMT)	2.873
	Respuesta del productor a la inversión (ITF)	3.831
	Frecuencia de reconocimiento de satisfacción del apoyo y oportunidad (C) (%)	100
	Presencia de cambio en técnicas (CT) (%)	38.89
	Frecuencia de cambio en técnicas y cambio en producción debido al apoyo (CP) (%)	33.33
	Permanencia del apoyo (PER)	100
	Presencia del apoyo en funcionamiento (%)	88.89
	Índice de aprovechamiento de la capacidad del apoyo (VS)	0.80
	Valoración del servicio recibido	0.30
	Desarrollo de capacidades (DC)	0.34
	Desarrollo	0.25
	Frecuencia de cambio en productividad (%) (CER)	94.4
	Presencia de cambio en la calidad del producto (CEC)	55.6
	Frecuencia de cambio en el ingreso (%) (PCI)	33.33
	Sostenibilidad del ingreso con respecto al apoyo (%) (CI)	0.55
	Índice general de desarrollo de la cadena de valor	0.82
Tasa de crecimiento en el empleo debido al apoyo (%) (TIE)	35.10	
Arraigo de la población debido al apoyo	22.22	
<b>Fechas</b>	Anexo Técnico	16/May/01
	Firma de Anexo Técnico	21/May/01
	Límite para ejercer y operar el programa	31/Dic./01
	Primera acción de aplicación de recursos del programa	20/Sept/01
	Cierre del programa	3/Abr/02

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

# Capítulo 1

## Introducción

### 1.1 Fundamentos y objetivos de la evaluación

La evaluación del Programa Fomento Ganadero, en su componente de Fomento Lechero es normativa, y centra su atención en la forma de operar y en la secuencia sistemática de actividades, buscando identificar los resultados y estudiar los impactos técnicos, económicos y sociales, y emitir juicios acerca de la participación del Programa y la apreciación de los beneficiarios, organizaciones de productores, proveedores de insumos, funcionarios y operadores del Programa, así como del impacto productivo y de la conservación ambiental, que permitan determinar y analizar las fortalezas y debilidades de su operación y del logro de objetivos.

La Alianza para el Campo es una iniciativa federal con instrumentación descentralizada y los principales usuarios de los resultados de la evaluación, son el Gobierno del Estado de Tamaulipas, las instancias normativas del Gobierno Federal, las instituciones académicas de educación superior, uniones y asociaciones de productores relacionados con el subsector pecuario.

El Programa Lechero se fundamenta y esta vinculado con el Plan Estatal de Desarrollo para el sector agropecuario, considerando que el objetivo general de este último es impulsar y motivar la productividad, elevar el nivel socioeconómico de la población y mejorar los sistemas de producción, comercialización, aprovechamiento y la rentabilidad de los mismos, por tal motivo el Gobierno del Estado de Tamaulipas considera prioritario, el fomento de la producción lechera.

#### 1.1.1 Objetivos de la evaluación

La evaluación tiene como finalidad la formación de propuestas que contribuyan a la orientación de la política sectorial, que sugieren cambios en la operación del Programa de Fomento Lechero de Alianza para el Campo y que brinden elementos de juicio para definir prioridades en la asignación de recursos públicos, destinados a fortalecer la producción lechera. En ese sentido tendrá los siguientes objetivos:

1. Conocer el desempeño del Programa y el grado de cumplimiento de sus objetivos y metas y estimar el impacto generado en las variables e indicadores diseñados y definidos para la evaluación.
2. Evaluar la difusión, cobertura y focalización del Programa respecto a los productores beneficiarios objetivo.

3. Proporcionar elementos de juicio para promover una asignación mas eficiente de los recursos al Programa, con la finalidad de incrementar sus impactos en la unidades de producción.
4. Evaluar al Programa en su cobertura, perfil de beneficiarios, asignación de componentes y la percepción de los diferentes participantes y actores en el Programa.
5. Evaluar el Programa en su operación estatal, tanto en su normatividad, cumplimiento, coordinación y comentarios así como analizar las funciones y las responsabilidades desarrolladas durante el mismo, identificando los rendimientos en el año 2001.
6. Evaluar y, determinar los impactos productivos, técnicos, socio-económicos, ambientales y de comercialización, que se provocan por su puesta en marcha.
7. Evaluar la rentabilidad de los bienes adquiridos, y si estos fueron capaces de provocar replicación de las inversiones, tendientes a mejorar las unidades de producción y los ingresos.
8. Evaluar la eficacia y eficiencia del Programa.

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

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

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

## **1.3 Temas sobre los que enfatiza la evaluación**

La evaluación inicia con un diagnóstico del entorno para la operación del Programa Fomento Lechero, analizando los principales elementos de política sectorial, estatal y federal, el contexto institucional y económico donde se desarrollo el Programa.

Las características del Programa en el Estado, objetivos, problemática, beneficiarios, componentes, evolución del Programa, población objetivo y la cobertura geográfica del Programa, así como la evaluación del Programa y los resultados e impactos de los apoyos otorgados.

#### 1.4 Metodología de la evaluación aplicada

Se encuestaron a los 18 beneficiarios del Programa Fomento Lechero en el ejercicio 2001, dado que el número de beneficiarios es menor de 40, por lo que se entrevistaron a todos los beneficiarios. Se encuestaron además a 3 proveedores de insumos y servicios, 3 líderes o representantes de organizaciones de productores, y 5 funcionarios y actores del Programa (cuadro 1-4-1).

**Cuadro 1-4-1 Fuentes de información obtenida mediante las encuestas aplicadas a beneficiarios y otros actores**

Concepto	Tipo de Beneficiarios (Total beneficiados)				Tipo de Beneficiarios (Muestra)			
	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Total de Beneficiarios del Programa								
DDR 157 San Fernando	0	1			0	1		
DDR 158 Abasolo	5	2			3	2		
DDR 159 Victoria	4	1			2	1		
DDR 161 Mante	6	0			6	0		
DDR 162 González	2	1			2	1		
Equipamiento especializado								
Infraestructura básica								
Otros								
<b>Otros Actores</b>							<b>Número Entrevistas realizadas</b>	
A Funcionarios							5	
A proveedores							3	
A representantes de productores que participan en los órganos colegiados							3	
A Promotores del Desarrollo Independientes (sólo Programa PAI)							0	
A Promotores del Desarrollo perteneciente a Despacho (sólo Programa PAI).							0	

#### 1.5 Fuentes de información para realizar la evaluación

Se consultó a las diferentes fuentes de información:

- Plan Nacional de Desarrollo, Programa Sectorial, y Plan Estatal de Desarrollo.
- Documentación de las bases normativas y de operación de la Alianza para el Campo.

- Encuestas aplicadas a beneficiarios, proveedores de insumos y servicios, representantes de organizaciones de productores, a los funcionarios y los diferentes actores del Programa.
- Información generada por el programa: relación de beneficiarios, expedientes individuales de beneficiarios, Anexo Técnico, informe de cierre del Programa y sus fechas así como las actas del FOFAET.

## **1.6 Métodos de análisis de la información**

El diseño de las encuestas aplicadas lo realizó FAO y contienen preguntas apropiadas para establecer las variables necesarias, tendientes a generar información fundamental para la evaluación. Con la información obtenida se elaboró la base de datos y los cuadros de salida, que fue el punto de partida para la obtención de indicadores como inversión, satisfacción del apoyo, cambio técnico, permanencia del apoyo, producción y productividad, ingresos, cadenas de valor y empleo, entre otros. Se utilizó el Programa LOTUS NOTES y se elaboraron sumatorias, cálculos, medias y gráficas en general.

## **1.7 Descripción del contenido del capítulo**

Contiene los fundamentos y objetivos de la evaluación del Programa Fomento Lechero, como parte de APC, siendo una iniciativa federal con instrumentación descentralizada; se describen los objetivos de la evaluación que marcan el rumbo de la política sectorial.

Los alcances, utilidad e importancia de la evaluación se fundamentan en la generación de capacidades organizativas y de gestión, por ello la evaluación constituye un proceso necesario para determinar la pertinencia, eficacia, impacto y sostenibilidad de los apoyos proporcionados por el Programa Fomento Lechero.

Se describen los temas en los que se enfatiza la evaluación, la metodología y la determinación de la muestra a encuestar, fuentes de información y los métodos de análisis de la información general vía documental y encuestas.

## **Capítulo 2**

### **Diagnóstico del entorno para la operación del Programa**

#### **2.1 Principales elementos de Política sectorial, estatal y federal**

La Alianza para el Campo es un instrumento de política pública que busca generar un cambio estructural en el sector agropecuario nacional, con el firme propósito de apoyar la capitalización de las unidades de producción e incrementar su productividad, tendientes a la satisfacción de las necesidades sociales de alimentación, producción de materias primas para los procesos industriales, y satisfactores ambientales, con la visión de un sector agropecuario y forestal mas rentable y competitivo en los diferentes mercados.

##### **2.1.1 Objetivos**

Los objetivos que se planteó la Alianza para el Campo, enmarcados en el Plan Nacional de Desarrollo son:

- Elevar el ingreso neto de los productores.
- Incrementar la producción agropecuaria a una tasa superior al crecimiento demográfico.
- Mejorar el equilibrio de la balanza comercial.
- Impulsar el desarrollo integral de las comunidades rurales

##### **2.1.2 Programas que instrumentan la política rural**

La Alianza se instrumenta a través de cinco grupos de programas, que son Fomento Agrícola, Fomento Ganadero, Sanidad Agropecuaria, Transferencia de Tecnología y Desarrollo Rural. Mediante convenio con el Gobierno de México, la FAO apoya la evaluación estatal de 26 programas de Alianza operados en el año 2001. Los programas relacionados con las actividades pecuarias, son:

Recuperación de Tierras de Pastoreo, Fomento Lechero, Mejoramiento Genético, Fomento Apícola, Desarrollo de Proyectos Agropecuarios Integrales, Fomento Avícola, Fomento Porcícola y Salud Animal.

##### **2.1.3 Población objetivo de los programas**

Podrán participar como beneficiarios en el Programa Lechero 2001, los productores agropecuarios, ejidatarios, colonos, comuneros, pequeños propietarios, Asociaciones de productores y Sociedades Civiles ó Mercantiles dedicadas a la producción lechera ó con proyectos de reconversión productiva.

#### **2.1.4 Disponibilidad y priorización de recursos**

Las necesidades y los problemas de los productores lecheros de la entidad, fueron el motivo por el cual el 16 de Marzo del 2001, SAGARPA y Gobierno del Estado celebraron un Convenio de Coordinación para la realización de las acciones de APC en Tamaulipas, que incluyen entre otras al Programa Fomento Lechero.

La prioridad del Programa de Fomento Lechero se reflejó en la falta de demanda para presentar solicitudes de apoyo, lo que motivó a cancelar la operación del Programa para el año 2002 y los montos fueron asignados a otro Programa de Fomento Ganadero; no se dispuso de información de la asignación presupuestal en general de la APC en la entidad como para calcular el porcentaje presupuestal de otros programas.

No se clasificaron o estratificaron los productores objetivo a beneficiarse con el Programa, según el Anexo Técnico y la asignación presupuestal fue \$886,767, apoyando 18 proyectos con 22 beneficiarios, pertenecientes a ambos sectores, social y privado. La asignación de recursos del Programa, así como la prioridad y la definición de criterios de la asignación fue responsabilidad de la FOFAET, con la supervisión y el dictamen de FIRCO.

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

El Programa Alianza para el Campo incentivó y generó estrategias para mejorar la ganadería lechera mediante el Programa de Fomento Lechero, el cual aportó recursos federales, estatales y particulares para incrementar la producción lechera por unidad de superficie, e incorporó elementos tecnológicos a través de la transferencia de tecnología y de los procesos de capacitación y asistencia técnica por parte de los técnicos y diversos agentes que participan en la operación del Programa.

Además facilita la adquisición de los componentes básicos para mejorar la productividad y los ingresos de los productores, mejorar el equilibrio regional, facilitar las actividades comerciales de los productos, así como impulsar el desarrollo integral de las comunidades rurales.

#### **2.2.1 Instancias estatales y federales en la operación del Programa**

La Alianza para el Campo es una instancia federal con instrumentación descentralizada y canalizada por la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA), a través de sus 9 Distritos de Desarrollo Rural (DDR) y los Centros de Apoyo al Desarrollo Rural (CADER), el Fideicomiso de Riesgo Compartido (FIRCO), y el Banco de Crédito Rural (BANRURAL). En el Plan Estatal interviene la Secretaría de Fomento Agropecuario Forestal y de Pesca (DGDyF), el Fondo Estatal de Distribución de Fondos en Tamaulipas (FOFAET) y órganos colegiados de participación social, como el Consejo Estatal Agropecuario (CEA) y el Comité Técnico de Ganadería (COTEGAN).

## **2.2.2 Organizaciones de Productores**

En la entidad federativa y sus 43 municipios el Programa de Fomento Lechero, las organizaciones que participaron en el ejercicio 2001 por parte de los productores organizados fueron la Unión Ganadera Regional de Tamaulipas y las Asociaciones Ganaderas Locales de cada municipio y participar en las diferentes instancias de decisión del Programa, a través de órganos colegiados de participación social, como el Consejo Estatal Agropecuario (CEA) y el Comité Técnico de Ganadería (COTEGAN); sin embargo los representantes de organizaciones de productores entrevistados manifestaron no participar en las instancias de decisión o desconocen como funcionan éstas.

## **2.3 Contexto Económico**

Existe un registro de 1'092,997 cabezas de ganado bovino, que incluyen 32,340 cabezas productoras de leche, representando el 4.3% del total (Anuario Estadístico de Tamaulipas 2000 INEGI), de las cuales se explotan en forma intensiva en establos lecheros, 513 cabezas de las razas Holstein y Jersey.

La existencia de ganado bovino productor de leche de doble propósito representa un inventario de 31,827 cabezas de las razas Suizo-Cebú, distribuidas en 8 establos rústicos en el DDR 156 Control, en el municipio de Matamoros, y 128 establos en el DDR 161 Mante y DDR 162 González, en la Zona Sur de la entidad, con una producción anual estimada de 25,175 miles de litros de leche.

### **2.3.1 Actividades productivas del Programa**

Los ganaderos se dedican principalmente a la engorda de ganado bovino, que se considera de buena calidad, apoyado por los beneficios del Programa Ganado Mejor. La producción de razas puras es una actividad ganadera en la que se producen y comercializan vaquillas y sementales para pie de cría. La engorda intensiva en corral se practica en menor escala, y la producción de leche se desarrolla bajo sistemas de estabulación (establos), y sistemas de doble propósito mediante el pastoreo y estabulado, que en ocasiones es suplementado.

### **2.3.2 Población involucrada**

Según la Secretaría de Fomento Agropecuario Forestal y de Pesca, el padrón de ganaderos registrados en el año 2000 era de 31,716 ganaderos, de los cuales 21,735 pertenecen al sector social y 9,981 productores son particulares, representando el 65.5% y el 31.5% respectivamente.

### **2.3.3 Empleos generados**

El estado tiene una población de 2'527,328 personas (INEGI 2000) de ambos sexos de los cuales 2'189,438 tienen de 10 a 65 años y más, de esta población el 49%, son hombres y el

51% son mujeres. De esta cifra el 96.59% en población económicamente activa ocupada y el 3.41% es población económicamente activa desocupada. Del PEA de la entidad el 13.90% se dedica al sector primario (agricultura, ganadería, caza y pesca), lo que representa una población de 304,332 personas de ambos sexos.

### **2.3.4 Mercado de bienes e insumos relacionados**

La producción de leche en el Estado se comercializa en centros de acopio ubicados y distribuidos en el DDR 158 Abasolo, DDR 159 Victoria, DDR 161 Mante y DDR 162 González, con base en los Municipios de Victoria, Aldama, Soto la Marina, Mante, González y Altamira.

Representan una producción total anual de 25,347 miles de litros de leche de bovinos y caprinos, y la presentación normal del producto comercializado es leche fresca, destinada a las plantas procesadoras ó pasteurizadoras ubicadas en los Municipios de Victoria y Tampico. En el Sur de la entidad, la leche también es comercializada mediante el Centro Regional Nestlé, ubicado en Tamuín, S.L.P., y en menor escala se elaboran quesos en forma artesanal en los ranchos donde se produce la leche.

No es posible determinar la demanda y el consumo de leche pasteurizada en el Estado, debido a la falta de información confiable y accesible, ya que la Empresa LALA de Torreón, Coahuila, y con cobertura nacional, es la principal fuente oferente de éste producto, y se debe de considerar la importación de leche en la frontera Norte.

### **2.3.5 Infraestructura disponible para la producción lechera**

En el Estado existen 9 explotaciones intensivas bajo estabulado, 2 ubicadas en Nuevo Laredo, 1 en Nueva Ciudad Guerrero, 3 en Díaz Ordaz, y 3 en Victoria. El promedio de producción diaria bajo este sistema es de 10.5 litros de leche por unidad animal.

La infraestructura básica para la producción de leche de doble propósito es heterogénea y simple, y va desde un simple árbol ó poste donde se inmoviliza al animal para su ordeña parcial, con el becerro por un lado, hasta lugares bien planeados y diseñados con bodegas ó galeras para almacenar el suplemento, complemento alimenticio al sistema de pastoreo.

### **2.3.6 Condiciones agroclimáticas**

En el Estado de Tamaulipas se presentan 13 tipos de climas, sobresaliendo el clima semicálido húmedo con lluvias en verano, que se presentan en el 35.0% de la superficie total; el clima semiseco muy cálido y cálido se presenta en la Zona Norte del Estado, representando el 23.5%, y el clima semicálido subhúmedo con lluvias escasas todo el año en el 16.3% de la superficie de la entidad.

La producción lechera intensiva en establos, tiene poco eco en el Estado debido a que las características de las razas especializadas, requieren para una producción óptima una

temperatura media anual menor de 20°C, y las condiciones climáticas de la región tienen una temperatura media anual de 24°C. No así en la producción de leche de doble propósito que se practica en el Sur de la entidad, cuyo clima semicálido húmedo, con lluvias en verano y semicálido subhúmedo con lluvias escasas todo el año, son los ideales para la producción de carne en pastoreo.

### **2.3.7 Potencial de la producción lechera**

Los ganaderos se vieron favorecidos por 18 proyectos del Programa de Fomento Lechero de APC, distribuidos en 5 DDR. Los sistemas de producción de doble propósito están ubicados principalmente en los DDR 161 Mante y DDR 162 González, donde el potencial agronómico y climático para la producción lechera es superior a los demás Distritos, que son considerados como trópico seco, y según FIRCO, son los Municipios de Altamira, Antigua Morelos, González, Mante, parte de los Municipios de Gómez Farías, Ocampo y Xicotécatl.

El ganado de doble propósito para carne y leche, tiene un buen potencial genético, y se utilizan praderas inducidas y cultivos forrajeros, así como esquilmos de la agricultura para la alimentación bajo este sistema de producción.

Según la opinión de funcionarios relacionados con la operación del Programa los productores de los DDR 158, 159, 161 y 162 son los más organizados, han sido constantes desde el inicio del Programa en 1997, y han demostrado interés participativo en la producción lechera.

## Capítulo 3

### Características del Programa en el Estado

#### 3.1 Descripción del Programa

El Programa Fomento Lechero busca incrementar la producción de leche mediante la concertación de acciones entre las instancias gubernamentales, los productores organizados, y los proveedores de insumos y servicios, en un marco de descentralización, federalismo y de participación ciudadana.

En el Programa se proporcionan apoyos a productores lecheros con elegibilidad de beneficiarios, que generalmente van destinados al fortalecimiento de la infraestructura básica de la producción lechera, como bodegas, galeras, ordeñadoras, tanques de almacenamiento, enfriadores de leche, generadores de corriente alterna y comederos entre otros componentes.

La concepción generalizada de que el Estado de Tamaulipas es deficitario en producción de leche se fundamenta en que se producen anualmente 25,347 miles de litros de leche y se tiene una población de 2'527,328 habitantes, dando un consumo anual por persona de 10.02 litros de leche y 27 ml por día.

##### 3.1.1 Objetivos

El objetivo del Programa es incrementar la producción de leche por unidad de superficie, y elevar el nivel de vida de los productores mediante el incremento de la productividad de las unidades de producción.

##### 3.1.2 Problemática

El sistema de producción de doble propósito es el de mayor importancia en el estado, debido a la disponibilidad de recursos forrajeros, condiciones climáticas, prácticas de manejo y es predominante en regiones del trópico seco y húmedo, ubicados en el sur de la entidad; Es normal las ordeñas parciales y el desarrollo de la cría en pastoreo como principal objetivo;

La leche generalmente es utilizada para la elaboración de quesos en forma artesanal en la U P R. La comercialización de la leche en estos lugares encuentra dificultad debido a la falta de una red y centros de copio para la leche. Anteriormente la leche se recolectaba en rutas diseñadas por la compañía Nestle ubicada en Tamuín San Luis Potosí pero fueron suspendidas por incosteables.

La falta de infraestructura diseñada para la extracción y conservación de leche, es otro factor que limita el desarrollo y producción de la leche en las UPR en el estado de Tamaulipas.

### 3.1.3 Presupuesto

El Presupuesto contempla una erogación estatal y federal de \$886.767, y una aportación de los productores beneficiarios de \$1,257,022, para un monto total de operación de \$2143,809 (Cuadro 3-1-1).

**Cuadro 3-1-1 Presupuesto del Programa de Fomento Lechero 2001(pesos)**

Componentes	Total	Federal	Estatal	Productor	Cantidad	Unidad	Productores Beneficiados
Infraestructura y Equipo.	1,699,928	509,976	169,996	1,019,957	11	Proyecto	11
Centros de Acopio	395,108	118,531	39,512	237,065	3	Proyecto	3
Gastos de Evaluación (2..5%)	22,169	16,627	5,542				
Gastos de Operación (3%)	26,604	19,953	6,651				
<b>Total</b>	<b>2,143,809</b>	<b>665,087</b>	<b>221,700</b>	<b>1,257,022</b>	<b>14</b>	<b>Proyecto</b>	<b>14</b>

Fuente Anexo Técnico

### 3.1.4 Beneficiarios

El Programa en el ejercicio 2001 apoyó a 18 proyectos, que beneficiaron a 17 productores del sector social, y 5 productores del sector privado, sumando un total de 22 productores.

### 3.1.5 Componentes

Los componentes de apoyo son en infraestructura y equipo, como bodegas, galeras, comederos, molinos de martillos, mezcladoras de alimento, tanques enfriadores con generador de corriente alterna y ordeñadoras.

## 3.2 Antecedentes y evolución del Programa en el Estado

### Antecedentes

En el estado de Tamaulipas el 14 de Marzo de 1996 la SAGAR y el Gobierno del Estado establecieron un convenio de coordinación para la realización de acciones de la Alianza para el Campo en la entidad. El 13 de Diciembre del año 2000 se publicó en el Diario Oficial de la Federación, el Decreto de Egresos de la Federación que regula de operación del Programa Nacional de Alianza para el Campo. El 15 de Marzo del 2001 se publicaron

en el Diario Oficial de la Federación, las Reglas de Operación del Programa Alianza para el Campo 2001, en las que se incluye el Programa de Fomento Lechero, cuyo objetivo es incrementar la producción de leche por unidad de superficie para el consumo nacional, mediante la tecnificación y modernización de las explotaciones lecheras y de los sistemas de acopio, y por primera vez se otorgaron en Tamaulipas apoyos directos al Programa Fomento Lechero en 1997.

Los apoyos que otorga el Programa son para la adquisición de materiales diversos para la rehabilitación de infraestructura básica, así como la adquisición e instalación de equipos especializados para el mejoramiento y modernización de las unidades de producción lechera. Los componentes fueron seleccionados como prioritarios para mejorar la calidad y elevar la producción de leche así como el nivel socioeconómico de los beneficiarios.

La infraestructura que se apoya son: ensiladoras cosechadoras de forraje, empacadoras, mezcladoras, molinos, cuchillas, cargadores frontales, enmelazadoras, ordeñadoras y tanques fríos, centros de acopio, establos, silos, bodegas, galeras ó cobertizos, salas de ordeña y generadores de corriente alterna. Se apoya además los gastos por concepto de elaboración de proyectos de desarrollo del predio ganadero.

### **Evolución del Programa**

El Programa de Fomento Lechero de APC inicio en la entidad en el año de 1997 y operó anualmente hasta el año 2001. Inicialmente se fijaron metas para incrementar la producción lechera con el objeto de satisfacer la demanda estatal y nacional de éste producto, elevar la productividad y utilizar eficientemente los apoyos tecnológicos.

Los componentes de apoyo con mayor demanda son los de infraestructura básica, ya que se concibe un sistema productivo con un mayor grado de tecnificación, así como otros componentes como complemento de los anteriores, como generadores de corriente alterna, ordeñadoras mecánicas y la elaboración de proyectos de desarrollo productivo (Anexo Cuadros y figuras 3-1).

### **3.3 Instrumentación y operación del Programa en 2001**

El proceso inicia con la determinación del gasto y definición de los criterios para la selección de beneficiarios, con fundamento en necesidades y problemática del sector lechero, y posteriormente se difunde la convocatoria de componentes, alcances y criterios del Programa, el proceso de tramitación de la solicitud de apoyo en las instancias correspondientes, el pago de subsidios y el seguimiento de los apoyos, efectos y componentes del mismo (Anexo Cuadros y figuras 3-2).

#### **Principios básicos para la operación del Programa Lechero**

- **Orientación de la Demanda.**- A través de subsidios a la demanda constituida por productores lecheros, con necesidades definidas de bienes y servicios que les

permitan incrementar su productividad y rentabilidad. Los productores tienen la libertad y la capacidad de elección de proveedores. Los subsidios provienen de recursos federales y estatales a fondo perdido.

- **Coparticipación de Beneficiarios.**- La APC exige una contraparte económica de los productores. La evaluación tendrá que ser muy precisa de los bienes y servicios que necesitan y de la calidad de los mismos, por ello existe la libertad de la elección de proveedores, lo que facilita el acercamiento entre la oferta y la demanda de diferentes componentes, ampliando los mercados, en beneficio del Programa en general.
- **Descentralización Política y Administrativa.**- La APC es un Programa Nacional que favorece la descentralización de las acciones en el medio rural, ya que existen recursos económicos con la participación de la federación y del Estado de Tamaulipas, y los principios del federalismo se ven enmarcados con la participación de los municipios. Anualmente se signa el convenio de concertación de la federación y las entidades federativas, que se complementa con el Anexo Técnico.
- **Involucramiento en el Mercado de Proveedores.**- El Programa Lechero de APC exige la participación de agentes privados para la entrega de bienes y servicios. Se tiene la obligación de elaborar un padrón de proveedores seleccionados previamente, considerando la seriedad en el aporte en tiempo y forma de los diferentes componentes, así como la calidad de los mismos.
- **Agilidad Administrativa.**- Según el esquema de descentralización con el que opera el Programa, los productores, asociaciones y proveedores, presentan mecanismos ágiles, que se reflejan en el financiamiento oportuno, rápida tramitación y pago de subsidios, así como de los diferentes componentes.

### 3.4 Población objetivo

Los programas de la Alianza deben identificar en sus padrones o listas de beneficiarios, a las personas físicas con la Clave Única de Registro de Población (CURP) y, en el caso de las personas morales con clave de Registro Federal de Contribuyentes (RFC). Con el fin de que todas las bases de beneficiarios incluyan la información del CURP, la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación promoverá entre los solicitantes de los programas su inscripción en el Registro Nacional de Población.

Asimismo, en atención a lo dispuesto en el Decreto del Presupuesto de Egresos, los padrones o listados de beneficiarios, los montos y apoyos por cada programa, deberán ser publicados en las gacetas oficiales locales, y en el diario de mayor circulación de la entidad federativa o en suplemento periodístico.

### **3.4.1 Criterios de elegibilidad**

- Entregar solicitud para participar por parte de los beneficiarios.
- Acreditar ser productor agropecuario mediante constancia emitida por la autoridad competente u organización a la que pertenezca; donde aparezca dedicarse a actividades agropecuarias en forma pacífica y armónica.
- Entregar el proyecto de desarrollo del predio ganadero y que incluya la descripción de la explotación, y los montos de cada una de las partes: Gobierno Federal, Gobierno del Estado y productor.
- Entregar y firmar carta de compromiso para efectuar las inversiones, utilizar los diferentes componentes y realizar los trabajos complementarios.
- Entregar y firmar carta de compromiso para proporcionar la información que sea requerida para el control, seguimiento y evaluación del Programa.
- Presentar carta de compromiso, que establezca bajo protesta decir la verdad respecto a no haber recibido apoyos de éste Programa con anterioridad.
- Cumplir con las campañas sanitarias que se lleven a cabo en el Estado y participar en los Programas de asistencia técnica que se desarrollen en la región.
- Comprometerse a mantener en uso la infraestructura lechera apoyada, por la duración de su ciclo productivo y proporcionar anualmente la información necesaria para la evaluación del Programa.

### **3.4.2 Criterios de selección**

Se estableció en las Reglas de Operación del Anexo Técnico, que no habrá selección de beneficiarios para el ejercicio 2001, y que se atenderán las solicitudes de cualquier productor dedicado a la producción pecuaria que cumpla con los criterios de elegibilidad, tomando en cuenta la priorización y jerarquización de la solicitud, teniendo como base el tiempo de presentación de la misma.

### **3.5 Componentes de apoyo**

El Programa apoyo 53 componentes, de los cuales 34 son de infraestructura básica, 12 componentes de equipo especializado y la elaboración de siete proyectos productivos.

La infraestructura básica esta integrada por: 15 comederos, ocho bodegas, siete galeras, dos molinos de martillos y dos mezcladoras de alimentos; el equipo especializado lo integraron cuatro ordeñadoras, cinco tanques enfriadores con generador, un tanque de enfriamiento y dos generadores de corriente alterna.

### **3.6 Metas físicas y financieras programada y realizada**

Con la información obtenida del Anexo Técnico, de los informes de avances del Programa y de la documentación en general, se estableció el análisis del cumplimiento de las metas

físicas y financieras (cuadro 3-6-1). Las metas fueron cumplidas satisfactoriamente al 100%.

**Cuadro 3-6-1. Cumplimiento de las metas físicas y financieras del Programa 2001**

Concepto	Realizadas	Programada	Cumplimiento %
Unidades físicas, infraestructura de apoyo proyectos.	18	14	100
Presupuesto	\$ 886,787	\$ 886,787	100

### 3.7 Cobertura geográfica del Programa

Según la ubicación y distribución de los DDR's de la entidad, el Programa Fomento Lechero 2001 apoyó a 5 de los 9 Distritos que componen la Entidad, con un total de 18 proyectos, siendo el DDR 161 Mante el más apoyado con 6 proyectos, seguido del DDR 158 Abasolo con 5 proyectos, lo que representa el 27.7% del total de apoyos. Los DDR 159 Victoria y 162 González, fueron apoyados con 3 proyectos cada uno, representando el 16.6% respectivamente (cuadros 3-7-1 y anexo cuadros y figuras 3-3).

**Cuadro 3-7-1. Apoyos del Programa Lechero de APC por DDR en el 2001**

DDR	Apoyos
157 San Fernando	1
158 Abasolo	5
159 Victoria	3
161 Mante	6
162 González	3
<b>Total</b>	<b>18</b>

Fuente: FIRCO e informe de cierre del Programa.

## Capítulo 4

### Evaluación de la operación del Programa

En este capítulo se analiza la operación y se realiza un análisis de la cadena de decisiones y del funcionamiento administrativo y operativo del Programa en el ámbito estatal, así como sus efectos en el desarrollo de las instituciones, y la participación de los productores en la definición y orientación del Programa. Se evalúa el apego a la normatividad y la correspondencia entre las acciones y sus propios objetivos así como con la orientación de la política sectorial estatal y federal.

#### 4.1 Planeación del Programa

Para evaluar la operación de Programa se considero la complementariedad del Programa Fomento Lechero y la política sectorial estatal y la vinculación con el Plan Estatal de Desarrollo 1999-2004.

La utilización de diagnósticos sectoriales sobre la producción lechera, la complementariedad con otros Programas de APC en la entidad, el cumplimiento de los objetivos, metas y plazos y la focalización y cobertura geográfica del Programa en el Estado de Tamaulipas.

##### 4.1.1 Complementariedad entre el Programa y la política sectorial estatal

La Alianza para el Campo (APC) constituye uno de los principales ejes de política para impulsar el desarrollo agropecuario y rural del campo; el cual está vinculado con el Gobierno Federal y el Gobierno del Estado de Tamaulipas. El Programa Fomento Lechero, que forma parte de Alianza se ejecuta de manera conjunta con productores, Gobierno Estatal y Municipal, Secretarías de Estado, y diversos organismos colegiados que forman parte de la estructura organizativa y en su funcionamiento.

Los objetivos que se planteó APC, enmarcados en el Plan Nacional de Desarrollo 2000-2006 son los siguientes:

- Elevar el ingreso neto de los productores.
- Incrementar la producción agropecuaria a una tasa superior a la del crecimiento demográfico.
- Mejorar el equilibrio de la balanza comercial.
- Impulsar el desarrollo rural integral de las comunidades campesinas.

La vinculación del programa Fomento Lechero a la política sectorial se establece al incrementar la producción agropecuaria; al encuestar a los 18 beneficiarios del Programa se estableció el porcentaje de beneficios que obtuvieron cambios favorables en algún aspecto

de la producción como consecuencia del apoyo (CEP). Algunos beneficiarios (14) contestaron que tuvieron algún cambio favorable en aspectos de la producción, lo que represento el 77.77%.

El Programa lechero está vinculado con el Plan Estatal de Desarrollo 1999-2004 para el sector agropecuario, ya que el objetivo general es impulsar y motivar la productividad, elevar el nivel socioeconómico de la población tamaulipeca, y mejorar los sistemas de producción, comercialización, y rentabilidad de las unidades de producción.

#### **4.1.2 Complementariedad con otros Programas de la Alianza**

del total de beneficiarios, 17 manifestaron conocer y haber participado en la campaña zoonosanitaria de tuberculosis bovina, lo que representa el 94.44%; el 100% manifestó conocer la campaña brucelosis bovina y el 88.88% afirmó haber participado; la campaña zoo-sanitaria garrapata (*boophilus*) también es ampliamente conocida ya que 17 de los 18 productores encuestados lo externaron y el 83.3% contestó haber participado, y en menor escala los productores contestaron conocer y haber participado en campañas como fiebre porcina clásica, rabia paralítica bovina y otras campañas que no conocen; referente a campañas de sanidad vegetal como contingencia del gusano soldado que ataca también a los pastos de zacata inducidos, lo conocen y han participado el 11% de los beneficiarios.

El Programa Fomento Lechero se complementa con otros Programas, como son: el Procampo, Fomento Ganadero con sus modalidades Establecimiento de Praderas, Ganado Mejor y Mejoramiento Genético, Desarrollo de Proyecto Agroindustriales e Infraestructura Mecanización, Tecnificación de Riego, y salud Animal. La identificación con éstos programas se fundamenta en el apoyo a proyectos productivos y de auto consumo, cambio tecnológico con criterios de sustentabilidad en la adopción de nuevas técnicas de producción, integración de la producción agropecuaria, así como el mejoramiento de la calidad de los productos, pensando siempre en elevar los ingresos del productor.

#### **4.1.3 Uso de diagnósticos y evaluaciones previas**

Para la operación del Programa 2001 no existió un diagnóstico oficial reciente de la situación lechera en la entidad, y sólo se cuenta con las evaluaciones de APC de los años anteriores, sin embargo, por efecto de los tiempos de inicio del Programa y de la finalización de la evaluación del mismo, no es posible considerar y utilizar la evaluación del año anterior.

#### **4.1.4 Objetivos, metas y plazos**

Considerando los objetivos de APC y del Plan Nacional de Desarrollo se establecieron las metas de la operación del Programa de Fomento Lechero 2001, y según el Anexo Técnico entre la fecha de la firma del mismo el 2 de Mayo del 2001, y el cierre al 31 de Diciembre del 2001, se cumplirían las metas establecidas en el anexo.

Se programó el apoyo de 14 proyectos, de los cuales 11 son productivos y 3 para el establecimiento de centros de acopio, beneficiando a 14 productores lecheros. Al cierre del Programa, que fue el 7 de Junio del 2001, y había dado apoyo a 18 proyectos productivos beneficiando a 22 productores lecheros, de los cuales 18 beneficiarios son del sector social y 5 del sector privado.

Lo planeado en el Anexo Técnico establece que se otorgarían 11 componentes de infraestructura y equipo, así como tres conjuntos de proyectos de centro de acopio; sin embargo durante la operación del Programa se apoyaron 52 componentes, de los cuales 10 son equipos especializados (tanques de enfriamiento con generador de corriente alterna y ordeñadoras), 35 conjuntos de infraestructura básica que incluyen: comederos, galeras, bodegas, molinos de martillo, mezcladoras de alimento y siete componentes de elaboración de proyecto productivo; las metas financieras fueron cubiertas al 100% al ejercer \$886,787.00 de fondos federales y estatales.

Las principales fechas de operación del Programa son: inicio de negociación y firma del Anexo Técnico, entrega del primer apoyo, límite para ejercer y operar el Programa y el cierre del Programa (cuadro 4-1-4-1)

**Cuadro 4-1-4-1. Principales fechas de operación del Programa**

<b>A c t i v i d a d</b>	<b>F e c h a</b>
Inicio de negociación del Anexo Técnico	16 Mayo, 2001
Firma del Anexo Técnico	2 Mayo, 2001
Límite para ejercer y operar el Programa	31 Diciembre, 2001
Cierre del Programa	3 Abril, 2002

Fuente: FIRCO y anexo técnico

#### **4.1.5 Focalización del Programa Fomento Lechero**

el Programa beneficio a 18 productores de los cuales seis son del DDR 161 con sede en Mante; cinco productores pertenecientes al DDR 158 ubicado en Abasolo; tres proyectos son de productores en los DDR's 159 y 162 ubicados en Victoria y González respectivamente y un proyecto del DDR 157 del Municipio de San Fernando; no existieron apoyos diferenciados ni productos financieros.

#### **4.2 Procesos de operación del Programa en el Estado**

Se consideran la operación y el marco de la política de federalización, el arreglo institucional, la difusión, la gestión de solicitudes, el otorgamiento de apoyos, el seguimiento y las solicitudes recibidas y atendidas en el Programa.

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

La Alianza para el Campo constituye uno de los principales ejes de política para impulsar el desarrollo agrícola y rural del campo, el cual está a cargo del Gobierno Federal y de los Gobiernos Estatales. El Programa se ejecuta de manera conjunta con productores, Gobiernos Estatales y Municipales, Secretarías de Estado y diversos organismos que participan en la estructura organizativa y en su funcionamiento.

El esquema de federalización, como un proceso plural, democrático y descentralizado, inicia desde la determinación del gasto del Programa y la definición de criterios de selección de beneficiarios; en este primer proceso estuvieron el Gobierno del Estado de Tamaulipas, CEA, FOFAET, COTEGAN y el Agente Técnico (FIRCO); posteriormente la convocatoria y difusión de componentes, alcances y criterios de elegibilidad los determinan el Gobierno del Estado, la UGRT y la SAGARPA.

La tramitación de solicitudes de apoyos la realizan los DDR, CADER, Subcomité Técnico Operativo Distrital y FIRCO que es el encargado, además del control de expedientes de beneficiarios, del pago de subsidios a proveedores y/o beneficiarios; todas las instancias anteriores realizan la vigilancia del ejercicio de recursos y la verificación física de adquisiciones.

Se busca inducir y apoyar un cambio estructural en el campo y enfrentar los problemas de rentabilidad, reconociendo el alto potencial productivo del País, y los bajos niveles tecnológicos existentes, para aumentar la producción de alimentos y materias primas.

#### **4.2.2 Arreglo institucional**

La Delegación Estatal de SAGARPA es la unidad responsable de la instrumentación del Programa Fomento Lechero, y es la instancia encargada de presidir el Subcomité Estatal de Evaluación. Conjuntamente un representante de la Secretaría de Desarrollo Agropecuario del Gobierno del Estado de Tamaulipas, un representante de los productores y dos profesionistas o académicos con prestigio y calificación para realizar la evaluación de los programas.

Las instancias involucradas cumplen cabalmente con su responsabilidad, y en general fue buena la participación y el servicio, así lo externaron los representantes de organizaciones de productores, proveedores y funcionarios del Programa entrevistados, pero el manejo, integración de expedientes y la operación del Programa Fomento Lechero estuvo a cargo de FIRCO; algunos productores externaron el exceso de burocratismo y tardanza en la tramitación de solicitudes en los DDR y CADER.

La operación del Programa es una interacción del Gobierno Federal a través de la Delegación de SAGARPA, sus Distritos de Desarrollo Rural y el agente técnico (FIRCO); el Gobierno Estatal participa mediante la Secretaría de Desarrollo y Fomento Agropecuario,

el Consejo Estatal Agropecuario (CEA), la comisión técnica ganadera (COTEGAN), y las organizaciones de productores.

#### **4.2.3 Difusión del Programa**

No hubo una campaña de difusión, que en general se llevó a cabo a través de funcionarios y de organizaciones de productores como la UGRT. Se elaboraron trípticos y carteles alusivos al Programa Fomento Lechero, sin embargo al entrevistar a los beneficiarios del Programa, lo relevante fue que el 27.7% del total de encuestados manifestaron que se enteraron del Programa por compañeros, y el 22.2% se enteraron por la visita a técnicos del Programa.

#### **4.2.4 Gestión de solicitudes y apoyos**

Se recibieron 18 solicitudes de apoyo, mismas a las que se les dio trámite, y se apoyo. La jerarquización fue cronológica, es decir, se atendieron conforme se fueron recibiendo. Los responsables del proceso de recepción fueron los Distritos de Desarrollo Rural, la Coordinación de los Distritos, FIRCO, FOFAET y COTEGAN.

Los beneficiarios manifestaron que presentaron la solicitud de apoyo para aumentar los ingresos, ya que el 35.5% de los 18 beneficiarios así lo manifestó, y el 25.0 % de la misma muestra, mencionó que fue para mejorar sus rendimientos.

#### **4.2.5 Otorgamiento de apoyos**

El otorgamiento de apoyos fue conforme fue recibida la solicitud, así como la fecha que le fue asignada para la verificación, recepción, aprobación y la asignación de apoyos. Los funcionarios encuestados manifestaron que el Programa careció de demanda debido a la crisis económica, y al nivel de los montos que le corresponde aportar al productor.

#### **4.2.6 Seguimiento del Programa**

Conforme a lo expresado por los funcionarios responsables del Programa, el seguimiento se realiza apegado a la normatividad y al cumplimiento de las metas físicas y financieras, y de los objetivos planteados en el Anexo Técnico. La tardanza de la radicación de fondos altera la programación y el seguimiento.

El control de solicitudes y de apoyos otorgados lo realiza FIRCO, en base a reportes semanales o quincenales, según sean los avances del Programa, y la disposición de recursos, verificando las especificaciones y calidad de los mismos y la entrega y recepción de los apoyos.

Al realizar la entrega de algunos apoyos acudieron productores y personal de los DDR 160, 161 y 162 de los municipios de Soto La Marina, Mante y González respectivamente, quienes fueron convocados por FIRCO.

Al solicitar información en la Dirección General de Fomento Agropecuario y Pesquero respecto a los expedientes de los productores se nos explicó que FIRCO manejaba totalmente el Programa y que no tenían copias de los mismos, lo cual hace pensar que en esa instancia el seguimiento del Programa no fue completo.

Los productores beneficiarios están en libertad de seleccionar a los proveedores, y no existe una lista oficial de ellos, y la información fue obtenida directamente de los expedientes de cada beneficiario.

#### **4.2.7 Solicitudes recibidas y atendidas**

Se recibieron dieciocho solicitudes de apoyo, que beneficiaron a veintidós productores de los sectores, social y privado. Todas las solicitudes fueron aceptadas y los beneficiarios fueron considerados como individuales, considerando que tres productores pertenecen a una organización registrada, pero el usufructo del apoyo fue otorgado de manera individual. Existió poca demanda del Programa a pesar de la promoción realizada por el Agente Técnico.

#### **4.2.8 Solicitudes no atendidas y razones**

No se presentó éste caso debido a la poca demanda del Programa. La principal razón que explican los productores para no participar en el Programa fue la carencia de fondos económicos para su participación obligatoria y a la crisis económica en general del país.

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

Los dieciocho beneficiarios utilizaron el apoyo recibido en forma individual. Quince beneficiarios son del sexo masculino, lo que representa el 83.3%, con una edad promedio es de 45 años, y escolaridad promedio de 6 años. Las familias de los dieciocho beneficiarios habitan bajo el mismo techo, y están formadas por 85 miembros, de los cuales 53 son de 12 años de edad o mayores que aportan su trabajo, dando una media de 3 miembros por familia; 18 miembros son de 12 años o mayores que no trabajan, constituyendo un miembro en promedio por familia.

Los semovientes propiedad de los beneficiarios del Programa, son: 919 bovinos, 20 ovinos, 28 porcinos, 40 aves y 9 animales de trabajo.

Los apoyos fueron entregados a productores que no forzosamente son de bajos recursos económicos como estipula el Anexo Técnico; la propiedad de reses de los beneficiarios oscila en un rango de 13 y 300 ha, estableciendo una media de 51 reses por productor.

El número promedio de habitaciones que hay en el hogar de los beneficiarios es de 2.6 por familia; el 88.8% de los beneficiarios poseen agua potable en su domicilio, diecisiete beneficiarios tienen televisión o el 99.4%; todos los beneficiarios tienen luz eléctrica y

estufa, y el 33% tienen piso de tierra en sus domicilios, y ningún beneficiario habla alguna lengua indígena.

El régimen de propiedad de la tierra es comunal y privada. En la forma comunal se utilizan en conjunto 303.5 hectáreas distribuidas en: 25.5 hectáreas con riego, con un valor medio por ha. \$ 14,333, 65 has de agricultura de temporal con un valor medio de \$8,500 por ha, y 213 ha de agostadero de buena calidad con un valor unitario de \$11,142.00.

El régimen de propiedad privada comprende en conjunto 919.5ha. distribuidas en : 15 has de riego, con valor unitario medio de \$6,000, temporal de uso agrícola, 570 ha, con un valor unitario de \$4,666, agostadero de buena calidad 299.3 ha, con un valor unitario de \$8,000, y 41 ha de monte de agostadero semi-árido con un valor unitario de \$5,000.

El nivel de tecnificación de las unidades de producción lechera es: el 61% utiliza unidades de producción semimecanizadas, y la calidad genética del ganado es mejorado y criollo en el 50% del total de la muestra.

#### **4.4 Satisfacción con el apoyo**

Con la información obtenida de las encuestas aplicadas a los beneficiarios se elaboraron dos indicadores:

- a).- Frecuencia de reconocimiento de satisfacción y oportunidad del apoyo (C).
- b).- Satisfacción y oportunidad del apoyo (S)

El 94.4% de los beneficiarios reconocieron el bien o servicio recibido como de calidad satisfactoria. En la satisfacción y oportunidad del apoyo, el 88.9% de los beneficiarios reconocieron que la entrega del bien o servicio fue oportuna.

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

De los cinco técnicos o funcionarios encuestados que participan en la operación del Programa, cuatro manifestaron que no participaron en la planeación y diseño, lo que representó el 80% del total.

Los proveedores de insumos y servicios a la operación del Programa, manifestaron que más del 50% de sus ingresos provienen de la operación de APC. El trámite para el registro y su participación fue fácil, lo que representó la obtención de nuevos clientes y el acceso a nuevos segmentos del mercado. Se involucraron en la gestión de solicitudes y en ocasiones tuvieron la necesidad de ofrecer créditos con altos costos financieros, y coincidieron en mencionar que el financiamiento tanto en oportunidad como en disponibilidad, y la asesoría técnica, son los dos principales problemas de los beneficiarios para obtener un mejor aprovechamiento de los apoyos recibidos.

Los dos principales logros del Programa según los proveedores son, el ahorro de insumos y la reducción de los costos, y los aspectos del Programa que deberían fortalecerse para mejorar los resultados son, el seguimiento y la capacitación de los recursos humanos que participan en su operación.

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

Los funcionarios encuestados que intervienen en el Programa, manifestaron que los bienes y servicios que otorga el Programa, están fundamentados en las necesidades y posibilidades económicas de los productores beneficiarios, e igual criterio externaron los representantes de las asociaciones ganaderas encuestados.

#### **4.7 Evaluación global de la operación del Programa**

El Programa viene desarrollándose satisfactoriamente con fundamento en la evaluación realizada, considerando que no existe un diagnóstico oficial de la actividad lechera en la entidad. Sin embargo, las evaluaciones del Programa de años anteriores, han servido de referencia para la operación del mismo, y se consideran para definir los objetivos y metas, y para apoyar al campo, siguiendo los criterios de distribución por regiones prioritarias, lo que permitió que la asignación de los recursos fuera efectiva en concordancia con el desarrollo estatal y la atención a la demanda. Las acciones desarrolladas permitieron demostrar la eficiencia del Programa al obtener el logro de los objetivos y de las metas físicas y financieras.

Tomando en cuenta que no existió una difusión planeada de éste Programa, los productores tuvieron suficiente contacto a través de los CADER y DDR correspondientes. En las encuestas se observó un amplio conocimiento del trámite para solicitar los apoyos, coincidiendo los beneficiarios que el apoyo ha sido útil para el desarrollo productivo de la UPR, y les permite bajar sus costos y aumentar la productividad .

#### **4.8 Conclusiones y recomendaciones**

##### **4.8.1 Conclusiones**

- Los productores dedicados a la explotación de ganado de doble propósito y las explotaciones lecheras en establos, enfrentan la dificultad para la comercialización de la leche, por su característica perecedera.
- El 77.77% de los beneficiarios encuestados manifestaron haber presentado cambios positivos en sus UPR's, lo que indica la vinculación del Programa a la política sectorial al establecer como objetivo el incrementar la producción agropecuaria.

- El Programa tiene complementaridad con campañas zoo-sanitarias: tuberculosis bovina, brucelosis bovina y garrapata (*boophilus*), así como la campaña de Sanidad Vegetal contingencia del gusano soldado.
- Las metas físicas y financieras fueron cumplidas en un 100%.
- El seguimiento del Programa no fue completo por las diferentes instancias participantes.
- Se apoyaron a 52 componentes y lo programado en el Anexo Técnico fueron 14 componentes.
- El perfil socioeconómico de los beneficiarios del Programa no coinciden con el establecido en el Anexo Técnico.

#### **4.8.2 Recomendaciones**

- Es prioritaria la realización de un diagnóstico integral de la producción lechera en el Estado de Tamaulipas, que vaya encaminado a solucionar el déficit existente de éste producto, y fomentar el proceso agroindustrial para darle valor agregado al producto
- Se deben disminuir las pérdidas por el carácter perecedero del producto, facilitar la distribución de los lácteos en general dando mayor amplitud en tiempo y espacio.
- Esta acción no tiene que ser responsabilidad exclusiva del gobierno, sino que se pueden involucrar en la elaboración del diagnóstico a instituciones de educación superior y a órganos colegiados de participación social, donde los productores constituyan el eje central.
- Planear realmente las necesidades del programa, al firmar el Anexo Técnico, para no tener que modificar el número y tipo de componentes.
- Ampliar la focalización y cobertura geográfica del Programa, ya que en los DDR 161 y 162 se beneficiaron a 11 proyectos de los 18 del total del Programa.
- Que las instancias que intervinieron en la operación del programa participen en el seguimiento del mismo.

## **Capítulo 5**

### **Evaluación de resultados e impactos del Programa**

En este capítulo se presentan los resultados de la evaluación de la operación del Programa Fomento Lechero 2001, para lo cual se analizaron los efectos directos e impactos considerando la información obtenida en los documentos relacionados, y la aplicación de encuestas a los diferentes actores, mediante la elaboración de indicadores básicos y complementarios.

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

Con la operación del Programa se beneficio a 1992.71 ha, que constituyen menos del 1% del total del censo bovino 2000 que es de 1'092,997 cabezas de ganado bovino; referente al censo de bovinos de doble propósito y lechero representa el 2.84% que es 32,340 cabezas

##### **5.1.1 Cambios en la capacidad productiva**

La falta de infraestructura diseñada para la extracción y conservación de leche, es un factor que limita el desarrollo y producción de la leche en las UPR en el Estado de Tamaulipas por lo que es de gran dificultad el aumento en las producciones de este producto.

#### **5.2 Capitalización e inversión productiva**

La inversión productiva es la realizada por los beneficiarios como respuesta a los estímulos y apoyos que proporcionó el Programa Fomento Lechero 2001, está constituida por cinco variantes circunscritas al porcentaje de beneficiarios que realizaron inversiones adicionales a su aportación proporcional obligatoria, y la respuesta al monto de los diferentes componentes de la inversión de la Alianza.

Las cinco variantes son: presencia de inversión adicional, respuesta del productor al estímulo para invertir, inversión media adicional, inversión media total, y respuesta a la inversión federal.

##### **Impactos del Programa en la capitalización e inversión productiva**

Referente a la inversión adicional, el 38.8% de los beneficiarios encuestados manifestaron haber realizado una inversión adicional por estímulo del Programa.

Por cada peso que recibieron los beneficiarios del Programa Lechero invirtieron \$1.87, lo que es positivo por el incentivo y la motivación que generan los subsidios de APC; se complementa este criterio con la inversión adicional del productor, por cada peso de inversión gubernamental (IMA) fue de \$0.449.

La inversión total del productor por cada peso de inversión gubernamental coincidiendo la obligatoria y la adicional, genera la inversión media total (IMT) que fue de \$2.873; para corroborar lo positivo del efecto replicante en la inversión del Programa, por cada peso de inversión del Gobierno Federal (ITF) los productores beneficiarios en general invirtieron \$3.831.

### **5.3 Satisfacción con el apoyo**

#### **5.3.1 Impactos e indicadores de la satisfacción de los beneficiarios con el apoyo**

El 100% de los beneficiarios del Programa reconocieron el bien o servicio recibido como la calidad satisfactoria (C); además la satisfacción y/o oportunidad con el apoyo (S), también generó valor elevados lo que 14 beneficiarios de los 18 encuestados afirmaron estar satisfechos con la oportunidad y el apoyo recibido lo que constituye el 77.78%

### **5.4 Cambio técnico e innovación en los procesos productivos**

Implica una modificación en el proceso productivo y está fundamentado en tres variables: presencia de cambio en las técnicas, frecuencia de cambios en producción debidos a cambio en técnica, y frecuencia de cambio en técnicas y en producción debidos al apoyo.

#### **5.4.1 Impactos del Programa en el cambio técnico e innovación en los procesos productivos**

Solamente siete beneficiarios de los 18 encuestados manifestaron no tener experiencia en el uso de los apoyos en sus UPR; el porcentaje de beneficiarios que no tenían experiencia en el uso del bien o servicio del Programa (CT) fue de 38.89%, lo que indica que en general son ganaderos con años de actividad productiva; la frecuencia de cambios en producción debido a cambios en técnicas (CEP), resulto con valores altos ya que 14 de los 18 beneficiarios encuestados externaron que tuvieron cambios favorables constituyendo el 77.77% del total encuestados.

El porcentaje de beneficiarios que no tenían experiencia previa en el uso del bien o servicio similares a los recibidos y que además obtuvieron algún cambio favorable en algún aspecto de la producción (CP) fue del 33.33%, que indica que los cambios favorables o los efectos sobre la producción son variables directamente proporcionales a la experiencia y capacitación; para mayor información ver el Cuadro 5-4-1.

**Cuadro 5-4-1 Aspectos en que hubo cambio en el desarrollo productivo lechero motivados por el apoyo**

#	Aspecto en que hubo cambios	# de beneficiarios %	Cambios favorables %	Cambios desfavorables %	Sin cambios %
1	Manejo de pradera/agostadero (sistema de pastoreo, fertilización, riesgos. Fitosanidad. Etc)	10	30		70
2	Manejo reproductivo (mejoramiento genético, inseminación, monta, época de empadre, etc)	9	22		78
3	Abasto de agua (método de suministro, cantidad empleada, etc)	9	22	11	67
4	Sistema de alimentación (método de suministro, fuente de alimentación. Composición de dieta, etc)	10	20	10	70
5	Presencia de plagas y enfermedades, métodos de combate, prevención, control y erradicación.	10	40		60
6	Técnicas de extracción de productos (ordeña, trasquila, extracción de miel (etc).	14	36		64
7	Almacenamiento, procesamiento, etc.	13	62		38
8	Inicio de una nueva actividad productiva.	11	27		73
9	Otros cambios	6	33		67

Fuente: Elaborado con información obtenida de las encuestas aplicadas a beneficiarios.

## 5.5 Permanencia de los apoyos sostenibles de las inversiones

El apoyo proporcionado es considerado satisfactorio, si es permanente y la inversión sostenible, y si el bien recibido a través del apoyo permanece en posesión del beneficiario original, y está siendo orientado a la producción y funcionamiento del sistema productivo.

### 5.5.1 Impactos de la permanencia y funcionalidad de los apoyos

La permanencia del apoyo en posesión del beneficiario original (PER) fue del 100% ya que los 18 beneficiarios encuestados así lo manifestaron; la presencia del apoyo en funcionamiento (FUN) también obtuvo valores altos al contestar 16 de los 18 beneficiarios encuestados, que el apoyo obtenido se encuentra funcionando, resultando el 88.89%; la presencia de calidad del funcionamiento del bien (CF), fue en el 100% de los casos; la permanencia y sostenibilidad de los apoyos (PPyS) obtuvo porcentaje de 88.89% que indica que el bien apoyado permanece en posesión del beneficiario original, se mantiene funcionando y el funcionamiento es satisfactorio y por último el índice de permanencia, sostenibilidad y calidad del apoyo resulto de 1.0.

Los impactos anteriores indican que existió, selección buena de los proveedores del Programa, que los componentes son de buena calidad y que los beneficiarios que los obtuvieron realmente lo necesitaban en sus UPR, y la selección por tipo de componentes proporcionados fue acertada por parte de las instancias responsables del Programa.

### 5.5.2 Aprovechamiento de la capacidad del apoyo

De los 18 productores beneficiarios, el 55.5% manifestaron que el bien obtenido lo usan a casi toda su capacidad , mientras el 33.3% lo usan a toda su capacidad (cuadro 5-5-2-1)

**Cuadro 5-5-2-1. Grado de uso de la capacidad del bien obtenido con el apoyo**

#	Descripción	# de beneficiarios	%
1	Se usa a toda su capacidad	6	33.3
2	Se usa casi toda su capacidad	10	55.5
3	Se usa a la mitad	2	11.2
4	Su uso es mínimo		
5	No se usa		

Fuente: Elaborado en base ó información obtenida de encuesta.

### 5.5.3 Índice de aprovechamiento de la capacidad del apoyo (AC)

Con la información del cuadro anterior se elaboró el AC considerando los porcentajes del grado de uso de la capacidad del bien obtenido, obteniendo como resultado un valor de AC de 80.5 (cuadro 5-5-3-1).

**Cuadro 5-5-3-1. Grado de uso de la capacidad del bien y valores asignados por el índice de aprovechamiento (AC)**

#	Descripción	Valor asignado	Valor para el índice
1	Se usa a toda su capacidad	1.00	33.3
2	Se usa casi toda su capacidad	0.75	41.6
3	Se usa a la mitad	0.50	5.6
4	Su uso es mínimo	0.25	---
5	No se usa		
	Total del Índice		80.5

Fuente: Elaborado en base ó información obtenida de encuesta.

#### 5.5.4 Valoración del servicio recibido (VS)

Es el grado de satisfacción de los beneficiarios con el servicio recibido a través de los apoyos de la alianza. Este indicador se elaboró con información de las encuestas aplicadas a beneficiarios, considerando si el servicio fue satisfactorio, la disponibilidad del servicio cuando fuese requerido, si ha pagado por el servicio que proporcionan, y si estaría dispuesto a pagar por el servicio VS = 0.90 (cuadro 5-5-4-1)

**Cuadro 5-5-4-1. Valoración de la asistencia técnica recibida**

#	Descripción	Núm. de Beneficiarios	%
1	La asistencia técnica fue satisfactoria	8	38.10
2	Está disponible cuando la requiere	7	33.33
3	Han pagado por el servicio	1	4.76
4	Están dispuestos a pagar por el servicio	5	23.81

Fuente: Elaborado con información obtenida de encuestas aplicadas a beneficiarios.

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

Este indicador establece la contribución de los apoyos de la Alianza a la formación de capital humano, relevante para las actividades de producción. Se considera el desarrollo de capacidades para nuevas técnicas de producción, presencia de capacidades administrativas y contables, y el desarrollo de capacidades para la gestión local (cuadro 5-6-1).

**Cuadro 5-6-1. Capacidades técnicas, productivas y de gestión administrativa**

#	Descripción	Nº de beneficiarios	%
1	Nuevas técnicas de producción	11	61.1
2	Técnica de administración y contabilidad	1	5.1
3	Participación para la gestión local.	4	22.1

Fuente: Elaborado con base a encuestas a productores beneficiarios del Programa.

Las nuevas técnicas de producción fueron las capacidades de mayor grado de adquisición con el 61.1%, seguido de la participación de gestión con el 22.2% del total entrevistado. Con esta información se calculó el DC = 0.68.

### **Impactos del apoyo otorgado en el desarrollo de capacidades**

Estos indicadores incluyen capacidades no identificadas, el valor obtenido para el desarrollo incluyente de capacidades (DCI) fue de 0.25 debido principalmente a que mediante el Programa no se adquirieron capacidades administrativas y de gestión, ya que tendría que ser un Programa de capacitación más específico.

Varios complementos de los indicadores de los impactos de los apoyos en las capacidades: desarrollo global de capacidades técnicas productivas y de gestión (CTG), el resultado fue 0 (cero) debido a que ninguno de los 18 beneficiarios encuestados tuvieron las tres capacidades simultáneas y el desarrollo mínimo de capacidades (CAG) fue del 100% ya que los 18 beneficiarios encuestados manifestaron haber adquirido al menos una capacidad de las tres antes mencionadas.

## **5.7 Cambios en producción, productividad o calidad, atribuibles al apoyo**

En este punto se pretende establecer la frecuencia de cambios ó expectativas en la productividad, en volumen total de producción o de calidad del producto, que son atribuidas a los apoyos de Alianza.

### **Impactos en los apoyos en la producción, productividad o calidad del producto**

El porcentaje de beneficios que representan cambios favorables en rendimiento o esperan obtenerlo (CER), es del 94.4% considerando que 17 de los 18 beneficiarios encuestados lo afirmaron; la presencia de cambios favorables o esperan obtenerlos (CEV) resultó con un valor de 94.4% igual al indicador anterior.

El porcentaje de beneficiarios que registraron cambios favorables en la calidad de sus productos o esperan obtenerlos (CEC) fue de 55.6% considerando que 10 de los 18 beneficiarios lo externaron así.

Las variantes complementarias de los indicadores de los impactos de los apoyos se basa en el porcentaje de beneficiarios que tuvieron cambios favorables en al menos una de estas condiciones; aumento en volumen, aumento en rendimiento o aumento en calidad (CAVC). Se obtuvo un 72.22% condicionado por 13 de los 18 beneficiarios encuestados; el porcentaje de beneficiarios que cumplen las tres condiciones antes mencionadas (CPPC) fue del 44.44%, éstos resultados pueden ser motivados por que solamente se otorgaron 10 equipos especializados (tanques enfriadores, generadores de corriente alterna y ordeñadoras), lo que hace suponer el tipo de conservación del producto perecedero que es la leche; el total del componentes apoyados por el Programa fue de 52.

## **5.8 Cambios en el nivel de ingresos de la unidad de producción**

Se analiza si existen cambios positivos en los ingresos generados ó esperados provenientes de actividades en las que se utilizó el apoyo de Alianza, y se consideran además los ingresos de los beneficiarios por cada 1% de incremento del apoyo.

### **Indicadores de los impactos de los apoyos otorgados en el nivel de ingresos en las UPR**

El porcentaje de beneficiarios que reconocieron haber tenido cambios positivos en su ingreso debido al apoyo (PCI) fue del 33%, seis beneficiarios de los 18 encuestados lo manifestaron; la sensibilidad del ingreso con respecto al apoyo (CI), se reflejo en el cambio porcentual en el ingreso de los beneficiarios, por cada uno porciento del incremento del apoyo, que fue de 0.546%.

por último el incremento porcentual del ingreso (IPI) fue de 241.25%; considerando que solo el 33% de los encuestados dijo que tuvo incremento en sus ingresos y los incrementos porcentuales en el ingreso fueron positivos, se debió principalmente a que en el uso de los equipos especializados apoyados, se facilitó la conservación y comercialización de la leche; componentes que fueron seleccionados adecuadamente.

## **5.9 Desarrollo de cadenas de valor**

Son los cambios favorables en las actividades previas a la producción de bienes, como la adquisición de insumos, y en actividades posteriores a la producción ya sean de transformación, comercialización y acceso a información de mercados. Para establecer ésta evaluación se consideró el índice de acceso a insumos y servicios, el acceso a insumos y servicios, y los índices de post-producción y transformación, de comercialización, y de información de mercados, y el más importante, que es el índice general de desarrollo de la cadena de valor.

### **5.9.1 Indicadores de los impactos de los apoyos en la cadena de valor**

De los nueve indicadores que se generaron en el análisis de los impactos en las cadenas de valor, cuatro indicadores resultaron con evaluación baja, dos se relacionan con el índice de acceso a insumos y servicios, lo que indica lo incomunicado de la ubicación de las UPR o las asociaciones ganaderas de esos municipios, no facilitan a sus agremiados tales servicios o bien la carencia de recursos económicos, aunque los beneficiarios del Programa no son personas físicas de escasos recursos.

Los otros dos indicadores tienen que ver con los mercados: el índice de información de mercados y la información de mercados obtuvieron valores de 0.5 y 0.17 respectivamente. Estos indicadores evidencian la carencia de un sistema de información de mercados confiable (Cuadros 5-9-1 y 5-9-2).

**Cuadro 5-9-1 Indicadores del desarrollo de cadenas de valor, motivados por los apoyos y servicios obtenidos por el Programa**

Índices e Indicadores	Valor
Índice de acceso a insumos y servicios	0.25
Acceso a insumos y servicios (AIYS)	0.50
Índice de postproducción y transformación	1.0
Postproducción y transformación (PyT)	0.92
Índice de comercialización	1.0
Comercialización (CON)	0.93
Índice de información de mercados	0.5
Información de mercados (IM)	0.17
Índice general de desarrollo de la cadena de valor	0.82

Fuente: Elaboración con información obtenida de la aplicación de encuestas a beneficiarios.

**Cuadro 5-9-2 aspectos de la producción, comercialización y transformación del producto en que se reportan cambios**

No.	Aspectos en el que se observaron cambios	Número de beneficiario (100%)	Observaron cambios favorables %	Observaron cambios desfavorables %
1	Precio de insumos o servicios empleados	18	33.33	5.56
2	Suministro en insumos o servicios	18	22.22	5.56
3	Cambio en el trato con proveedores	18	22.22	22.22
4	Acceso a nuevos insumos o servicios	18	5.56	11.11
5	Manejo después de la cosecha o después	18	22.22	0
6	Transformación de productos	18	22.22	5.56
7	Sanidad de los productos	18	38.89	0
8	Condiciones de almacenamiento	18	44.44	0
9	Volúmenes y valor por ventas de la producción	18	16.67	0
10	Seguridad en el comprador	18	27.78	5.56
11	Colocación del producto en el mercado	18	27.78	0
12	Acceso a nuevos mercados	18	11.11	0
13	Disponibilidad de información de mercado	18	16.67	0
14	Acceso a información de mercados	18	0	5.56
15	Otro	18	5.56	0

Fuente: Elaboración con información obtenida de la aplicación de encuestas a beneficiarios.

## 5.10 Contribución al empleo

Se evaluó el impacto del Programa Fomento Lechero 2001 en la generación y permanencia de empleos en las unidades de producción de los beneficiarios, por ello se consideraron las siguientes variables: tasa de incremento en el empleo debido al apoyo, frecuencia de efectos productivos sobre el empleo, efecto total sobre el empleo en la unidad productiva y el arraigo de la población debido al apoyo.

## **Indicadores de los impactos de los apoyos otorgados a los beneficiarios en la contribución del empleo**

El incremento porcentual en el empleo debido al apoyo (TIE) fue del 35.1%, resultado bueno considerando que al incrementar el empleo se reactivaron los procesos económicos en el área de las UPR beneficiadas; la frecuencia de efectos positivos sobre el empleo (FGE) fue la frecuencia con que reportaron incremento en el empleo los beneficiarios encuestados y el resultado fue 55.5; el incremento del empleo en la unidad productiva gracias al apoyo recibido (IE) fue de 43.3 y el arraigo de la población debido al empleo (TA) o tasa de arraigo en la familia fue de 22.22.

### **5.11 Conversión y diversificación productiva**

Es el cambio de producción de un cultivo por otro, la explotación de una especie animal por otra, un cambio ó diversificación en el propósito ó en el producto final a obtener con una misma especie en explotación y la aparición de una nueva actividad productiva, con la permanencia de la anterior. Para determinar la conversión y diversificación productiva se calcularon los indicadores siguientes: presencia de conversión productiva, presencia de conversión productiva sostenida y el índice de conversión productiva.

#### **5.11.1 Indicadores de los impactos del apoyo otorgado en la conversión y diversificación productiva**

en la conversión y diversificación productiva el porcentaje de beneficiarios que reportaron cambios de especie o de actividad debidos a su participación en el Programa (REC), fue del 33.33%, la razón es que seis beneficiarios de los 18 encuestados afirmaron tener cambio de especie; la presencia de la conversión productiva sostenida (RECS) es el 55.5% generado por nueve beneficiarios de los 18 encuestados que dijeron tener cambios vigentes de especie, de propósito o de actividad debido a la participación en el Programa.

El índice productivo por el apoyo resulto con valor de 1.0, lo que indica que el Programa también represento oportunidades para beneficiarios que se dedican a otra actividad económica, facilitando la reconversión productiva. Para ampliar la información ver (Cuadros 5-11-1, 5-11-2 y 5-11-3)

### **5.12 Efectos sobre los recursos naturales**

Se espera que el apoyo de la alianza provoque en un futuro cambios favorables en los recursos naturales, por ello, se consideraron y calcularon los siguientes valores e índices: presencia de efectos favorables sobre los recursos naturales y presencia de efectos desfavorables sobre los recursos naturales.

**Cuadro 5-11-1. Cambios de especies o de actividad debidos a la participación en el Programa**

Nº	Tipo	Núm. de casos	%
1	Cambiaron de especie dentro de la misma actividad (actividad agrícola o actividad pecuaria)	2	11.1
2	Cambiaron de propósito con la misma especie o diversificación su producción	2	11.1
3	Iniciaron una nueva actividad productiva	2	11.1
4	No cambiaron de especie ni de actividad productiva	12	66.6

Fuente: Elaborado con información obtenida de encuestas aplicadas a beneficiarios.

**Cuadro 5-11-2. Tipo de apoyo que recibieron y apoyo que requieren para consolidar el cambio (para quienes cambiaron de especie o de actividad)**

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

Fuente: Elaborado con información obtenida de encuestas aplicadas a beneficiarios.

**Cuadro 5-11-3. Motivos para no cambiar (de quienes no cambiaron de especie o de actividad productiva)**

Nº	Motivos para no cambiar de actividad	Nº de Beneficiarios	%
1	No les interesa o no les conviene cambiar de actividad.	8	53.3
2	No conocen bien la actividad a la que quisieran cambiar	1	6.8
3	Es muy riesgoso cambiar de actividad	2	13.0
4	No tienen dinero para financiar el cambio	4	3.0
5	Otros motivos		26.6

Fuente: Elaborado con información obtenida de encuestas aplicadas a beneficiarios.

### 5.12.1 Indicadores de los impactos de los apoyos otorgados sobre los recursos naturales

El porcentaje de beneficiarios que reportaron cambio favorable sobre los recursos naturales (PCF) fue del 72.2%, considerando que 13 beneficiarios de los 18 encuestados reportaron cambios favorables; el porcentaje de entrevistados que reportaron al menos un cambio desfavorable (INR) fue del 11.1% (Cuadro 5-12-1).

**Cuadro 5-12-1. Cambios que se obtuvieron o se espera obtener como consecuencia del apoyo**

Descripción		Nº de Beneficiarios	%
<b>Cambio favorable/ positivo</b>	(1) Conservación o recuperación de suelos (construcción de bordos, terrazas, surcado en contorno, labranza mínima)	4	22.2
	(2) Disminución de quemas y telas	1	5.56
	(3) Reforestación, cortinas rompevientos y plantación de cercos vivos.		
	(4) Ahorro de agua		
	(5) Menor uso de agroquímicos		
	(6) Uso de fertilizantes orgánicos		
	(7) Control biológico de plagas		
	(8) Control de aguas residuales		
	(9) Otro cambio positivo	8	44.44
	(10) Ninguno	6	33.33
<b>Cambio desfavorable/negativo</b>	(11) Deterioro del suelo (erosión o salinización).		
	(12) Deforestación (tala, quema)		
	(13) Mayor uso de agua	1	5.56
	(14) Mayor uso de agroquímicos	1	5.56
	(15) Otro cambio negativo		
	(16) Ninguno	17	94.44

Fuente: Elaborado con información obtenida de las encuestas aplicadas a beneficiarios.

## Capítulo 6

### Conclusiones y recomendaciones

#### 6.1 Conclusiones

##### 6.1.1 Acerca de la operación del Programa

- Para la aprobación del Programa Fomento Lechero no se dispuso de un diagnóstico oficial actualizado de las actividades lecheras, y sólo se utilizaron como referencia las evaluaciones externas de años anteriores.
- Se apoyaron 18 proyectos productivos que involucraron a 22 productores, de los cuales 17 son del sector social y cinco del sector privado. Todos los beneficiarios fueron considerados como personas físicas, y utilizaron el bien en forma individual.
- Se superaron las metas físicas del Anexo Técnico, de 14 proyectos productivos, operando 18 proyectos productivos con el mismo monto económico de \$886,787, no así el factor tiempo.
- Se apoyó a productores que pertenecen a cinco DDR's, con 6 proyectos productivos en el DDR 161 Mante en la Zona Sur, y 5 proyectos en el DDR 158 Abasolo en la Zona Centro; seis proyectos fueron operados en los DDR 159 y 162 de Victoria y Mante y un proyecto lo operaron productores del DDR 157 de San Fernando.
- Los productores se enteraron del Programa principalmente por sus compañeros, y por la visita del agente técnico, ya que no existe un programa formal de difusión, por lo que tuvo poca demanda el Programa por parte de los productores
- El seguimiento del Programa se realizó apegado a la normatividad para el cumplimiento de las metas físicas y financieras del Anexo Técnico; la tardanza en la radicación de fondos alteró la operación y el seguimiento del Programa.
- Los productores beneficiarios seleccionaron libremente a sus proveedores y no existió un listado oficial de los mismos.
- El nivel de tecnificación de la actividad lechera se refleja en la parcial mecanización de los sistemas productivos, la utilización de ganado mejorado y criollo, y un control sanitario parcial en sus UPR.

- El 33.33% de los beneficiarios encuestados utilizó crédito para complementar su aporte obligatorio o para realizar la inversión adicional, y generalmente proviene de otras fuentes, y no consideran el crédito bancario por sus de altos intereses.
- La razones por las cuales solicitaron los apoyos fue principalmente para producir más y mejorar el rendimiento, y para aumentar los ingresos.
- En general, la satisfacción y oportunidad del apoyo recibido fue buena.
- Los beneficiarios, proveedores, representantes de organizaciones y el 75% de los funcionarios que intervinieron en la operación del Programa manifestaron que no participaron en la planeación del mismo.
- Se utilizan 303.5 ha en forma comunal, y 919 ha en propiedad privada; el precio de la tierra varió por su ubicación de \$5,000 en temporal a \$15,000 por ha de riego.

#### **6.1.2 Acerca de los resultados del Programa**

- El Programa Fomento Lechero cumplió con los objetivos y la política agropecuaria del Plan Estatal de Desarrollo 1999-2004, de promover e incentivar la inversión, ya que el 38.8% de los beneficiarios realizaron inversiones adicionales, invirtiendo \$1.873 por cada peso de APC.
- La inversión media adicional de los beneficiarios fue de \$0.45, donde la inversión federal también se vio favorecida, al promover la inversión de \$3.831 por cada peso de fondos federales del Programa.
- La calidad y oportunidad de los apoyos que proporcionó el Programa fueron satisfactorios, recibiendo altos valores en la evaluación.
- En todas las UPR, los apoyos proporcionados por el Programa permanecen con el beneficiario y en funcionamiento, y en general, la calidad de los apoyos fue buena y permanecen funcionando, lo que indica su utilidad en los procesos productivos.
- Además del apoyo recibido existen servicios como la asistencia técnica y la capacitación, que se fortalecieron, según el 90% de los beneficiarios, en el recibimiento de los servicios complementarios.
- Como acción suplementaria del Programa se desarrollaron capacidades técnicas y productivas, mas no de gestión, considerando que no desarrollaron técnicas de administración y contabilidad, sin embargo, el desarrollo incluyente de capacidades también arrojó buenos resultados.

- El Programa produjo cambios favorables en la UPR en aspectos de producción y productividad, y en la calidad de los productos, debido a la selección de componentes destinados a la conservación, como tanques enfriadores, generadores de corriente alterna y ordeñadoras.
- Los aspectos positivos del Programa en los ingresos de la UPR se vieron reflejados solamente en el 33% de los beneficiarios, debido principalmente a que fue el primer año que solicitaron apoyos y aún no se han manifestado.
- En lo referente a los tanques enfriadores con generador de corriente alterna, se observó una mejoría substancial por facilitar la venta y durabilidad del producto que es la leche.
- Todos los beneficiarios manifestaron que a través del Programa se facilitó la comercialización del producto, el acceso a insumos, y a los servicios de asistencia técnica y capacitación.
- La reconversión productiva se presentó en el 33.0% de los beneficiarios, que manifestaron cambio de especie o raza, de ganado Cebú por ganado europeo, y la permanencia de la reconversión fue positiva.
- El 26.6% de los beneficiarios reportaron cambios positivos en la conservación y recuperación del suelo y en las prácticas de labranza, lo que es cuestionable al no tener nada que ver con la producción lechera, a menos que sea por actividades ajenas al Programa.

## **6.2 Recomendaciones**

- Ampliar el techo financiero del Programa ya que operó con \$886,787, y se atendió solo a 18 proyectos productivos con 22 productores.
- La naturaleza de algunos componentes implica un alto valor económico, lo que dificulta la participación de los productores por lo elevado de su aporte obligatorio.
- Se debe realizar un análisis más detallado para incluir otro tipo de componentes de menor valor y así atender más productores.
- Ampliar el área geográfica de cobertura, ya que se apoyó mayormente dos distritos, el DDR 158 Abasolo y DDR 161 Mante.
- Se debe realizar un Programa formal de difusión del Programa.

- Elaborar un diagnóstico sectorial y regional de la actividad lechera en la entidad donde intervengan las organizaciones de productores, los tres niveles de gobierno, académicos, consultores e investigadores relacionados con el sector.
- Incluir una calendarización real de las actividades operativas del Programa en el Anexo Técnico.
- Sistematizar la información del Programa, registrando los expedientes, listados de beneficiarios, número de solicitudes, componentes, avances físicos y financieros, y las actas de reuniones de los diferentes comités, para la entrega expedita de la información a las entidades evaluadoras.

## **Bibliografía**

- DGDAFyP, 2001. Anexo Técnico del Programa Fomento Lechero, Tamaulipas, 2001
- DGDAFyP, 2001. Avance de metas físicas y financieras del Programa Fomento Lechero, 2001
- CEA- SAGAR, 1999. Serie Histórica de Producción Pecuaria 1990 – 1999 <http://www.Cea.Sagar>.
- DGDAY F. Programa Fomento Lechero. Resumen Ejecutivo, Cd. Victoria, Tam., 2001
- GE, 2000. Diagnóstico ecológico, Tamaulipas. Gobierno de Tamaulipas 2000.
- SAGARPA, 2000. Evaluación del Programa Fomento Lechero, 2000, en el Estado de Tamaulipas.
- FOFAET, Actas de Reunión,. Gobierno del Estado de Tamaulipas 2001.
- SAGARPA- FAO. Guía Elaboración de Informes de Evaluación de los Programas Alianza para el Campo,
- INEGI, El sector Alimentario en México, 1999.
- SAGARPA 2000. Situación Actual y perspectivas de la producción de leche de ganado bovino en México, 1990 – 2000.
- GE, 2001, Tercer Informe de Gobierno del Estado de Tamaulipas, 2001

# Anexos

# **Anexo Metodología de Evaluación**

## Anexo 1-1. Relación de beneficiarios del Programa Fomento Lechero

#	Nombre	Dirección
1	Odalia de los Ángeles Galván García	Rancho el Soliseño Cruillas
2	Alberto Cepeda Rivera	Ej. La Pesca Soto La Marina
3	Isidro Arellano Ochoa	Rancho San Vicente Soto La Marina
4	Yolanda Casados Estrada	Ej. La Pesca Soto La Marina
5	Salvador Reyes Escobedo	Rancho El Paraíso Soto La Marina
6	Noe Moreno Luna	Ej. Guadalupe Mainero Abasolo
7	Jorge Reta Mora	Rancho Tantoyuca San Carlos
8	Arnulfo Galvan Alvarado	Ej. Congregación Caballeros Victoria
9	Maria Josefa Taméz Bahena	NCP Plan de Ayala Padilla
10	Alvarado Castro Hernández	Ej. González Ortega Mante
11	José López Hernández	Ej. El Triunfo No. 2 Mante
12	Francisco Ambris Guerrero	Ej. El Triunfo No. 2 Mante
13	Carlos Andres González García	Ej. González Ortega Mante
14	Maximiliano Servin Hernández	Ej. González Ortega Mante
15	Benito Torres Roman	Ej. Servando Canales Xicotencatl
16	Joaquin Alvarado Saldierna	Ej. San Isidro González
17	Adolfo Hernández Sierra	Ej. El Olimpico Mante
18	Pedro De Leija Lara	Rancho La Herradura Aldama

# Anexo

# Cuadros y

# Figuras

## **Anexo 3-1.- Comportamiento de los alcances a través de las áreas de operación del Programa Lechero de APC en el Estado**

<b>Año</b>	<b>Alcances</b>
1997	No se hace mención de los alcances.
1998	Podrán participar las organizaciones, empresas, sociedades de productores, así como las personas físicas con unidad de producción que se dedican a la actividad lechera. EL CEA a propuesta de la COTEGAN determinará los apoyos gubernamentales por proyecto o unidad de producción, otorgando preferencia a aquellas unidades de producción que cuenten como máximo 150 vientres. Los apoyos se otorgarán una sola vez por componentes.
1999	Podrán participar las organizaciones, empresas, sociedades de productores, así como las personas físicas con unidad de producción que se dedican a la actividad lechera, con superficie, “que no podrán ser mayores al máximo permitido por la Ley Agraria”, o hatos que al efecto determine el CEA, otorgando preferencia a aquellas unidades de producción que cuenten con máximo hasta 70 vientres bovinos o su equivalente en otras especies. Las acciones contempladas en el proyecto de Desarrollo del Predio Ganadero podrán realizarse en

---

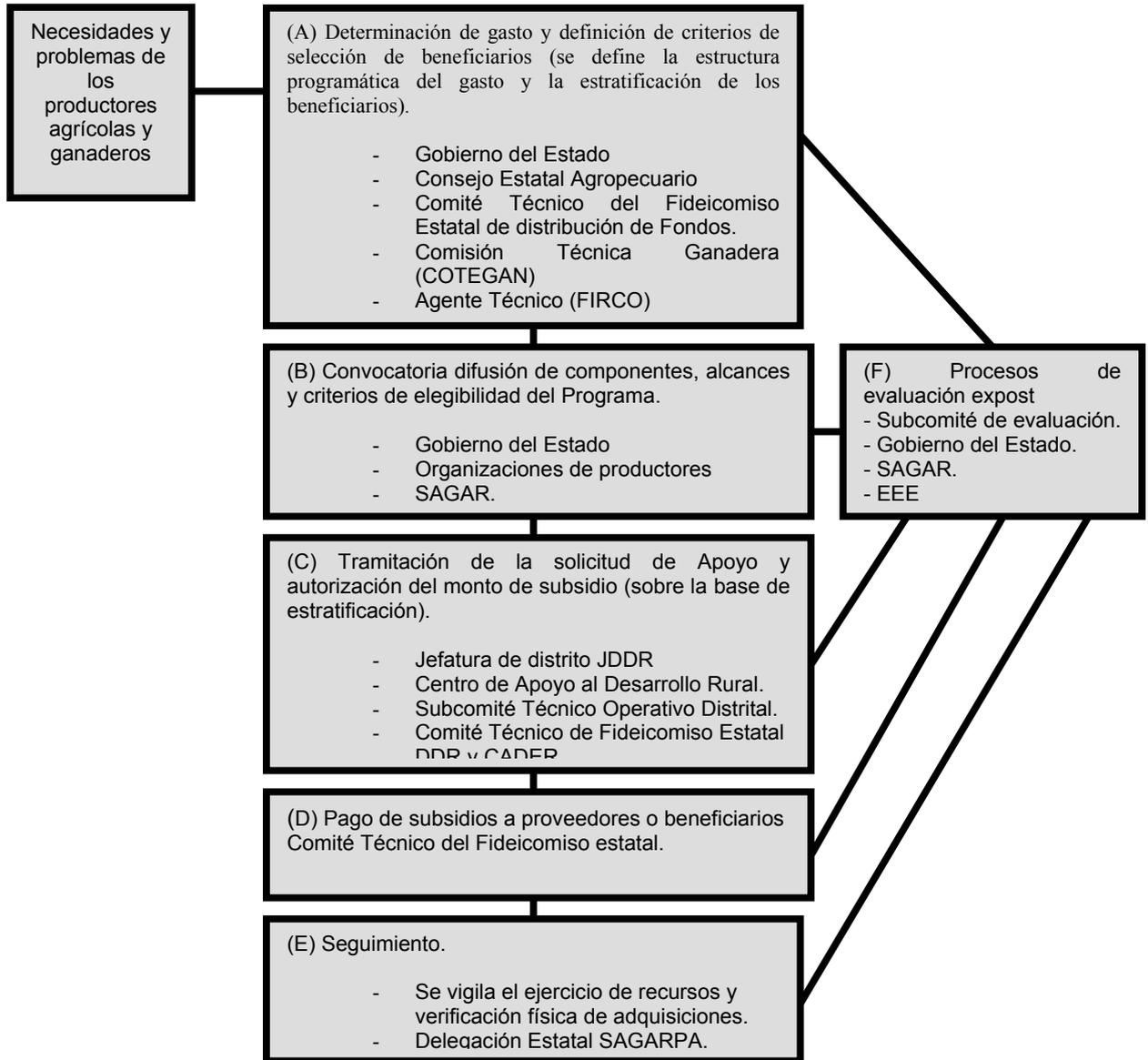
Evaluación Fomento Lechero 2001

---

	etapas, que consideren un plazo de hasta tres años. Los apoyos se otorgarán una sola vez por componente.
2000	Podrán participar los productores agropecuarios, ejidatarios, colonos, comuneros, pequeños propietarios, asociaciones de productores y sociedades civiles o mercantiles dedicadas a la producción lechera o con proyecto de reconversión productiva y cumplan con los demás criterios que se especifican en las reglas de operación. Los apoyos de la federación serán como máximo del 32% de la inversión y con un máximo de \$ 150,000.00 por unidad productiva. En el caso de equipos generadores de energía alterna, la aportación del Gobierno Federal será como máximo del 45% de la inversión, considerada dentro del límite de \$ 150,000.00 por unidad productiva.
2001	Para los Programas de la Alianza para el Campo, con excepción de los de Desarrollo Rural, los subsidios que otorgue el Gobierno Federal no serán mayores a un 50% del costo total que determine cada Programa en sus componentes individuales y hasta por una cantidad máxima de \$ 500,000.00 por unidad de producción. Los componentes son: Infraestructura y equipo como: bodegas, galeras, comedores, ordeñadora, tanque enfriador mezcladora de alimentos y generadores de energía, también se apoya con la elaboración del proyecto.

Fuente: Anexo Técnico 1997, 1998, 1999, 2000 y 2001.

**Anexo 3-2. Diagrama de flujo los procesos que constituyen el Programa Fomento Lechero 2001**



**Anexo 3-3. Distribución de apoyos y su evaluación por DDR de 1997 a 2001**

DDR	Apoyos otorgados (proyectos)					Total
	1997	1998	1999	2000	2001	
155 Díaz Ordaz	0	0	1	0	0	1
157 San Fernando	0	0	0	0	1	1
158 Abasolo	3	0	3	6	5	17
159 Victoria	8	2	9	4	3	26
160 Soto la Marina	0	4	1	0	0	5
161 Mante	11	0	8	5	6	30
162 González	1	1	8	7	3	20
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>7</b>	<b>30</b>	<b>22</b>	<b>18</b>	<b>100</b>

Fuente: FIRCO e informe de cierre del Programa.