



# Evaluación Alianza Contigo 2003



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

SAGARPA



## Informe de Evaluación Estatal Programa Fomento Ganadero

### Veracruz

# MÉXICO

SEPTIEMBRE, 2004



# Evaluación Alianza Contigo 2003



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

**Veracruz**

## DIRECTORIO

### GOBIERNO DEL ESTADO DE VERACRUZ

**Miguel Alemán Velazco**  
Gobernador Constitucional del Estado  
de Veracruz

**Dr. Ramón Ferrari Pardiño**  
Secretario de Desarrollo Agropecuario,  
Rural, Forestal, Pesca y Alimentación

**M.V.Z. Otilio Franyutti Malpica**  
Director General de Ganadería

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

**C. Javier Bernardo Usabiaga Arroyo**  
Secretario

**MVZ. José Luis Gallardo Nieto**  
Coordinador General de Ganadería

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

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

**Ing. Octavio Legarreta Guerrero**  
Delegado de la SAGARPA en el Estado

## **COMITÉ TÉCNICO ESTATAL DE EVALUACIÓN**

**Ing. Octavio Legarreta Guerrero**  
Presidente

**Dr. Ramón Ferrari Pardiño**  
Representante del Gobierno del Estado

**Lic. José Miguel Moto del Hoyo**  
Representante del Gobierno del Estado

**Lic. Constantino Aguilar Aguilar**  
Representante de los Productores

**Dr. Juan A. Villanueva Jiménez**  
Representante de Profesionistas y Académicos

**Ing. Gabriel May Mora**  
Representante de Profesionistas y Académicos

**Dr. Teodoro Domínguez Torres**  
Coordinador del CTEE

---

**ENTIDAD EVALUADORA ESTATAL**  
Parámetro Consultores, S. C.

**Dr. José Luis Verdín Díaz**  
Responsable de la Evaluación

## Tabla de contenido

	<b>Página</b>
Presentación .....	v
Resumen Ejecutivo .....	6
Introducción .....	9
Capítulo 1 Características del Programa .....	11
1.1 Evolución del Programa de Fomento Ganadero 1996-2003 .....	11
Capítulo 2 Contexto en el que se desenvuelven las actividades objeto de apoyo del Programa .....	17
2.1 Posición del subsector pecuario en el Estado .....	17
2.2 Las exportaciones .....	19
2.3 Algunas particularidades de la operación del Programa de Fomento Ganadero en el Estado de Veracruz .....	19
Capítulo 3 Evaluación de procesos en el Programa .....	22
3.1 El Diseño .....	22
3.2 La Planeación .....	25
3.3 El Arreglo Institucional .....	26
3.4 La Operación y el seguimiento .....	27
3.4.1 Operación del subprograma DPAI .....	29
Capítulo 4 Evaluación de impactos .....	31
4.1 Tipificación de productores .....	31
4.2 Gestión y recepción del Apoyo .....	32
4.3 Permanencia del apoyo .....	32
4.4 Indicadores de Impactos de primer nivel .....	35
4.4.1 El Ingreso .....	35
4.4.2 El Empleo .....	38
4.5 Impactos en indicadores del segundo nivel .....	39
4.5.1 Inversión y capitalización .....	39
4.5.2 Producción y Productividad .....	40
4.5.3 Innovación Tecnológica .....	41
4.5.4 Integración de cadenas agroalimentarias .....	42
4.5.5 Desarrollo de capacidades .....	43
4.5.6 Desarrollo de organizaciones .....	43
4.5.7 Sanidad e inocuidad .....	44
4.6 Análisis de los resultados de los indicadores según tipos de productores (primer y segundo nivel) .....	44
4.6.1 Los Ingresos por tipo de productor .....	44
4.6.2 El empleo por tipo de productor .....	45
4.6.3 La Producción y Productividad por tipo de productor .....	46
4.6.4 La Innovación tecnológica por tipo de productor .....	47

4.6.5 La Integración de cadenas agroalimentarias por tipo de productor .....	48
Capítulo 5 Conclusiones y Recomendaciones.....	49
Bibliografía .....	51
Anexos .....	52

## Índice de cuadros

Cuadro 1.1.1. Apoyos y montos ejercidos (\$) por componente.....	12
Cuadro 1.1.2. Fuentes de Aportación de recursos en el Programa de la Alianza para el Campo, en general, y en el Programa de Fomento Ganadero, en particular. ....	13
Cuadro 2.3.1. Número y tipo de productores atendidos por el subprograma de Desarrollo Ganadero. ....	19
Cuadro 2.3.2. Montos de inversión ejercidos (\$) por fuente en el subprograma de Desarrollo Ganadero.....	20
Cuadro 4.2.1. Complejidad del trámite para recibir el apoyo.....	32
Cuadro 4.2.2 Razones por las que no recibieron el apoyo.....	32
Cuadro 4.3.1. Permanencia y funcionalidad de los apoyos – Fomento Ganadero 2003...	34
Cuadro 4.3.2. Permanencia y funcionalidad de los apoyos – Programas 2001. ....	35
Cuadro 4.4.1.1. Indicadores de ingreso, costo y excedentes – Fomento Ganadero 2003.	37
Cuadro 4.4.1.2. Indicadores de ingreso, costo y excedentes - Programas 2001. ....	37
Cuadro 4.4.2.1. Generación de empleos totales.....	38
Cuadro 4.5.1.1. Tendencia de la capitalización de la unidad productiva.....	39
Cuadro 4.5.1.2. Tendencia de la capitalización de la unidad productiva.....	39
Cuadro 4.5.4.1. Tendencias en la integración vertical hacia atrás. ....	42
Cuadro 4.5.5.1. Indicadores descriptivos para el desarrollo de capacidades.....	43
Cuadro 4.5.6.1. Indicadores para el desarrollo de organizaciones.....	43
Cuadro 4.5.7.1. Participación en las campañas zoonosanitarias. ....	44

## Índice de figuras

Figura 1.1.1. Evolución de los programas de Fomento Ganadero de la APC 1996-2003. ....	11
Figura 1.1.2. Distribución porcentual de los montos de inversión ejercidos por fuente y grupo de componentes.....	14
Figura 1.1.3. Distribución de la Inversión en el Programa de Fomento Ganadero por Subprograma. Programado.....	15
Figura 1.1.4. Distribución de montos de inversión programados en apoyo a las cadenas agroalimentarias.....	16
Figura 1.1.5. Distribución del número de productores atendidos por tipo de componente del subprograma de Desarrollo Ganadero.....	16
Figura 2.3.1. Distribución del monto de inversión ejercido por componente y por DDR. Julio del 2004. ....	20
Figura 2.3.2. Distribución de beneficiarios por DDR y por componente. Julio del 2004. ....	21
Figura 4.1.1. Tipología de productores (2001 y 2003).....	31
Figura 4.3.1.- 2001. Composición de los componentes ejercidos por los programas 2001. .	33
Figura 4.3.2.- 2003. Estructura por categoría de componentes de los beneficiarios 2003....	33
Figura 4.4.1.1. Relación B/C por actividad productiva – Fomento Ganadero 2003.....	36
Figura 4.4.1.2. Relación B/C por actividad productiva – Programas 2001. ....	36
Figura 4.5.1.1. Distribución de los aumentos en activos por tipo de beneficiario y categoría (productores 2001 y 2003). ....	40
Figura 4.5.2.1. Crecimiento en la producción de los beneficiarios 2001 y 2003.....	41
Figura 4.5.3.1. Nivel de innovación tecnológica 2001 y 2003.....	42
Figura 4.6.1.1. Impactos en ingresos por tipo de productor 2001 y 2003.....	45
Gráfico 4.6.2.1. Impactos en el empleo por tipo de productor 2001 y 2003. ....	46
Figura 4.6.3.1. Impactos en producción por tipo de productor 2003 y 2001.....	47
Figura 4.6.4.1. Impactos en innovación tecnológica por tipo de productor 2001 y 2003.....	47
Figura 4.6.5.1. Impactos en la cadena agroalimentaria por tipo de productor 2001 y 2003. .	48

## Siglas

APC	Alianza para el Campo
SAGARPA	Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Ganadería y la Alimentación
FIRA	Fondos Instituidos en Relación con la Agricultura
CTEE	Comité Técnico Estatal de Evaluación
CADER	Centro de Apoyo al Desarrollo Rural
CEA	Consejo Estatal Agropecuario
CGEO	Coordinación General de Enlace y Operación
CNA	Comisión Nacional de Agua
CONAPO	Consejo Nacional de Población
COTEGAN	Comité Técnico Ganadero
DDR	Distrito de Desarrollo Rural
DPAI	Desarrollo de Proyectos Agropecuarios Integrales
EEE	Entidad Evaluadora Estatal
FIRCO	Fideicomiso de Riesgo Compartido
FIVERFAP	Fideicomiso Veracruzano de Fomento Agropecuario
FOFAE	Fideicomiso Estatal de Distribución de Fondos
INEGI	Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática
INIFAP	Instituto Nacional de investigación Forestales, Agrícolas y Pecuarias
PROCAMPO	Programa de Apoyos Directos al Campo
PRODUCE	Fundación Produce
PROGRAN	Programa de Estímulos a la Productividad Ganadera
SE	Secretaría de Economía
SEDESOL	Secretaría de Desarrollo Social
SIAP	Sistema de Información y Estadística Agroalimentaria y Pesquera
SISER	Sistema de Información del Sector Rural
SOFOL	Sociedad Financiera de Objeto Limitado



## Presentación

Conforme a lo establecido en las Reglas de Operación de la Alianza para el Campo 2003, en materia de evaluación externa, y en particular a los lineamientos emitidos por la Coordinación General de Enlace y Operación de la SAGARPA a través del “Esquema Organizativo para la Evaluación de los Programas de la APC 2003”, los “Términos de Referencia para la Contratación de Entidades Evaluadoras Estatales”, así como la “Guía Metodológica para la Evaluación del Programa de Fomento Ganadero 2003”; la Delegación de la SAGARPA en el Estado de Veracruz, a través de la Subdelegación Administrativa, llevó a cabo el proceso de licitación correspondiente para la contratación de los servicios de evaluación externa, siendo adjudicada la EEE denominada Parámetro Consultores, S. C. para la evaluación del Programa de Fomento Ganadero, misma que se responsabiliza del contenido y calidad del trabajo en referencia.

Asimismo, es pertinente señalar que el proceso de evaluación se apejó a la metodología desarrollada por la Unidad de Apoyo FAO, y fue conducido por el Comité Técnico Estatal de Evaluación, como instancia responsable del proceso de selección, contratación y supervisión, así como de la revisión, calificación y dictamen del informe de evaluación que aquí se presenta.

Cabe agregar aquí, que la iniciativa del Gobierno Federal de evaluar externamente los programas de la Alianza para el Campo, es muy plausible en el sentido de constituirse no tan sólo en parte de la norma, sino en una herramienta básica para la toma de decisiones. El reto es, entonces, que los estudios de este tipo alcancen la calidad requerida, y que los principales actores de este Programa, sobre todo los tomadores de decisiones de política, encuentren la utilidad práctica de los mismos en la retroalimentación de sus múltiples acciones.

Finalmente, se agradece a los funcionarios del nivel federal y estatal, a los productores, proveedores y otros actores participantes en la operación de la Alianza para el Campo en el Estado de Veracruz, por la disponibilidad para aportar la información necesaria para llevar a cabo este proceso de evaluación.

## Resumen Ejecutivo

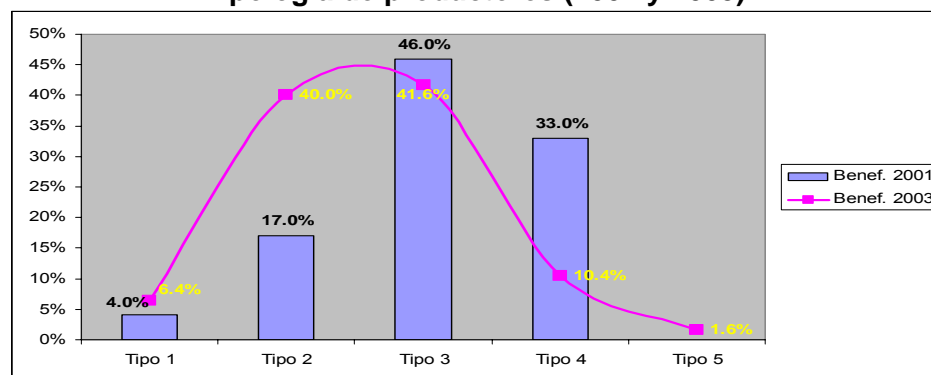
En el Estado de Veracruz se mantiene una fuerte tradición ganadera asociada con la actividad agrícola, fundamentalmente de especies de bovinos de carne y leche, aunque recientemente se han impulsado el desarrollo de especies de ovinos y caprinos que se adaptan muy bien a las condiciones de clima, suelo y agua de las diferentes regiones del Estado.

Asimismo, la explotación apícola representa una interesante opción de diversificación para muchos de los productores del medio rural; sin embargo, se considera que la actividad pecuaria presenta problemas que requieren atención prioritaria en los aspectos de rezago tecnológico, dependencia exterior en tecnología genética y una limitada regulación ambiental. Igualmente, se reconoce que la actividad pecuaria, concretamente la ganadería extensiva, es una de las principales causas de degradación del suelo y de la pérdida de cobertura forestal.

En general, la problemática es compleja y recurrente, los problemas climatológicos, de comercialización, de escasez de agua en ocasiones, y de falta de financiamiento, afectan seriamente la rentabilidad de los productores, a esto se suma en los últimos años un abaratamiento de la carne de bovino, cerdo y aves derivada de mayores rendimientos e incrementos en los subsidios principalmente de nuestros socios comerciales del norte quienes destinan buena parte de sus excedentes hacia nuestro país. *En este sentido, las diferentes instancias de gobierno habrán de dedicar la atención necesaria para hacer de la política económica del país, una fuerte herramienta que contribuya congruentemente con los objetivos del desarrollo rural.*

En otro tenor, y de acuerdo con la metodología proporcionada por la Unidad de Apoyo-FAO, se procedió a realizar la tipificación de los productores beneficiados con el Programa de Fomento Ganadero, tanto para el ejercicio 2003 como del 2001. Por lo que, una vez aplicado los cálculos y filtros de acuerdo con la referida metodología, el resultado que se obtuvo es el siguiente: para el caso de los beneficiarios del 2003, el 41.6% del total se clasificó como tipo 3, seguido del tipo 2 con 40.0%, por lo cual el 81.6% de los beneficiarios del 2003 muestreados se clasifican dentro de las categorías 2 y 3. En cuanto a los beneficiarios del 2001, el tipo 3 también representa la mayor parte con 46.0% de la población muestreada, seguido del tipo 4 con 33.0%, que sumados da el 79.0% de los beneficiarios. De principio, es importante ir considerando este hecho si esta es la focalización que se pretendía, de lo contrario habría que tomar las decisiones pertinentes al respecto.

**Tipología de productores (2001 y 2003).**



Fuente: Elaboración propia. Bases de datos de beneficiarios 2001 y 2003.

A manera de síntesis, la siguiente información da cuenta, en términos generales, de los resultados más relevantes correspondientes a los dos periodos de análisis, haciendo la diferenciación por tipo de productor.

### Resumen de indicadores para los programas de fomento ganadero del 2001 y 2003.

Indicador	Valor del Indicador		Calificación del evaluador		Tipo de productor en el que se impacta más	
	Beneficiarios 2003	Beneficiarios 2001	2003	2001	Beneficiarios 2003	Beneficiarios 2001
Recepción del apoyo (%)	90.4	<b>98.2</b>	Muy buena	excelente	-	-
Permanencia del apoyo (%)	<b>98.2</b>	94.7	excelente	Muy buena	-	-
Satisfacción con el apoyo (0-10)	<b>9.04</b>	-	Muy buena	-	-	-
Índice general de uso (IGU) (%)	81.08	<b>82.78</b>	Buena	Buena	Tipo 1	Tipo 4
Incremento en la relación B/C (%)	<b>9.0</b>	5.0	Baja	Baja	Tipo 3	Tipo 1
Índice de cambio de ingresos (IY) (%)	25.7	<b>66.0</b>	Baja	Regular	Tipo 2	Tipo 2
Índice de cambio de excedentes (IE) (%)	36.4	<b>60.6</b>	Baja	Regular	Tipo 3	Tipo 3
Crecimiento del empleo total atribuido a la APC (%)	40.0	<b>170.0</b>	Buena	Excelente	Tipo 3	Tipo 3
Crecimiento en inversión y capitalización promedio (%)	45.0	<b>89.0</b>	Muy buena	Excelente	Tipo 2	Tipo 1
Crecimiento en Producción (%)	<b>62.7</b>	9.4	Muy buena	Baja	Tipo 2	Tipo 4
Índice de cambio del Nivel Tecnológico (INT) (-1 a 1)	<b>0.015</b>	0.014	Muy baja	Muy baja	Tipo 2	Tipo 1
Integración vertical hacia atrás (VIV) (-1 a 1)	<b>0.320</b>	0.310	Baja	Baja	Tipo 1	Tipo 4
Integración vertical hacia adelante (VHI) (-1 a 1)	0.0	<b>0.110</b>	Muy baja	Muy baja	Tipo 2	Tipo 4
Índice de desarrollo de las capacidades (VCI) (-1 a 1)	<b>0.057</b>	0.046	Muy baja	Muy baja	Tipo 2	Tipo 3
Índice de desarrollo de las organizaciones (VOR) (-1 a 1)	0.100	0.100	Muy baja	Muy baja	Tipo 2	Tipo 1
Conocimiento y participación en campañas zoonosanitarias (%)	84.84	<b>93.68</b>	Buena	Muy buena	Tipo 5	Tipo 3

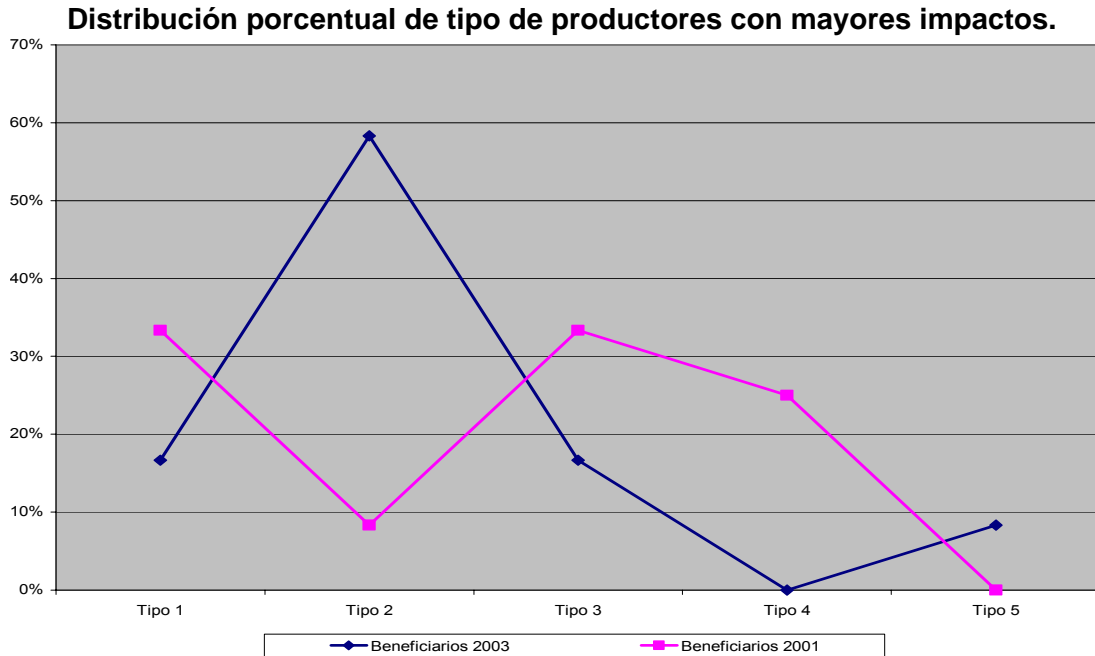
Fuente: Elaboración propia. Bases de datos de beneficiarios 2001 y 2003.

Derivado de lo anterior, se llevó a cabo un ejercicio de calificación final en el que: excelente= 10; Muy buena= 9; Buena= 8; Regular= 7; Baja= 6; y Muy baja= 5; por lo que se cuantificó la frecuencia de cada una de las calificaciones y se sacó el promedio respectivo, dando como resultado una calificación total promedio de **7.13** para el ejercicio 2003, y de **7.20** para el ejercicio 2001, lo cual puede ser considerado, para ambos casos, como una calificación regular con tendencia a hacerse buena.

La diferencia de calificación entre un ejercicio y otro, aunque es mínima (0.07), resulta lógico en el sentido de que los apoyos del Programa de Fomento Ganadero del 2001 han alcanzado a la fecha un mayor tiempo de maduración, lo que habla bien del Programa en cuanto al desempeño en general se refiere.

Con el fin de facilitar la visibilidad de cómo se distribuyen los mayores impactos por tipo de productor, en la siguiente figura puede corroborarse que, para el ejercicio 2003, dichos impactos se concentran básicamente en los productores del tipo 2 y 3; mientras que para el

2001 éstos se concentran en los productores del tipo 1, 2 y 4. Esto, es importante de considerar sobre todo en lo que a focalización y definición de la población objetivo se refiere.



Fuente: Elaboración propia. Bases de datos de beneficiarios 2001 y 2003.

En este estudio se planteó la **hipótesis general en el sentido de que es en el ámbito de los procesos donde se determinan significativamente los resultados e impactos del Programa en cuestión**; reconociendo, desde luego, la influencia de múltiples factores que muchas de las veces resultan impredecibles y que pueden afectar positiva y/o negativamente los objetivos del Programa. De esta manera, puede concluirse que las fases del **diseño**; la **planeación**; el **arreglo institucional**; y la **operación y el seguimiento** del Programa en cuestión, si bien presentan algunas debilidades en diversos elementos que las componen, debe decirse que, de acuerdo con el desempeño global del Programa en evaluación, los esfuerzos institucionales y de los propios productores se ven traducidos en resultados favorables que sin duda estarán contribuyendo al mejoramiento del nivel de vida de los habitantes del sector rural, específicamente de los ganaderos del Estado.

Lo anterior, por supuesto, podría ser mejorado en gran medida si se realiza un mayor esfuerzo de "responsabilidad social"; es decir, de todas y cada una de las instancias que tienen que ver con el proceso de planificación del desarrollo rural y, en específico, con la operación de este importante Programa. El reto no es sencillo, sin embargo, por lo aquí estudiado, sí se vislumbra un mejor futuro.

## Introducción

El objetivo del presente capítulo es presentar una breve descripción de las bases teórico-metodológicas en las que se circunscribe la evaluación del Programa de Fomento Ganadero de la Alianza para el Campo 2003. Los principales documentos normativos al respecto, validados por la SAGARPA, son el “*Esquema Organizativo para la Evaluación de los programas de la Alianza para el Campo*”, los “*Términos de Referencia para la Contratación de Entidades Evaluadoras Estatales*” y la “*Guía Metodológica para la Evaluación del Programa de Fomento Ganadero*”. Cabe reiterar que la instancia responsable de proporcionar el soporte técnico es la FAO, la cual a través de diversos eventos de capacitación ha incentivado la realización de informes estatales de evaluación de mayor calidad. Sin duda, uno de los elementos trascendentales que ha venido fortaleciendo este organismo internacional es la objetividad y la externalidad, aunado al hecho de la propia flexibilidad de los instrumentos metodológicos que diseña.

### Fundamentos y objetivos de la evaluación

Como se ha comentado, la evaluación del Programa de Fomento Ganadero 2003 se rige por pautas legales y metodológicas nacionales previamente establecidas para garantizar que se cumpla con el cometido de proporcionar información que contribuya a “*Identificar oportunidades de mejora y proponer cambios en el diseño y operación de la APC, para incrementar su eficacia operativa y sus impactos*”. Entonces, lo realmente interesante es contribuir a que lo más valioso del proceso de evaluación sea su utilidad práctica y no el simple cumplimiento de la norma. En otras palabras, contribuir al proceso de creación de una cultura de evaluación a todos los niveles en el marco de la operación de programas públicos como al que aquí se está refiriendo.

Asimismo, es pertinente señalar que los dos grandes ámbitos que considera esta evaluación de Fomento Ganadero son los siguientes: procesos 2003-2004 e impactos 2001 y 2003; y el análisis se centra en los dos subprogramas que lo integran: Desarrollo Ganadero y Desarrollo de Proyectos Agropecuarios Integrales (DPAI).

### Objetivo general

En congruencia con lo establecido en la guía metodológica respectiva, la evaluación del Programa de Fomento Ganadero de la Alianza para el Campo 2003 tiene como objetivo principal “*identificar oportunidades de mejora y proponer cambios en su diseño y operación, para incrementar la eficacia operativa y los impactos*”.

### Objetivos específicos

- Generar propuestas para una mejor articulación del Programa con las líneas de estrategia definidas por la SAGARPA –principalmente con la de integración de cadenas agroalimentarias – y con los lineamientos de política sectorial del gobierno estatal.
- Emitir recomendaciones para favorecer una mayor articulación y complementariedad entre el subprograma de Desarrollo Ganadero y el de Desarrollo de Proyectos Agropecuarios Integrales (DPAI).

- Contribuir a mejorar el enfoque y la orientación del subprograma de Desarrollo Ganadero mediante el análisis de la funcionalidad de la agregación de componentes de inversión.
- Aportar elementos de juicio para darle un mejor posicionamiento al subprograma DPAI al interior del programa ganadero y para incrementar su eficacia operativa y los impactos.

### **Enfoque de la evaluación**

Esta evaluación considerará las cuatro líneas de estrategia definidas por la SAGARPA y los lineamientos de la política sectorial del gobierno estatal. Dichas líneas son: i) la integración de cadenas agroalimentarias y de pesca; ii) la reconversión productiva; iii) la atención a grupos y regiones prioritarias; y iv) la atención a factores críticos. No obstante lo anterior, la evaluación de Fomento Ganadero considerará con mayor acento la primera línea de estrategia por ser el ámbito de incidencia del Programa considerando su orientación y el tipo de componentes que apoya.

Adicionalmente, considerando la orientación y acciones de apoyo del Programa, a lo largo de todo el estudio se priorizarán los siguientes ejes de análisis:

- Fortalecimiento de la capacidad productiva.
- Integración de cadenas productivas.
- Desarrollo de capacidades y organización.

Asimismo, se estima de interés analizar los efectos del Programa por tipos de productores y para actividades productivas específicas.

### **Fuentes de información, diseño muestral y procesamiento de la información**

Las fuentes básicas de información para la realización del presente informe son las siguientes: anexos técnicos del Programa en cuestión, encuestas a beneficiarios 2001 y 2003, entrevistas a otros actores, evaluaciones anteriores, informes de gobierno, entre otros.

En cuanto al diseño muestral, se procedió conforme a la recomendación de la Unidad de Apoyo FAO, quedando distribuida la muestra como se indica enseguida: 89 beneficiarios Fomento Ganadero 2001, 106 beneficiarios 2003 y 48 “otros actores” que incluye a funcionarios directivos, funcionarios operativos, técnicos DPAI, etc.

Una vez concentrada la información antes señalada, se procedió al cálculo de los indicadores, también de acuerdo con las sugerencias de la Unidad de Apoyo FAO, así como de la cuantificación de la información cualitativa proveniente de “otros actores”. Posteriormente, se llevó a cabo la interpretación de los indicadores seleccionados, mismos que junto con la información cualitativa sirvieron de base para la emisión de juicios de evaluación tendientes a proponer medidas de mejora del Programa objeto de evaluación.

# Capítulo 1

## Características del Programa

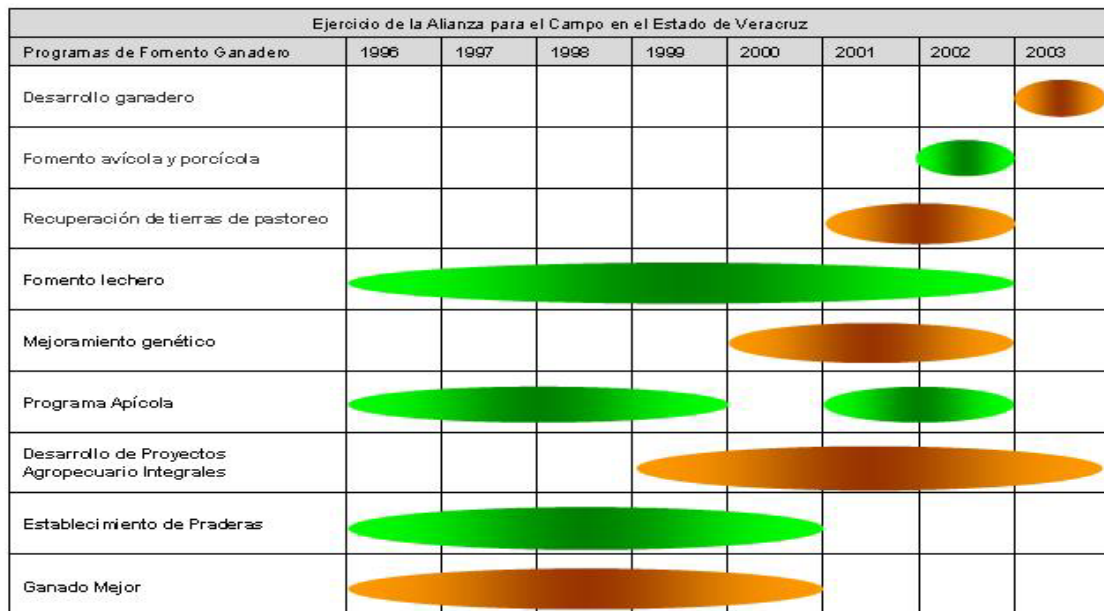
En este capítulo se hace una descripción de las principales características del Programa a lo largo del tiempo, por lo que se asienta, en términos generales, la estrategia seguida por las instancias normativas y operativas del Estado en materia de desarrollo del subsector pecuario. Se podrá observar cómo ha sido la evolución del Programa en términos de la participación del Gobierno del Estado de Veracruz respecto del presupuesto nacional, la importancia relativa del Programa de Fomento Ganadero en el presupuesto global de la APC en el Estado, la distribución de los presupuestos por programa y componentes, así como la distribución regional de los apoyos.

### 1.1 Evolución del Programa de Fomento Ganadero 1996-2003

Como se aprecia en la Figura 1.1.1., han sido varios programas los que han constituido, a lo largo de estos ocho años de operación de la APC, la base del desarrollo ganadero; y aunque al final de este período tan sólo dos son los subprogramas base para el desarrollo de la ganadería en el Estado, en la práctica sus sucesores se mantienen toda vez que no pueden dejar de considerarse como estratégicos para el logro de una mayor productividad de esta importante actividad. En ese sentido, lo que ha sucedido, de hecho, es que la transformación de los programas de un período a otro ha sido más bien nominal que de enfoque.

De lo anterior, se deriva que a pesar de ser tan sólo dos los subprogramas de Fomento Ganadero; esto es, Desarrollo Ganadero y el DPAI, no se han dejado de considerar las acciones anteriores, sino que se ha buscado llevar a la práctica un proceso integral de apoyo al sector pecuario, en el que las acciones de apoyo a la inversión y capitalización (Desarrollo Ganadero) se vea fuertemente influenciada por un acompañamiento técnico (DPAI) que redunde en mejores resultados.

**Figura 1.1.1. Evolución de los programas de Fomento Ganadero de la APC 1996-2003.**



Fuente: Elaboración propia con base en anexos técnicos.

Lo anteriormente comentado puede constatarse con la información proporcionada en el siguiente cuadro, donde destaca la gran cantidad de componentes de inversión (45) por grupo de apoyo (4).

**Cuadro 1.1.1. Apoyos y montos ejercidos (\$) por componente.**

Apoyo	Lechero	Mejoramiento Genético	R.T.P.	Apícola
Bascula Ganadera			1,201,000	
Bebedero			14,500	
Cerco Eléctrico			1,111,510	
Chapeadora			292,490	
Cosechadora	366,000		256,000	
Empacadora de Forraje			1,565,000	
Energía Renovable			2,400,000	
Ensiladora de Forraje			985,000	
Galera			30,000	
Molino de Martillos			137,500	
Olla de Agua			1,801,550	
Papalote			414,000	
Rastrillo Hilerador	9,500		9,500	
Rastrillo Hilerador			9,500	
Remolque			704,750	
Sembradora Fertilizadora			240,000	
Semilla de Pasto			17,631,325	
Embriones		120,000		
Semental Bovino		11,474,000		
Empacadora De Forraje	968,052			
Vientres Ovinos		2,581,250		
Semental Caprino		32,500		
Desintegradora de Forraje	1,023,562			
Tanque Enfriador	2,153,866			
Ordeñadora	2,430,362			
Termo Criogénico		168,000		
Extractor Eléctrico				557,825
Vientres Bovinos		4,079,000		
Ensiladora de Forraje				



Apoyo	Lechero	Mejoramiento Genético	R.T.P.	Apícola
	592,100			
Abejas Reina				315,072
Núcleos de Abejas				769,300
Dosis de Semen		91,000		
Vientres Caprinos		271,500		
Segadora Acond.	117,204			
Picadora de Forraje	556,000			
Tanque de Sedimentación				143,000
Extractor Eléctrico 16 Bas				45,000
Mezcladora de Alimentos	365,592			
Ordeñadora	56,000			
Enmelazadora	41,000			
Cosechadora	267,000			
Planta Móvil de Extracción				250,000
Semental Ovino		13,000		
Vientres Porcinos		51,000		
Semental Porcino		42,000		
<b>Total General</b>	<b>8,946,238</b>	<b>18,923,250</b>	<b>28,803,626</b>	<b>2,080,197</b>

Fuente: Elaboración propia. Bases de datos de beneficiarios 2001 y 2003.

En relación con el presupuesto canalizado a la Alianza para el Campo en el Estado de Veracruz durante el período 1999-2003, considerando la aportación del productor, éste ha observado un crecimiento medio anual del orden del 15.97%; en tanto que el presupuesto destinado a los programas de Fomento Ganadero, el crecimiento medio anual alcanza sólo el 9.12%, es decir, existe una diferencia de 6.85 puntos porcentuales en cuanto a crecimiento medio anual se refiere. En suma, la aportación total convenida en el marco de la Alianza para el Campo 2003 en el Estado de Veracruz, de más de 742 millones de pesos, a los dos subprogramas de Fomento Ganadero se canalizaron tan sólo poco más de 69 millones de pesos, que corresponden al 9.41% del total (Cuadro 1.1.2.).

**Cuadro 1.1.2. Fuentes de Aportación de recursos en el Programa de la Alianza para el Campo, en general, y en el Programa de Fomento Ganadero, en particular.**

Año	Aportación APC (Miles de pesos)				Aportación Fomento Ganadero (Miles de pesos)			
	Total	Federal	Estatal	Productores	Federal	Estatal	Productor	Total
1999	354,148	124,907	113,740	115,502	13,553	10,957	20,667	45,177
2000	424,140	161,280	87,010	175,850	17,390	13,060	25,671	56,121
2001	614,702	271,005	104,083	239,615	26,090	4,030	21,529	51,649
2002	659,082	285,069	78,511	295,502	33,668	4,523	32,415	70,606
2003	742,954	362,402	95,500	285,053	37,941	3,000	28,957	69,898

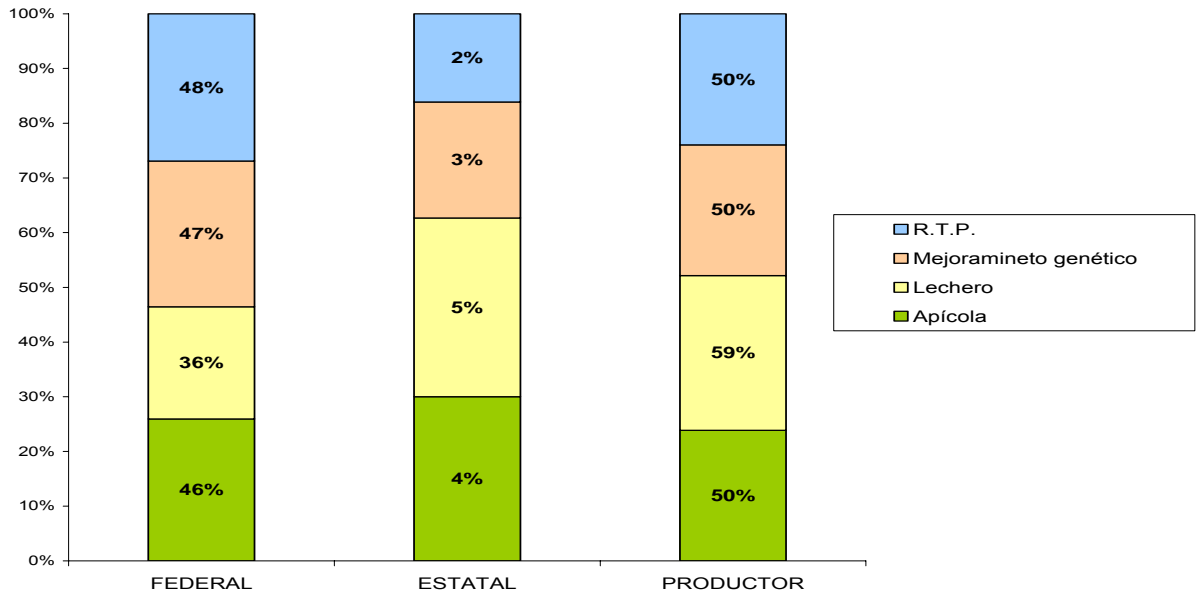
Año	Aportación APC (Miles de pesos)				Aportación Fomento Ganadero (Miles de pesos)			
	Total	Federal	Estatad	Productores	Federal	Estatad	Productor	Total
Incremento porcentual Promedio	15.97%	23.74%	-3.44%	19.80%	22.86%	-22.82%	6.98%	9.12%

Fuente: Elaboración propia. Informes de Gobierno del Estado de Veracruz.

Por otra parte, en este mismo cuadro también puede apreciarse que, en el caso del Programa de Fomento Ganadero, la inversión de los productores y de la federación mantiene un crecimiento porcentual promedio positivo y significativo, mientras que el gobierno estatal muestra un ritmo de crecimiento negativo (-22.82%); esto es, cada vez más va retirando sus inversiones del Programa de Fomento Ganadero en el contexto de la APC.

Asimismo, como se aprecia en la siguiente figura, el Gobierno del Estado realizó las menores inversiones en cada uno de los componentes del subprograma de Desarrollo Ganadero de la Alianza para el Campo, en tanto que la federación y los productores fueron quienes más contribuyeron en ese sentido.

**Figura 1.1.2. Distribución porcentual de los montos de inversión ejercidos por fuente y grupo de componentes.**

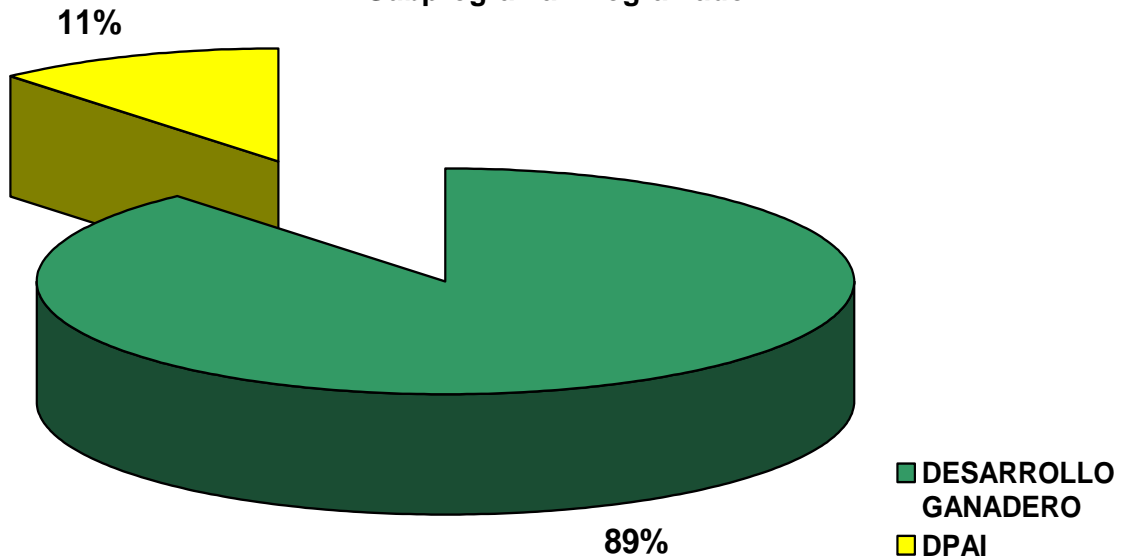


Fuente: Elaboración propia con base a los Avances Físico-Financiero.

Lo anterior, no significa necesariamente que el Gobierno del Estado no aplique recursos a este importante subsector productivo, aunque lo que podría estar implicando entonces es que las visiones o intereses de las instancias participantes en este Programa no sean del todo compatibles, lo que debería motivar a buscar los mecanismos de comunicación y coordinación en pro de una más eficiente estrategia de combinación de recursos con base en la determinación y jerarquización de la problemática para el desarrollo de este importante subsector.

En relación con la manera en que se programaron los recursos para la operación de los dos subprogramas que integran el Programa de Fomento Ganadero, en la siguiente Figura destaca que la mayor parte (89%) de la inversión se programó para destinarla a los componentes de inversión en capital físico (Desarrollo Ganadero); mientras que el componente de capacitación sólo representó el 11% del total. Esto, no necesariamente significa que el componente de capacitación que se opera a través del DPAI tendría que representar la misma proporción que el otro subprograma, pero sí debería considerar los recursos necesarios para hacer del proceso de capacitación uno eficiente que no pusiera en riesgo la integridad del Programa, toda vez que en no pocas ocasiones los procesos de capacitación se han visto limitados fuertemente por problemas administrativos que incluyen bajos salarios y retrasos en el pago de éstos.

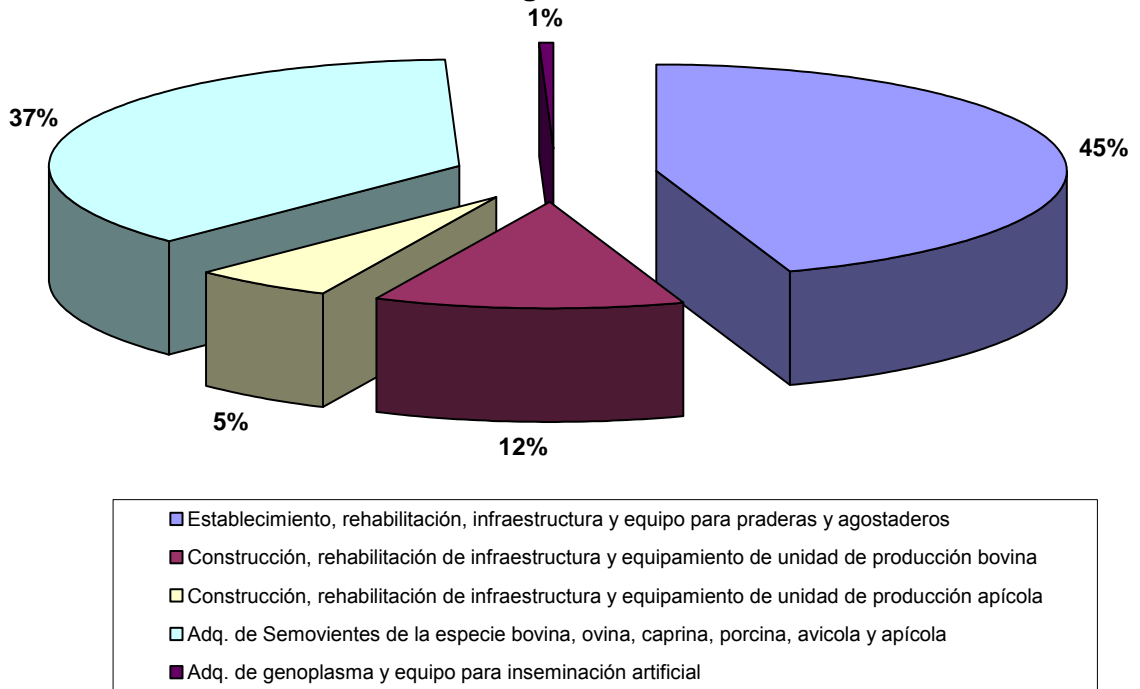
**Figura 1.1.3. Distribución de la Inversión en el Programa de Fomento Ganadero por Subprograma. Programado.**



Fuente: Elaboración propia con base en anexo técnico.

Siendo uno de los principales propósitos del Programa de Fomento Ganadero, fortalecer los procesos de integración de cadenas agroalimentarias, en el Estado de Veracruz se realizó la programación de los montos de inversión como se indica en la Figura 1.1.4., donde puede apreciarse que la variedad de conceptos se encaminan precisamente al logro de tal fortalecimiento en específico sobre las cadenas bovina, ovina, caprina, porcina, avícola y apícola. En ese sentido, en el análisis de los impactos se podrá verificar dicha situación.

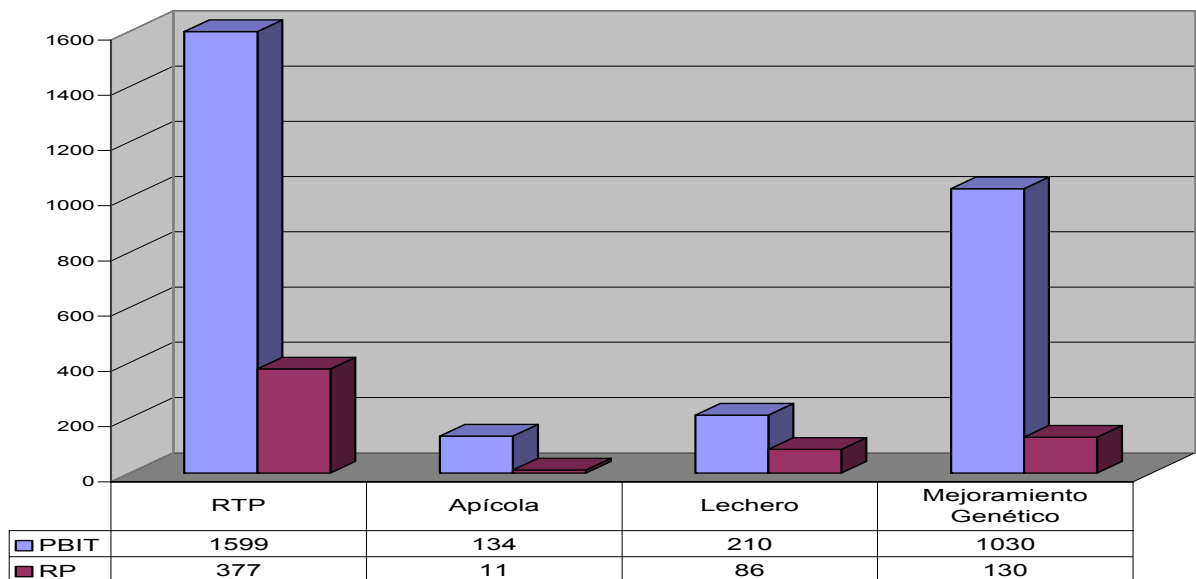
**Figura 1.1.4. Distribución de montos de inversión programados en apoyo a las cadenas agroalimentarias.**



Fuente: Elaboración propia con base en anexo técnico.

Asimismo, la mayor parte de los beneficiarios del Programa se concentran en su mayoría en los componentes de Recuperación de Tierras de Pastoreo (RTP) y el de Mejoramiento Genético, lo que da una idea de la jerarquización de la problemática del sector pecuario en la práctica (Figura 1.1.5.).

**Figura 1.1.5. Distribución del número de productores atendidos por tipo de componente del subprograma de Desarrollo Ganadero.**



Fuente: Elaboración propia. Base de datos Beneficiarios 2003.

## **Capítulo 2**

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

A continuación se presenta una descripción sintética de la situación del campo veracruzano en el período de análisis. Es pertinente señalar que la mayor parte de la información que aquí se presenta fue obtenida del Quinto Informe de Gobierno del Lic. Miguel Alemán Velasco.

“Con políticas agropecuarias claras y diferenciadas, se ha realizado de forma permanente la concertación de acciones entre los sectores gubernamental, social y privado, a fin de sumar esfuerzos y recursos que confluyan en un mismo objetivo: mejorar la productividad agropecuaria y las condiciones de vida de las familias rurales. Con ello, se ha contribuido a dar cumplimiento a los ejes rectores propuestos en el Plan Veracruzano de Desarrollo y en el Programa de Desarrollo Agropecuario, Rural, Forestal y Pesquero” (sic.).

En este contexto, “el Gobierno del Estado ha buscado que la Federación asuma su responsabilidad frente a la apertura que el Tratado de Libre Comercio ha impuesto en materia de productos agropecuarios y que este año ha incorporado nuevos productos. Precisamente por ello el Gobierno del Estado apoyó la firma del Acuerdo Nacional para el Campo” (sic.).

En el período de análisis se alcanzó una producción total agrícola, pecuaria y pesquera cercana a las 27 millones de toneladas y 707 millones de litros de leche, con un valor de la producción del orden de los 28.3 mil millones de pesos. La suma total de producción pesquera alcanzó las 125 mil toneladas. Los aprovechamientos maderables reportan una producción de 61.9 mil metros cúbicos rollo.

Destacan la continuidad de obras y acciones para dotar a los productores de la infraestructura necesaria para introducir y mantener el riego en sus parcelas, para lo que se invirtieron 272.5 millones de pesos, provenientes de recursos del 2% al impuesto sobre la nómina, de la Alianza para el Campo y de la Comisión Nacional del Agua (CNA), como resultado 19.5 mil hectáreas más se suman a la superficie de producción con riego.

#### **2.1 Posición del subsector pecuario en el Estado**

Veracruz es la segunda entidad que más contribuye en el Producto Interno Bruto Agropecuario, al contribuir con el 7.7% del total nacional. En Veracruz, el valor de lo que el campo y la pesca producen se refleja en una aportación al PIB total del 8%.

La superficie dedicada a las actividades productivas en el Estado fue de 6.4 millones de hectáreas, de las cuales 1.5 millones de hectáreas corresponden a la agricultura, 3.4 millones de hectáreas a la ganadería y 1.5 millones de hectáreas a la actividad forestal.

Se produjeron y obtuvieron casi 27 millones de toneladas de producción de alimentos, además de 707 millones de litros de leche. Los aprovechamientos maderables reportan una producción de 61.9 mil metros cúbico rollo. El valor total de la producción primaria se estima en 28.3 mil millones de pesos. En términos absolutos y a precios corrientes esto representa un valor de la producción para los productores como sigue: 14.6 mil millones de pesos para los agricultores, 12.2 mil millones de pesos para productores pecuarios, 85.9 millones de

pesos para los productores forestales, y 1.4 mil millones de pesos para los pescadores. Es decir, de este valor, el 51.6% proviene de las actividades agrícolas, el 43.2% de las pecuarias, el 0.3% de las forestales y el 4.9% de las actividades de pesca.

Asimismo, en el subsector pecuario se impulsa el desarrollo rural integral, combinando acciones de fomento productivo con las de combate a la pobreza; mediante diversos programas se realizaron acciones para promover la actualización tecnológica del sector, el uso de insumos y semillas de pasto mejorado, la capacitación y organización, y la excelencia en la calidad sanitaria de los productos pecuarios.

Veracruz es el Estado con el mayor inventario ganadero de bovinos con 4.2 millones de cabezas, además de 1.2 millones de porcinos, 630 mil ovinos y caprinos, 24.7 millones de aves, 402 mil equinos y 178 mil colmenas, consolidando a Veracruz como uno de los estados con más alta participación en el subsector pecuario del País.

Los productores pecuarios de la entidad contribuyen con alrededor de 11% de la producción de carnes —bovino, porcino, ovino, caprino y aves— a nivel nacional. En el período que se informa, la producción total de alimentos pecuarios asciende a poco más de 526 mil toneladas de carne, casi 707 millones de litros de leche, 23.2 mil toneladas de huevo y 6.9 mil toneladas de miel. El valor de esta producción fue de 12.2 mil millones de pesos.

Cabe destacar que del total de la carne producida, el 44% fue de aves, 40.8% corresponde a bovinos, 14.1% de porcinos y el resto corresponde a la producción de ovino-caprinos.

La producción de carne de bovinos fue de 214.6 mil toneladas, que mantiene a la entidad como el principal abastecedor de ganado en pie y carne en canal al Distrito Federal y Área Metropolitana. El valor de esta producción fue de poco más de 4 mil millones de pesos.

Como producto de las intensas campañas zoonosanitarias instrumentadas en el Estado, este año, entre gobierno y ganaderos lograron el reconocimiento del Comité Binacional México-Estados Unidos, hecho que les permitió exportar más de 50 mil cabezas de ganado bovino en pie, cifra récord en la historia de la ganadería veracruzana.

Este año los avicultores alcanzaron el primer lugar nacional con 231.6 mil toneladas producidas de carne de pollo con valor de poco más de 4.1 mil millones de pesos. Este producto registró en su precio pagado un incremento del 35%, con lo que en Veracruz se genera el 12% del valor de producción de carne de aves a nivel nacional. En esta rama productiva, el huevo también registró un incremento en su valor de producción de 8.5% y de este producto se obtuvieron 23.2 mil toneladas.

La producción porcícola este año asciende a 74.4 mil toneladas, cuyo valor de producción es de 1.6 mil millones de pesos. Los porcicultores se mantienen en el sexto lugar de producción a nivel nacional; ello se debe en gran medida al reforzamiento de Campañas Zoonosanitarias como Fiebre Porcina Clásica y Enfermedad de Aujeszky.

En carne de ovino, se alcanzó una producción superior a las 4.7 mil toneladas, como consecuencia de las políticas de Fomento y Desarrollo Microrregional dirigidas hacia especies ganaderas menores y de alto potencial productivo y rentable. También destaca la producción de carne de caprinos que alcanzó las 786 toneladas. Lo importante de estas ramas productivas es que se orientan y fomentan en zonas menos desarrolladas de nuestro Estado, en donde se genera ocupación de mano de obra y oferta alimentaria.

La apicultura se consolida como una actividad altamente rentable con una producción superior a las 6.9 mil toneladas de miel, con un valor de la producción de 161.4 millones de pesos.

Los apicultores continúan la exportación de miel de abeja, en promedio se canaliza al extranjero —Alemania, Inglaterra y Estados Unidos— el 80% de la producción total. A la actividad apícola se dedican más de 1.5 mil familias veracruzanas en promedio anual, quienes generan divisas cercanas a los 13 millones de dólares al año.

## 2.2 Las exportaciones

Entre los principales productos veracruzanos de exportación destacan el limón persa, la toronja, la piña, la sandía, el chayote, la papaya, el café, el tabaco, la vainilla, el azúcar, la palma camedor, el ganado bovino en pie, y la miel. Estos productos tienen como destino principal Estados Unidos, Canadá y Japón y a países de Europa como Holanda, Italia, Francia, Inglaterra, Alemania y España, entre otros.

El Estado de Veracruz es tierra de potencialidades pecuarias, distinguiéndose en la producción de ganado bovino para carne y con un buen potencial en las cuencas lecheras y apicultura, los sistemas producto seleccionados para desarrollar fueron bovino de leche y bovino de carne. Se analizan estos dos esquemas de producción bajo los diferentes eslabones que cumple cada uno.

## 2.3 Algunas particularidades de la operación del Programa de Fomento Ganadero en el Estado de Veracruz

De acuerdo con la información proporcionada por las áreas operativas del Programa, puede observarse en el Cuadro 2.3.1., que al mes de julio del 2004 todavía no se cumplían las metas programadas en cuanto al número de beneficiarios por tipo de productor; asimismo, para el caso del ejercicio del presupuesto los niveles de avance eran un poco menor aun (Cuadro 2.3.2.). Cabe señalar aquí, que lo más evidente no es tanto los niveles de avance en el cumplimiento de metas, sino que a esas fechas todavía se estaba operando un programa del año anterior, lo que habla de la debilidad del Programa en su planeación, pues con esto puede inferirse que las acciones del mismo no necesariamente respondían a necesidades y problemas concretos propios de la actividad ganadera.

**Cuadro 2.3.1. Número y tipo de productores atendidos por el subprograma de Desarrollo Ganadero.**

Concepto	PBIT	RT	Total
Programado (26/Nov/03)	3,070	636	3,706
Ejercido (16/Jul/04)	2,976	617	3,593
% de avance	96.94	97.01%	96.95%

Fuente: Elaboración propia en base a los Anexos Técnicos y Avances Físico-Financiero.

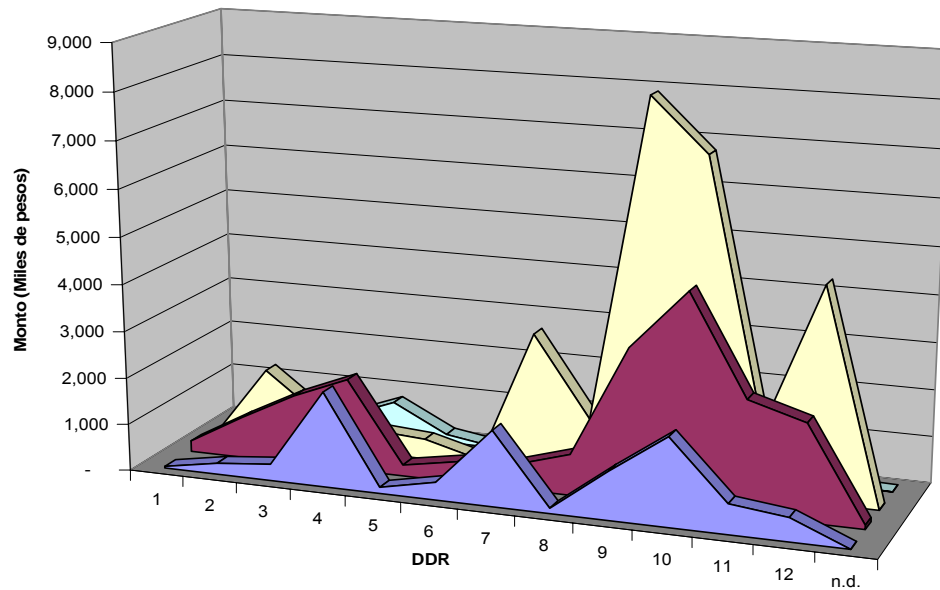
**Cuadro 2.3.2. Montos de inversión ejercidos (\$) por fuente en el subprograma de Desarrollo Ganadero.**

Concepto	Federal	Estatal	Productor	Total
Programado (26/Nov/03)	35,441,333	2,000,000	33,361,362	70,802,695
Ejercido (16/Jul/04)	26,817,581	1,695,595	30,289,457	58,802,633
% de avance	81.31	84.63	90.79	83.05

Fuente: elaboración propia en base a los Anexos Técnicos y Avances Físico-Financiero.

Finalmente, en lo que a distribución del monto de inversión por componente y por DDR se refiere, en la siguiente figura puede apreciarse que el mayor nivel de inversión se da en los componentes de Recuperación de Tierras de Pastoreo, Mejoramiento Genético, Lechero y Apícola; y éstos se distribuyen básicamente en los DDR del Sur y un poco menos en la zona Norte del Estado, lo cual es lógico si se considera que estas dos regiones son las que presentan un mayor dinamismo en este subsector, así como un grado alto y muy alto de marginación. Para el caso del 2001, la tendencia es más o menos similar a la del 2003.

**Figura 2.3.1. Distribución del monto de inversión ejercido por componente y por DDR. Julio del 2004.**



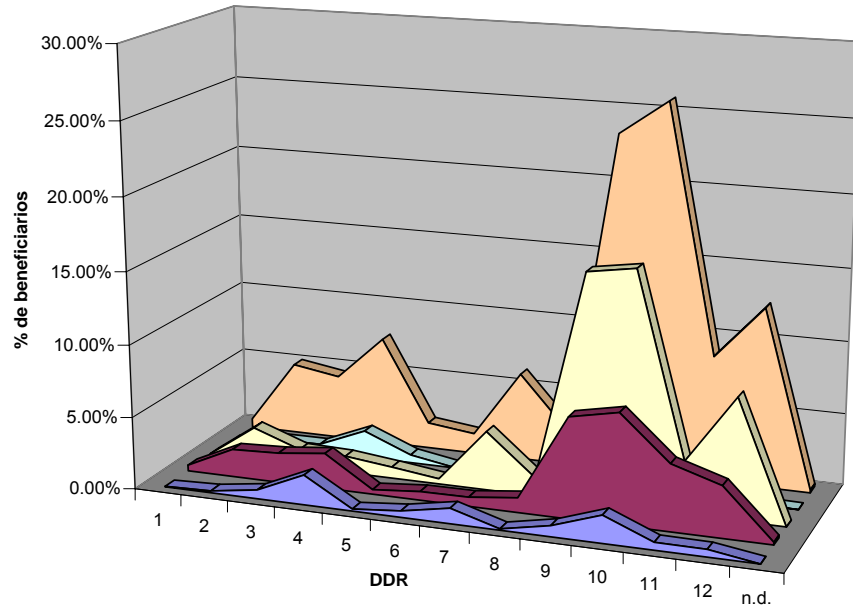
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	n.d.
■ Lechero	32	241	356	2,031	132	378	1,613	115	1,030	1,874	640	504	
■ Mejoramiento Genético	230	881	1,485	1,959	235	446	515	870	3,237	4,504	2,412	2,059	90
□ R.T.P.	71	1,590	714	509	432	122	2,971	1,270	8,100	6,989	1,483	4,554	
□ Apícola	-	502	323	772	178	-	199	10	32	34	-	31	

Fuente: Elaboración propia. Beneficiarios 2003.

Asimismo, en lo que toca a la distribución de beneficiarios, la siguiente figura ilustra claramente esto; y, en congruencia con lo anterior, es precisamente en la zona Sur y Norte del Estado en donde se concentra la mayor cantidad de beneficiarios de este Programa. La tendencia para el 2001 es prácticamente similar.



**Figura 2.3.2. Distribución de beneficiarios por DDR y por componente. Julio del 2004.**



	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	n.d.
■ Lechero	0.03%	0.14%	0.61%	2.06%	0.14%	0.45%	1.06%	0.08%	0.75%	1.89%	0.53%	0.50%	0.00%
■ Mejoramiento Genético	0.42%	1.95%	2.09%	2.45%	0.33%	0.61%	0.64%	1.03%	6.93%	7.60%	4.59%	3.53%	0.19%
■ R.T.P.	0.14%	2.42%	1.25%	1.17%	0.78%	0.36%	4.09%	1.28%	15.67%	16.20%	3.65%	8.35%	0.00%
■ Apícola	0.00%	0.50%	0.53%	1.89%	0.56%	0.00%	0.31%	0.03%	0.06%	0.11%	0.00%	0.06%	0.00%
■ Total	0.584%	5.010%	4.481%	7.570%	1.809%	1.419%	6.095%	2.421%	23.407%	25.800%	8.767%	12.441%	0.195%

Fuente: Elaboración propia. Base de datos de Beneficiarios 2003.

## Capítulo 3

### Evaluación de procesos en el Programa

En este capítulo se analiza el eje temático de “procesos” el cual es derivado básicamente de la información cualitativa de las diversas instancias involucradas en los procesos operativos del Programa de Fomento Ganadero en el Estado de Veracruz. *La hipótesis general que se plantea, de acuerdo con la opinión de la Entidad Evaluadora Estatal que esto informa, es que el ámbito de los procesos determina significativamente a los resultados e impactos del Programa en cuestión;* reconociendo de antemano, desde luego, la influencia de múltiples factores que muchas de las veces resultan impredecibles y que pueden afectar positiva y/o negativamente los objetivos del Programa.

De esta manera, y con base en la información obtenida a través de las entrevistas realizadas a “otros actores”, es como se presenta el siguiente análisis en términos del **diseño**; la **planeación**; el **arreglo institucional**; y la **operación y seguimiento** del Programa.

#### 3.1. El Diseño

En este aspecto el 100% de los funcionarios directivos y operativos manifestaron que sí **existe un Plan de Desarrollo Agropecuario o Rural**, y que éste se enfoca, en materia de ganadería, fundamentalmente a la capitalización; a la integración de cadenas; y a la innovación tecnológica. Asimismo, la calificación que le dan a la congruencia entre el diseño del Programa y las políticas sectoriales estatal y federal es regular (7.5) –base 10-. Esto, de alguna manera contradice un tanto lo anterior, en el sentido de que un Plan de Desarrollo debería prever los mecanismos de coordinación a tal grado que no debería quedar duda en términos de la congruencia de cada uno de los elementos que lo integran, incluido desde luego lo referente al diseño del Programa y las políticas específicas.

Asimismo, cabe destacar que conceptualmente, como se puede apreciar en las propias reglas de operación, existe congruencia entre los programas de Fomento Ganadero y los programas transversales, específicamente con el de salud animal ya que tiene como objetivo impulsar el control y erradicación de parásitos y/o enfermedades que afectan al ganado que son motivo de restricciones comerciales, a fin de facilitar a los productores la competitividad de sus productos en los mercados nacionales e internacionales, así como proteger los status sanitarios alcanzados, certificar la salud animal e inocuidad y, en general, la calidad agroalimentaria de los productos y subproductos animales del Estado e importados que tienen su destino el comercio nacional.

Respecto de la transferencia de tecnología, en las reglas de operación también se observa una alta complementariedad con Fomento Ganadero ya que se pretende poner al alcance de los productores tecnologías y conocimientos que les permita eficientar su actividad y hacerla más rentable; sin embargo, el proceso de llevar esas tecnologías a los productores no ha tenido el impacto deseado en gran medida debido a los altos costos de producción y a los bajos precios de los productos pecuarios en los mercados regionales.

Las reglas de operación de la Alianza para el Campo (que es el principal instrumento que refleja el diseño), representan el instrumento normativo que orienta la interacción de los tres niveles de gobierno y de la participación de los productores en los programas que la integran, atendiendo las disposiciones de la Ley de Desarrollo Rural Sustentable. Las reglas establecen que los programas tendrán una aplicación de carácter nacional, regional y estatal,

considerando la demarcación espacial de los Distritos de Desarrollo Rural (DDR) como base geográfica para la cobertura territorial de atención a los productores rurales.

Finalmente, como se ha mencionado, el arranque de la Alianza se da a partir de las reglas de operación. Para el 2002 se contó con reglas a partir del 15 de marzo del mismo año y para el ejercicio 2003 las reglas estuvieron disponibles a partir del 25 de julio del mismo año. Estos "atrasos" provocan que los tiempos de operación sean reducidos y se repercute en la calidad de la selección de beneficiarios, en la cobertura de objetivos, etc.

En relación con lo anterior, adicionalmente puede comentarse que la opinión de los entrevistados fue más bien basada pensando en lo planteado en las Reglas de Operación de la Alianza para el Campo (donde efectivamente se da cuenta de cómo se debe llevar a cabo la ejecución del Programa), que la verdadera existencia de un plan rector del desarrollo agropecuario en el Estado, dónde precisamente éste y todos los programas de la Alianza para el Campo se inserten como parte de un todo congruente con la problemática regional.

En este sentido, como ya se ha comentado en diversos estudios evaluativos, un ejercicio valioso al respecto sería el análisis conjunto entre las diversas instancias de gobierno y de productores, con el propósito de **definir el rumbo que se desea seguir en materia de desarrollo rural** y, consecuentemente, la forma de combinar los recursos humanos, financieros y materiales disponibles. Por supuesto, que uno de los principales ingredientes en este ejercicio sería la *voluntad política* de todos los participantes; incluidos, por supuesto, los propios productores.

Un ejercicio como el anteriormente descrito muy posiblemente permitiría a la SAGARPA ir **definiendo reglas de operación con menores vacíos normativos** que contribuirían a fortalecer la coherencia en la toma de decisiones en el aparato estatal, y a disminuir la discrecionalidad en ciertas cuestiones, como en el proceso de selección de productores a apoyar, por citar un caso.

El proceso de diseño de los programas de la Alianza para el campo 2003, en general, y el de Fomento Ganadero, en particular, fue indirectamente reforzado mediante la emisión de la **Ley de Desarrollo Rural Sustentable**, como instrumento legal que tiene como finalidad la integración de los niveles de gobierno federal, estatal y municipal, para articular a los sectores público, privado y las organizaciones sociales, considerando las siguientes líneas de acción:

- Fomentar la sustentabilidad y el uso racional de los recursos naturales.
- Establecer la Comisión Intersecretarial para el Desarrollo Rural Sustentable.
- Crear instancias de participación en los niveles Nacional, Estatal, Distrital y Municipal.
- Promover un Programa Especial Concurrente y Programas Sectoriales.
- Definir directrices en proyectos y apoyos multianuales.
- Orientar e integrar estrategias en materia de seguridad alimentaria.

El diseño del Programa también ha implicado **cambios en la compactación de subprogramas y proyectos**; en ese sentido, los funcionarios manifestaron que las ventajas de tal compactación tienen que ver, en orden de importancia, con la simplificación administrativa; con la inducción de la demanda de inversiones integrales por parte de los productores; con la integración de los componentes de apoyo; y con la reducción de los costos administrativos del Programa.

Asimismo, también comentaron que los posibles riesgos que se corren son: la desatención de algunos sistemas-producto; la pérdida de especialización de los agentes técnicos para el

dictamen de las solicitudes de apoyo; y la desatención de grupos importantes de la población.

Dichos riesgos, podrían ser minimizados en la medida en que **los apoyos otorgados tendieran a hacerse bajo la lógica de proyectos integrales de desarrollo**, donde la existencia o no de determinado tipo de apoyo es explicada por la propia lógica del proyecto integral de desarrollo propuesto.

En ese sentido, de acuerdo con la información proporcionada por los funcionarios entrevistados, el 86.6% de ellos admitió la pertinencia de la asignación de recursos a través de proyectos integrales, pero por otra parte, tan sólo el 13.3% de ellos considera que es deseable eliminar los apoyos solicitados a la demanda libre. Esto, posiblemente, es indicativo de las frecuentes **presiones a las que pueden estar sujetas las instancias gubernamentales** por parte de la sociedad rural; no obstante, la Entidad Evaluadora Estatal considera que es preciso realizar un esfuerzo coordinado entre gobierno y la sociedad rural para que cada vez más se vaya comprendiendo, y actuando en consecuencia, bajo la lógica de proyectos integrales de desarrollo con el fin de tener posibilidades reales de arribar al desarrollo, evitando así perpetuar el círculo vicioso en que se ha estado inmerso durante mucho tiempo.

En relación con la **determinación de la población objetivo del Programa**, se les cuestionó a los funcionarios si además de lo que se establece en las Reglas de Operación el Estado introdujo alguna acotación en la población objetivo del Programa; siendo el 33% la respuesta afirmativa; considerándose que dichos acotamientos tuvieron como base estudios de estratificación de productores y a través de otras formas que no especificaron claramente. Esta baja frecuencia en la respuesta es explicada porque el resto de los entrevistados pudo haber considerado que tal delimitación (acotamiento) no respondió a las necesidades de las cadenas agroalimentarias prioritarias del Estado, o a las directrices de un diagnóstico del sector, o bien a la política estatal sectorial.

Otro aspecto interesante de la etapa del diseño es lo relacionado con el **grado de articulación entre programas y subprogramas de la APC** en el sentido de la definición de esquemas conjuntos, de mezclas de recursos, y de apoyo a proyectos integrales; encontrándose que el promedio de calificación, de acuerdo con la opinión de los funcionarios, es de 5.7 (escala 10), lo que puede considerarse como baja. El grado de articulación mayor se presenta entre el subprograma de Desarrollo Ganadero y el DPAI (6.6), siguiéndole la relación Desarrollo Ganadero y el Programa de Sanidad e Inocuidad Agroalimentaria (6.0); y la articulación Desarrollo Ganadero e Investigación y Transferencia de Tecnología (4.6). Estos resultados, aunque bajos, presentan cierta lógica en el sentido de que al menos los programas y/o subprogramas más relacionados son los que tienen que ver directamente con la ganadería; aunque cabe señalar que el subprograma de Investigación y Transferencia de Tecnología también busca fortalecer este tipo de actividad, por lo que se deberían de buscar mecanismos de articulación, que permitan lograr en conjunto mayor eficiencia.

En este mismo sentido, y de acuerdo con la impresión de los funcionarios directivos y operativos, se buscó también tener una idea del equilibrio que guardan los siguientes tipos de apoyo: Entre aquellos orientados a la producción primaria y apoyos orientados a la integración de cadenas (transformación, conservación, procesamiento o comercialización); y entre apoyos para proyectos y apoyos por la demanda libre. La calificación de estos actores fue de 7.8 y 7.0, para el primero y segundo caso, respectivamente, lo que promedia 7.4 (escala 10) que es considerado como una calificación regular, que necesariamente implica que en este sentido hay todavía mucho por definir y clarificar.

### 3.2. La Planeación

En relación con este punto, destaca que la mayoría de los entrevistados (funcionarios directivos y Prestadores de Servicios Profesionales) comenta que la **planeación estatal no considera objetivos y metas multianuales**; asimismo, el 100% de los entrevistados señala que la planeación estatal sí toma en cuenta las recomendaciones de las reuniones nacionales de ganadería; sin embargo, la mayoría de ellos considera que, en la práctica, no se calendariza la entrega de recursos durante el ejercicio. Asimismo, la opinión de los funcionarios en relación con los factores que limitan la planeación de mediano y largo plazo es atribuible a la disponibilidad de recursos, a la definición de alcances para dichos plazos, y a la definición de un horizonte de operación y de un punto de llegada.

En cuanto a la identificación de los **criterios más importantes que se aplicaron para la asignación del presupuesto del Programa entre subprogramas, tipos de componentes y entre actividades productivas**, las repuestas más frecuentes entre los funcionarios entrevistados fueron: el ejercicio del presupuesto de años previos; la demanda de organizaciones gremiales o grupos de presión; y la atención a cadenas prioritarias en la entidad. En ese mismo sentido, se indagó sobre los **criterios más importantes empleados para priorizar la asignación de recursos a las solicitudes del Programa**, las respuestas más comunes fueron las siguientes: por pertenecer los solicitantes a un grupo organizado; para la atención de solicitudes rezagadas; y para la atención a alguna cadena específica.

De acuerdo con lo anterior, se deriva que para la operación de este Programa adquiere singular importancia el proceso de organización de los productores, de esta forma ellos han podido acceder con mayor facilidad a los apoyos solicitados; asimismo, la atención a cadenas prioritarias es un elemento que se ha considerado lo cual es adecuado considerando el enfoque que se le dio al Programa y a la APC, en general.

También se le cuestionó a los funcionarios entrevistados, cuáles fueron los **criterios más importantes empleados para otorgar apoyos diferenciados a los beneficiarios**, siendo las respuestas más frecuentes las que siguen: el estudio de estratificación de productores; la atención a cadenas prioritarias; la capacidad de los productores para hacer su aportación (estas tres respuestas tuvieron el mismo nivel de importancia); los impactos esperados del apoyo; y las regiones y grupos de atención prioritaria. En ese sentido, puede establecerse que, de acuerdo con esta lógica de asignación, el Programa tuvo un importante apego a sus propios objetivos y a los de la APC, por lo que se esperarían resultados concretos de buen nivel.

En referencia a la **identificación y priorización de las cadenas productivas**, las variables más importantes que se tomaron en cuenta para identificar y priorizar cadenas fueron: la participación preponderante de grupos prioritarios; la estrategia estatal de mediano plazo; y la sustentabilidad en el uso de los recursos (agua y suelo). Como se observa, se continúa con la lógica de apego, en general, a los propósitos del Programa, y todavía más al sumarle el concepto de la sustentabilidad de los recursos naturales, lo cual se requiere generalizar en todos los ámbitos de la APC.

Asimismo, se le pidió a los representantes de organizaciones económicas su opinión en el sentido de calificar la contribución del Programa a la solución de los problemas críticos de las unidades de producción rural, siendo 10 (escala 10) la respuesta de éstos, lo cual es lógico si se considera que fue a través de estas organizaciones a través de las cuales mayoritariamente se recibieron los apoyos del Programa. En ese sentido, el 100% de dichos

representantes consideraron que existen los canales apropiados para incidir en la planeación del Programa en el ámbito estatal.

Finalmente, tanto los funcionarios como los representantes de organizaciones económicas, manifestaron que las principales acciones que deberían llevarse a cabo para mejorar la planeación en el Estado son: Elaborar y emplear diagnósticos estatales, regionales y por cadenas productivas; realizar y emplear estudios especializados de actividades económicas estratégicas; revisar y analizar los antecedentes y evolución del Programa; aplicar los resultados y recomendaciones de los informes de evaluación; dar seguimiento a los resultados en las Unidades de Producción Rural apoyadas; y considerar la opinión de potenciales beneficiarios del Programa. Estos elementos, como se presentan, son básicos en un proceso de planeación del desarrollo rural, en general, y del desarrollo ganadero, en particular.

### 3.3 El Arreglo Institucional

En cuanto a este aspecto, una de las interrogantes planteadas a los entrevistados fue cómo califica (en escala de 0 al 10) la **relación entre las funciones y/o actividades de la Secretaría Estatal de Desarrollo Agropecuario y/o Rural (o su equivalente) con las de la Delegación Estatal de la SAGARPA**, siendo la respuesta más frecuente (86.7%) que son complementarias, siguiéndole que se duplican (13.3%). Si bien, esto parece algo sin importancia, realmente lo es en el sentido de que da la impresión que es éste un punto débil de la coordinación intra e interinstitucional; lo cual, como se ha venido sugiriendo, es una condición prácticamente necesaria aunque no suficiente desde luego.

En ese mismo sentido se establecieron las siguientes impresiones: el 80% de los entrevistados consideró que las funciones y/o actividades de la Delegación Estatal de la SAGARPA, los DDR y los CADER se complementan con otras instancias del gobierno estatal y/o municipales habilitadas para la operación de la APC; el 12% consideró que se duplican las funciones, y el restante 8% expresó que no tienen ninguna relación. Como se aprecia, un porcentaje significativo de los funcionarios (20%) tiene la impresión de que las diversas instancias de gobierno o no se relacionan adecuadamente en términos de sus funciones, o incluso éstas se duplican, lo que resulta una debilidad cuando se afirma que sí existe un Plan de Desarrollo Agropecuario.

En general, los entrevistados califican con 7.4 al **arreglo institucional del Programa**, por lo que si bien este aspecto no es débil del todo, sí se requiere de un mayor esfuerzo en términos de lograr los mecanismos que aumenten las posibilidades de contribuir en mayor medida en el logro de los objetivos del Programa en cuestión. Lo anterior, sugiere que es imprescindible que entre todas las instancias gubernamentales, sin exceptuar a los productores desde luego, se lleven a cabo los acuerdos, convenios y las reuniones de trabajo que sean necesarias para encontrar los mecanismos de coordinación que este proceso de búsqueda del desarrollo ganadero demanda.

Con respecto al **proceso de federalización y descentralización de la APC en la entidad**, en general los entrevistados dieron una calificación de 5.6, lo que sugiere que todavía falta mucho por hacer; y todavía más si se considera que los aspectos de menor calificación son de relevante importancia: la participación de la sociedad civil en la toma de decisiones (5.0); avances en la participación e incorporación de los municipios (5.0); los avances en el proceso de federalización a nivel estatal (5.0); la asignación clara y específica de las funciones y responsabilidades de cada nivel de gobierno (6.0); y el fortalecimiento de las capacidades técnicas de las instancias estatales y municipales (6.0). Nuevamente, resulta

importante reiterar que aquí el factor “Responsabilidad social” adquiere una importancia de enorme envergadura; sobre todo si se considera el actual contexto de pluralidad política, de tal forma que se tomen y lleven a cabo los acuerdos entre la federación y el Gobierno del Estado.

En ese mismo tenor, la opinión de los funcionarios en relación con los **principales problemas que limitan la profundización o avance de la federalización en la entidad**, es en el sentido que: hay falta de capacidad operativa en el Estado (67%) y falta de acuerdos entre la federación y el gobierno estatal (33%). Esto implica, como se ha venido comentando, cierta debilidad en el proceso general de planeación del desarrollo del sector.

En cuanto a los **Comités Sistema-Producto** que ya están integrados, se le pidió a los funcionarios que explicaran al respecto, y las principales respuestas en orden de importancia, fueron: Se integraron a través de un proceso participativo; los Comités incluyen actores de todos los eslabones; en la integración de los Comités se logró una composición representativa; y existe complementariedad entre Comités a nivel nacional, regional y estatal.

Siendo la Comisión Técnica de Ganadería la instancia colegiada responsable de la operación del Programa, se le interrogó a los entrevistados su punto de vista en relación con el **comportamiento de dicha Comisión**, siendo ésta calificada con 8.0, lo cual no es bajo si se considera la calificación del resto de las trascendentales funciones: la capacidad para la implementación del Programa en el Estado (8.0); la interacción con otros actores e instancias (7.0); la utilización de criterios técnicos para la selección de beneficiarios y fijación de los montos de los apoyos (8.0); su capacidad para otorgar apoyos de acuerdo con criterios establecidos (8.0); el establecimiento de mecanismos para la evaluación y seguimiento del Programa (8.0); el establecimiento de mecanismos de coordinación con otros programas de la APC; y su participación en la planeación de mediano plazo del Programa (8.0).

De lo anterior, puede deducirse que el desempeño de una instancia en particular se ve afectado por el desempeño del sistema en su conjunto; así es que no es extraño observar calificaciones similares. Asimismo, y en términos globales, puede decirse como se comentó anteriormente, que **la fase de procesos puede afectar significativamente a los resultados e impactos**, por lo que es de esperarse que la cuantificación de los impactos en el siguiente capítulo presente cierta concordancia con lo aquí adelantado.

### 3.4 La Operación y el seguimiento

En cuanto al proceso de operación y seguimiento se refiere, una de las cuestiones fundamentales a conocer es sobre el mecanismo de **selección de los beneficiarios** del Programa. En ese sentido, los entrevistados indicaron, en orden de importancia, que se toma en cuenta lo siguiente: En las ventanillas receptoras se conocen los criterios y prioridades para seleccionar a los beneficiarios; de acuerdo con el impacto esperado del apoyo; que se da prioridad a las solicitudes acompañadas de un proyecto productivo; y que cuentan con estudios de estratificación de productores.

En relación con la **evaluación de las solicitudes presentadas** por los productores, se le preguntó a los funcionarios cuál era su apreciación (calificación del 0 al 10) sobre la capacidad de las estructuras técnico-operativas para evaluar: i) la viabilidad técnica y económica del proyecto (8.4); ii) el impacto del proyecto en el ingreso y el empleo (7.6); iii) su contribución al establecimiento de cadenas agroalimentarias (7.6); iv) su aporte a la reconversión productiva (7.9); y v) que el proyecto se desarrolle con apego a su formulación (8.1). El promedio de calificación que se otorgó en este sentido fue 7.88, lo cual no es tan

bajo, lo que indica que sí es posible contar con las capacidades necesarias para precisamente instaurar el mecanismo de selección prioritariamente a través de la formulación de proyectos integrales de desarrollo rural sustentable en lugar de la demanda libre o “primero en tiempo, primero en derecho”.

Asimismo, se les preguntó su opinión sobre la **capacidad de los técnicos DPAI para generar proyectos productivos**, siendo 7.1 la calificación promedio otorgada, lo cual puede considerarse como regular. Los aspectos que mejor fueron calificados son: el conocimiento de la problemática del sector (7.4); la habilidad para comunicar y hacer promoción (7.3); la formación y los conocimientos (7.3); y la experiencia en general (6.6). Esto, hace pensar que si bien las capacidades pueden ser enriquecidas, los técnicos DPAI, a pesar de las condiciones desfavorables por las que en ocasiones pasan a lo largo de su actuación, están respondiendo seguramente de acuerdo con los medios que están a su alcance.

Otro de los aspectos importantes a determinar, es la **oportunidad en la asignación de los recursos**. De acuerdo con la información proporcionada por los entrevistados son 58 días el tiempo promedio entre la presentación de una solicitud completa (que cumple todos los requisitos) y la notificación del dictamen; 76 días en promedio los que se requieren esperar entre la notificación de aprobación y la recepción del recurso. Asimismo, se indagó sobre el grado de desistimiento que hay debido a la falta de oportunidad y certidumbre en la entrega de los apoyos, resultando éste de 19%. Éste, aunque no es un valor tan sí se le debe poner atención si se desea realmente estimular al productor a que realice nuevas inversiones, de lo contrario, se continuará perpetuando el hecho de que sólo los productores con capacidad económica para hacer su aportación serán los mayormente beneficiados por el Programa.

También se indagó sobre las **principales razones por las que las solicitudes presentadas no son aprobadas**; en este sentido las dos expresiones más frecuentes fueron: Expedientes incompletos y la falta de recursos del Programa. En relación con esto, es claro que los recursos disponibles son escasos, que las necesidades pueden ser mucho mayores, de ahí la importancia precisamente de que a esos escasos recursos se les dé el mejor uso económico posible. Por otro lado, la cuestión del problema de “expedientes incompletos” tendría que revisarse cuidadosamente pues posiblemente se estaría desechando un proyecto integral de desarrollo simplemente porque al expediente le falta un documento que no tiene mayor trascendencia; o viceversa, asignando los recursos a un proyecto con “expediente completo” pero sin ninguna trascendencia técnica y/o económica, lo que resulta sin duda significaría una decisión inconsistente.

En algunas ocasiones resulta que el **productor al cual se le aprobó una solicitud de apoyo del Programa no la ejerce**; de acuerdo con los entrevistados las dos principales explicaciones al respecto están dadas por lo siguiente: Los beneficiarios no disponen de recursos para hacer sus aportaciones, y porque los beneficiarios deciden no ejercerla. Esto, como es de suponerse, tiende a desestimular nuevas inversiones por parte de los productores, lo que no es congruente con los objetivos del Programa.

Se le pidió a los entrevistados que emitieran una calificación (del 0 al 10) con respecto al **apego a las Reglas de Operación y otras disposiciones en el Estado**; resultando en promedio una calificación de 6.9. Los aspectos con menor calificación fueron: El acceso del productor a consulta directa del SISER para conocer la situación del trámite de su solicitud; y la publicación de las listas de solicitudes autorizadas y no autorizadas.

El Programa de Fomento Ganadero de la Alianza para el Campo busca **complementar sus acciones** con las de otros programas del sector, así como con los propios subprogramas y/o componentes, con el propósito de lograr sinergias que contribuyan a eficientar el desempeño



del Programa. Por tal motivo, se le pidió a los entrevistados emitieran una calificación al respecto, resultando de 7.2 en promedio para el caso de la complementariedad entre: los subprogramas de Fomento Ganadero, y entre los subprogramas de Fomento Ganadero y el PROGAN (Programa de Estímulos a la Productividad Ganadera), el PROCAMPO (Programa de Apoyos Directos al Campo, Sanidad e Inocuidad Agroalimentaria, e Investigación y Transferencia de Tecnología. La calificación es mayor (8.2) cuando se hace alusión sólo a la complementariedad entre los propios subprogramas de Fomento Ganadero.

Otro aspecto relevante sobre el cual se cuestionó a los funcionarios fue lo relacionado con la **integración de cadenas**, la calificación promedio dada fue de 7.3, siendo el “grado en que la operación del Programa se enmarca en la integración de cadenas productivas” el de menor calificación (7.2). Los demás aspectos (Grado en que los componentes de apoyo se orientan a la integración de cadenas productivas; asignación de recursos en función de las cadenas productivas) están prácticamente dentro del promedio.

Los entrevistados manifestaron al respecto que la organización de los productores para la adopción de tecnología, el acceso a la información, tecnología, etc., son las principales potencialidades de la integración de cadenas productivas. Sin embargo, una de las principales limitantes para el logro de lo anterior es en gran medida el propio desinterés de los productores.

#### **3.4.1 Operación del subprograma DPAI**

Ahora, en cuanto a la **operación del subprograma DPAI** se solicitó a los funcionarios que asignaran una calificación en relación con el servicio que proporciona este subprograma. La calificación promedio obtenida resultó de 7.3, lo que lo ubica como regular. Los conceptos (y sus calificaciones) que integran este indicador se presentan enseguida: Importancia que el Estado otorga al subprograma (8.1); articulación del DPAI con las instancias de Investigación y Transferencia de Tecnología (7.5); condiciones laborales de los promotores (6.7); desempeño de los promotores (7.3); seguimiento de las acciones del subprograma (7.3); grado de permanencia del servicio apoyado sin el subsidio (6.3); organización de los grupos apoyados (8.0); y efectos de la normatividad 2004 (7.4).

En referencia a la participación de los coordinadores y promotores en la operación de este subprograma, se les su calificación en cuanto al **cumplimiento de ciertos aspectos relacionados con los objetivos del subprograma**. Cabe señalar que el promedio de calificación obtenido fue de 7.9, lo que puede ubicarse como bueno. Los rubros que obtuvieron menor calificación son: El fortalecimiento de cuencas, áreas compactas o regiones productivas con potencial (7.2); y el desarrollo de capacidades administrativas y de gestión de los productores (7.5), que si bien no son tan bajas indican que aun falta reforzarlas.

Así también, se les pidió que emitieran una calificación con respecto a la disposición de los productores de los grupos asesorados para aprovechar los beneficios del subprograma, siendo la calificación promedio de 7.9. El resto de calificaciones por concepto prácticamente están por arriba del promedio, a excepción de la disposición a pagar una parte del costo de la asistencia técnica (6.9), y la disposición para participar en actividades grupales –ahorro en conjunto, préstamos a socios, eventos en grupo- (7.4).

De la misma manera, se investigó si recibían un incentivo adicional por su trabajo de parte de los productores, y las respuestas fueron divididas exactamente en dos; el 50% manifiesta que sí recibe un incentivo adicional de aproximadamente \$3,793.30 en promedio mensual. Asimismo, manifestaron que, en promedio, son contratados 11.2 meses al año. No obstante

lo anterior, ellos consideran (85%) que a futuro los productores podrán pagar una parte del costo o el costo total de la asistencia técnica; aunque requieren de un subsidio a este servicio de aproximadamente 5 años.

La forma de trabajo de los promotores es a través de despachos (10%) y de manera independiente (90%); asimismo, la calificación que los promotores otorgan a los coordinadores es en promedio 7.5, siendo el resto de conceptos como sigue: Coordinación de la elaboración de diagnósticos elaborados por los promotores (7.7); coordinación de la elaboración de los programas de trabajo elaborados por los promotores (7.7); transferencia de paquetes o tecnologías innovadoras con ventajas superiores de los centros de investigación y transferencia a los promotores (7.4).

Finalmente, y a manera de resumen, se le solicitó a los entrevistados su opinión en el sentido de identificar cuáles son las **principales virtudes o fortalezas del Programa**, siendo las respuestas más comunes las siguientes: 1) organiza a los productores; 2) el GGAVATT es exitoso; 3) apoya a productores de bajos ingresos; 4) existe vinculación entre técnicos y productores para la transferencia de tecnología y la capacitación. Asimismo, se les pidió identificar las **principales debilidades del Programa**, señalando las siguientes: 1) existe mucho retraso en la entrega de los apoyos y los pagos a los técnicos; 2) hay falta de organización para ejecutar el Programa; y 3) salarios bajos a los técnicos.

La recomendación general que hace el grupo de “otros actores” –funcionarios, técnicos, etc.- para mejorar el desempeño del Programa, es básicamente fortalecer el proceso de planeación y organización del mismo, y mejorar los salarios y oportunidad de pago de los técnicos. Esto, es congruente con lo que se ha venido señalando con anterioridad en el sentido de que se requiere pasar definitivamente a un nivel mayor de planeación del desarrollo que implica definir, por parte del Estado, una estrategia clara sobre los problemas a resolver, los medios y los plazos para conseguir dicho desarrollo, así como los mecanismos de seguimiento y evaluación que permitan ajustarla, medirla y replicarla.

## Capítulo 4

### Evaluación de impactos

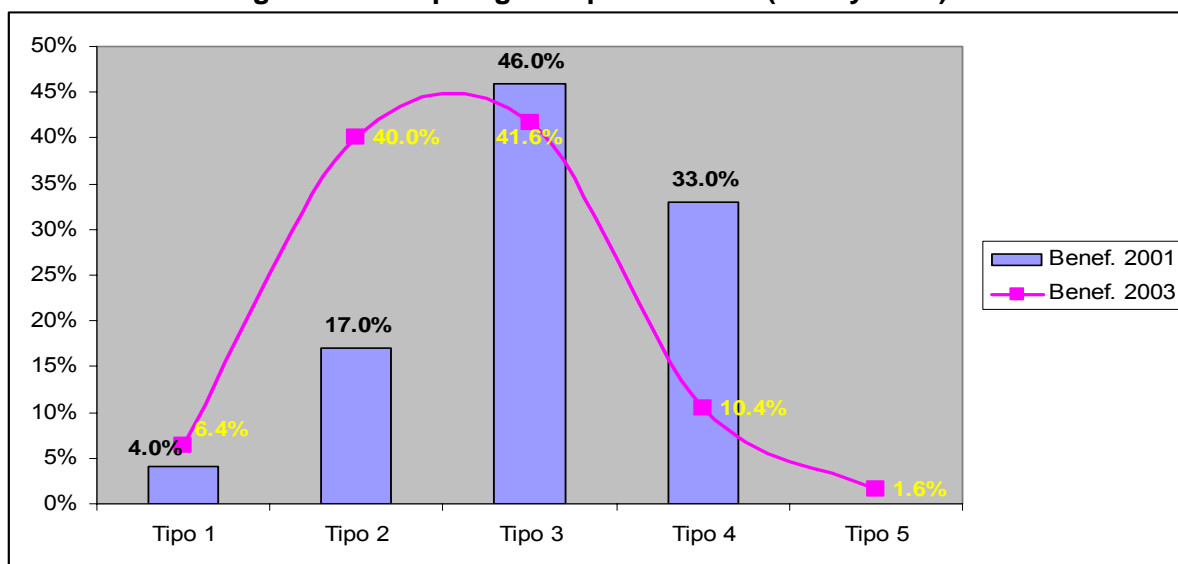
#### 4.1. Tipificación de productores

Como requisito metodológico para el estudio de los impactos del Programa de Fomento Ganadero 2003 y de los programas equivalentes ejercidos en el 2001, es necesario determinar los tipos de productores que conforman la base de datos de beneficiarios 2003 y 2001. Con esta tipificación de productores se busca identificar las principales características socioeconómicas de los productores apoyados por la APC, y de esta manera homogenizar los niveles de desarrollo económico y social, que permita hacer un análisis comparativo de los impactos, y buscar una focalización de los apoyos que potencie los efectos positivos del Programa.

Los filtros que se utilizaron para hacer la caracterización son: el nivel de tecnología aplicada a la unidad de producción, el tamaño del inventario animal, el valor de los activos productivos, la superficie con que cuenta y los años de estudio. Este análisis se realizó de acuerdo con la metodología respectiva proporcionada por la FAO. Dentro de la tipificación se establecieron 5 categorías o grupos de productores, numerados del 1 al 5, siendo el tipo 5 el productor que cuenta con varios años de estudio, emplea alta tecnología y sus medios productivos son cuantiosos; en el otro extremo está el tipo 1 que es un productor con menos educación, emplea niveles bajos de tecnología, y casi no cuenta con activos productivos.

Una vez aplicado los cálculos y filtros de acuerdo con la metodología para la tipificación de productores, el resultado que se obtuvo es el siguiente: para el caso de los beneficiarios 2003, el 41.6% del total se clasificó como tipo 3, seguido del tipo 2 con 40.0%, por lo cual el 81.6% de los beneficiarios 2003 muestreados se clasifican dentro de las categorías 2 y 3. Con los beneficiarios 2001, el tipo 3 también representa la mayor parte con 46.0% de la población muestreada, seguido del tipo 4 con 33.0%, que sumados da 79.0% de los beneficiarios 2001. Desde aquí es importante ir considerando si esta es la focalización que se pretendía, de lo contrario habría que tomar las decisiones al respecto.

**Figura 4.1.1. Tipología de productores (2001 y 2003).**



Fuente: Elaboración propia. Base de datos de Beneficiarios 2001 y 2003

## 4.2 Gestión y recepción del Apoyo

Para dar inicio a la presentación de los resultados encontrados en impactos, se presenta el índice de complejidad del trámite para recibir los apoyos de la APC, el cual en promedio da un valor de 1.17 (1 es excelente, 2 aceptable y 3 deficiente), por lo que puede decirse que el proceso de trámite para acceder a los apoyos del Programa tiene una calificación muy buena según la percepción de los beneficiarios.

**Cuadro. 4.2.1. Complejidad del trámite para recibir el apoyo.**

Paso	Índice de Complejidad
Acopio de la información	1.20
Llenado de la solicitud	1.22
Asesoría del personal en la integración de la solicitud	1.13
Capacidad y actitud del personal de ventanilla	1.14
<b>Promedio</b>	<b>1.17</b>

Fuente: Elaboración propia. Base de datos de Beneficiarios 2001 y 2003

Para la entrega de los apoyos dirigidos a los beneficiarios 2003 y 2001, se observó que el 90.4% de los productores del 2003 sí recibieron el apoyo, y el 95% de los beneficiados del 2001 también mencionó haber recibido el apoyo. Para el resto que no recibió el apoyo, las principales causas o razones para no recibirlo se encuentran descritas en el siguiente cuadro.

**Cuadro 4.2.2 Razones por las que no recibieron el apoyo.**

Respuestas	Beneficiarios 2003 (%)	Beneficiarios 2001 (%)
Se le asignó el apoyo pero no ha podido dar su parte de dinero		40.0
Presentó solicitud pero no ha recibido aun aviso de asignación	16.6	
Presentó solicitud, recibió aviso de asignación y aportó, pero aun no recibe el apoyo	25.0	
Desconoce la causa por la que no lo ha recibido	16.6	20.0
Por incumplimiento del proveedor	8.3	
Otra	33.3	40.0

Fuente: Elaboración propia. Base de datos de Beneficiarios 2001 y 2003

Como información adicional, los beneficiarios 2003 que sí recibieron el apoyo, el 98.2% lo recibió de manera completa (físicamente, en unidades o dinero) y el 83.2% de ellos la entrega hecha se ajustó a los ciclos productivos de su actividad, por lo que podría adelantarse que el 16.8% de los productores restantes tal vez no muestre impactos significativos, posiblemente porque el apoyo no se haya empleado a su 100% de capacidad en las actividades productivas de la unidad de producción.

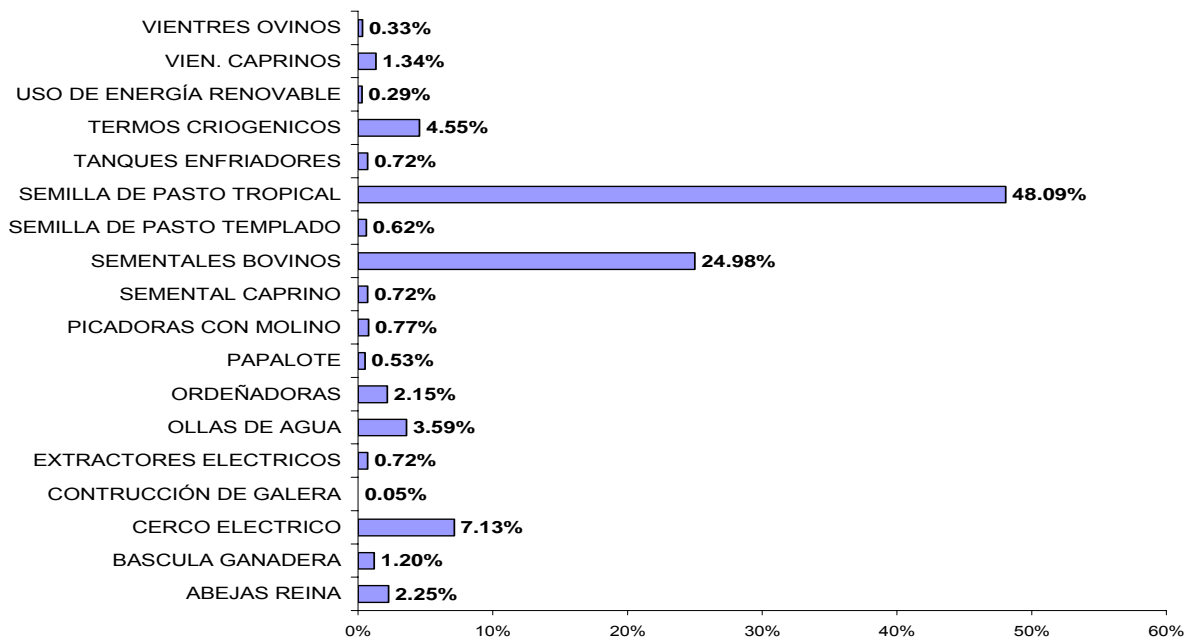
## 4.3 Permanencia del apoyo

Como parte importante de este estudio, está la determinación de la permanencia de las inversiones en manos de los beneficiarios tanto 2003 como 2001, así como el nivel de

aprovechamiento de estas inversiones para estos dos períodos y, poder así, entender mejor los resultados que se vayan presentando a lo largo de este capítulo.

Como parte del entendimiento de resultados de impactos, a continuación se presentan dos figuras; una donde se expone la composición de los tipos de apoyos ejercidos durante el 2001 (Figura 4.3.1.- 2001) y otra donde se muestra la estructura por categoría de componente que conforma la base de datos de los beneficiarios 2003 (Figura 4.3.2.- 2003).

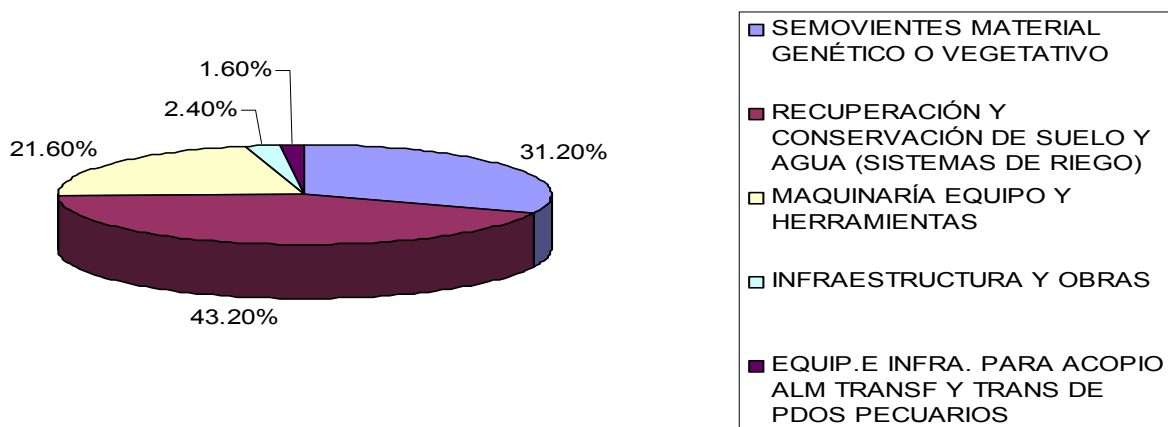
**Figura 4.3.1.- 2001. Composición de los componentes ejercidos por los programas 2001.**



Fuente: Elaboración propia. Base de datos de Beneficiarios 2001.

La figura anterior muestra que el 48.71% de los beneficiarios 2001 recibió semillas para pasto, lo cual muestra la orientación básica de los programas ejercidos en el 2001.

**Figura 4.3.2.- 2003. Estructura por categoría de componentes de los beneficiarios 2003.**



Fuente: Elaboración propia. Base de datos de Beneficiarios 2003

En el 2003 los apoyos estuvieron fuertemente siguiendo la misma línea del 2001, ya que el 43.2% de los beneficiarios encuestados recibió componentes con la categoría de Recuperación y Conservación de Suelo y Agua, la cual básicamente se refiere a la entrega de semillas de pasto.

Dicho lo anterior, se procesa a presentar los indicadores de permanencia del apoyo, que para el caso de los beneficiarios 2003 muestran un 98.2% de permanencia del apoyo, un 95.6% de permanencia del apoyo en los productores tipo 2 y para los tipo 1, 3, 4, 5 el dato es del 100%; lo que en términos generales indica que el apoyo continúa en la gran mayoría de los productores beneficiados (Cuadro 4.3.1). Cabe señalar que como principal causa de la no permanencia del apoyo está que las plantas o animales recibidos murieron.

**Cuadro 4.3.1. Permanencia y funcionalidad de los apoyos – Fomento Ganadero 2003.**

Concepto	Fomento Ganadero 2003					
	Todos	Tipo 1	Tipo 2	Tipo 3	Tipo 4	Tipo 5
<b>Conservan el apoyo actualmente</b>	<b>98.2%</b>	<b>100.0%</b>	<b>95.6%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>
Frecuencia de uso al 0%	1.8%			2.1%	8.3%	
Frecuencia de uso del 1% al 25%	4.5%			6.3%	16.7%	
Frecuencia de uso del 26% al 50%	19.8%	16.7%	16.3%	25.0%	16.7%	
Frecuencia de uso del 51% al 75%	15.3%		18.6%	14.6%		100.0%
Frecuencia de uso del 76% al 100%	58.6%	83.3%	65.2%	52.1%	58.3%	
<b>Índice general de uso (IGU)</b>	<b>81.1%</b>	<b>91.6%</b>	<b>87.2%</b>	<b>77.1%</b>	<b>70.8%</b>	<b>75.0%</b>

Fuente: Elaboración propia. Base de datos de Beneficiarios 2003.

Asimismo, en el Cuadro 4.3.1. se puede observar también en la columna “Todos” que el 26.1% de los beneficiarios 2003 usa el componente por debajo de la mitad de su capacidad, para los productores tipo 3 el 33.4% presenta la misma situación de sub-uso, y para el caso de los tipo 4 la situación se complica aun más al reportar un 41.7% de uso por debajo de la mitad de la capacidad del componente; esto puede estar influenciado por factores como la tardía entrega del apoyo y no haya entrado al ciclo de producción, falta de capacidad operativa del apoyo, fallas por equipos defectuosos, etc.

En términos generales, el Programa de Fomento Ganadero 2003 presenta un 81.1% (al momento de levantar la encuesta), como el porcentaje general de uso de los componentes otorgados, y que los productores tipo 1 con 91.6% de IGU son los que más aprovechan el apoyo otorgado, siendo las semillas para pasto, en mayor medida, y semovientes los componentes más otorgados para ese tipo de productores.

El análisis para los programas ejercidos en el 2001, experimenta los datos siguientes: el 94.7% de los productores conserva el apoyo al momento de levantar la encuesta, siendo los tipo 4 los que conservan más el apoyo con 96.9%, y los tipo 1 con 66.7% son los que menos conservan el apoyo otorgado; asimismo, también son los productores tipo 1 los que menos aprovechan la capacidad de los apoyos (con un IGU de 75%), y como contraparte están los tipo 4 que son los que aprovechan más el apoyo (con un IGU de 83.9%).

Para los casos de no permanencia del apoyo, las principales causas señaladas al respecto son la muerte de las plantas o animales y otras razones, siendo el mismo año del 2001, con 50%, el momento de pérdida y el año 2003 con el otro 50%. Para efectos del presente estudio no se tienen determinadas las causas circunstanciales que motivaron dichas pérdidas.

**Cuadro 4.3.2. Permanencia y funcionalidad de los apoyos – Programas 2001.**

Concepto	Programas 2001 (%)				
	Todos	Tipo 1	Tipo 2	Tipo 3	Tipo 4
Conservan el apoyo actualmente	94.7	66.7	94.1	95.4	96.9
Frecuencia de uso al 0%	2.2			2.4	3.2
Frecuencia de uso del 1 al 25%	1.1			2.4	
Frecuencia de uso del 26 al 50%	21.1	50.0	31.3	19.5	16.1
Frecuencia de uso del 51 al 75%	14.4		12.5	12.2	19.4
Frecuencia de uso del 76 al 100%	61.1	50.0	56.3	63.4	61.3
<b>Índice general de uso (IGU)</b>	<b>82.8</b>	<b>75.0</b>	<b>81.3</b>	<b>82.9</b>	<b>83.9</b>
<b>Razones por las que no tiene el apoyo</b>					
Terminó la vida útil del proyecto	50.0		100.0	100.0	
Lo perdió:	50.0	100.0			100.0
Los animales o plantas murieron	50.0	100.0			
Otras razón	50.0				100.0
Año de pérdida del apoyo:					
En el 2001	50.0	100.0			
En el 2003	50.0				100.0

Fuente: Elaboración propia. Base de datos de Beneficiarios 2001.

Contrastando los dos períodos, 2003-2004 y 2001-2004, se observó que quienes más están aprovechando los apoyos son los beneficiarios 2001 con un IGU para todos los productores de 82.8 en comparación con el 81.1 de los beneficiarios 2003.

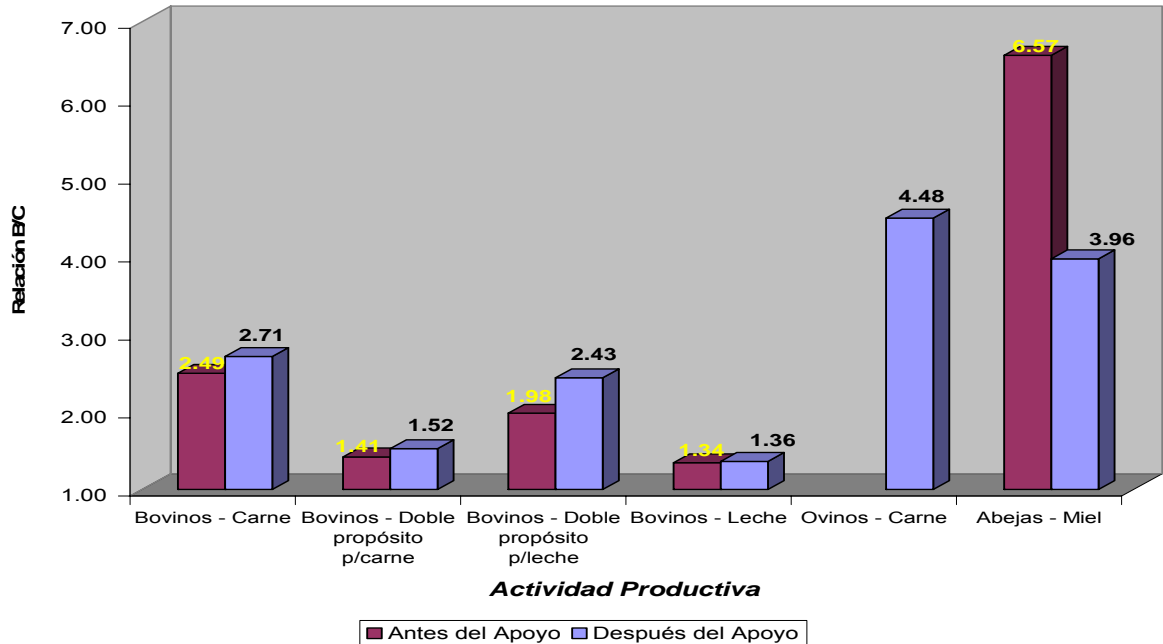
#### 4.4 Indicadores de Impactos de primer nivel

##### 4.4.1 El Ingreso

Al tener presente la información contenida en el anterior apartado, permanencia del apoyo, puede darse cuenta del nivel de uso y la estabilidad de las inversiones en el tiempo, y quiénes son los que más aprovechan dicho apoyo. En este apartado se analizará la capacidad de incrementar los ingresos, como consecuencia de las inversiones en los componentes en que invirtió el Estado, en los dos períodos marcados, 2001-2004 y 2003-2004.

Se inicia el estudio de los impactos en los ingresos en los beneficiarios 2003 con el análisis de la relación beneficio costo (B/C), que para efectos de este estudio se obtiene de los ingresos sobre los costos por unidad animal o unidad productiva, obteniéndose los siguientes resultados. Antes del apoyo, la actividad con mayor B/C y por tanto más redituable económicamente es la apicultura con un valor de 6.57 seguido de bovinos de carne con 2.49 (Figura 4.4.1.1.). Para la situación después del apoyo aparece la actividad ovinos para carne con una B/C de 4.48 en primer lugar, seguida de la apicultura con 3.6, la cual expone una disminución del 45.2%. A excepción del caso de la apicultura y ovinos para carne, las demás actividades presentan un incremento promedio de la B/C del 10% en términos nominales.

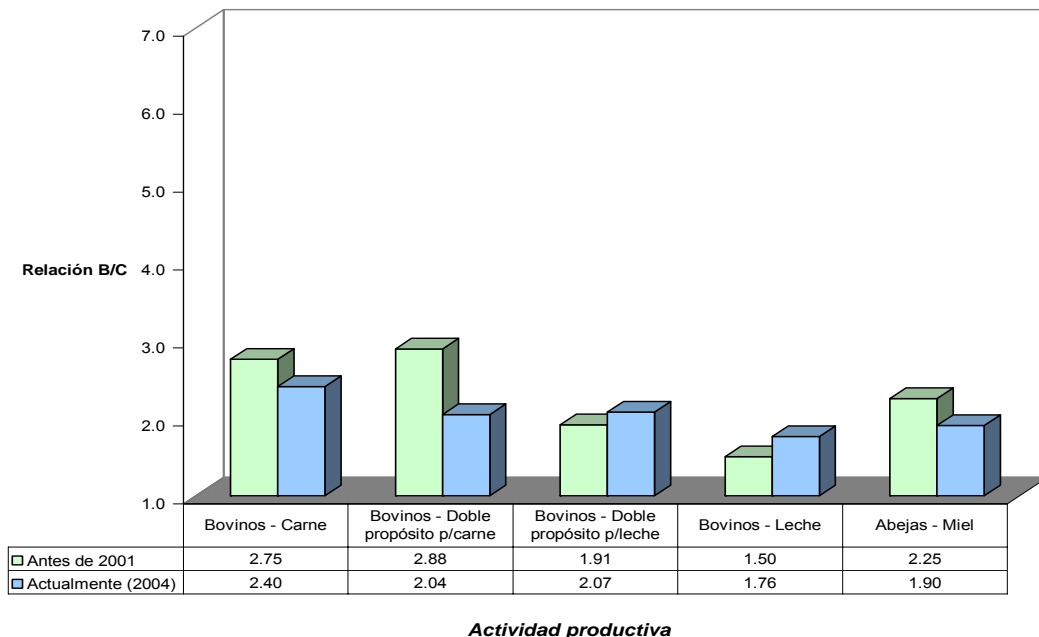
**Figura 4.4.1.1. Relación B/C por actividad productiva – Fomento Ganadero 2003.**



Fuente: Elaboración propia. Base de datos de Beneficiarios 2003.

Los beneficiarios 2001, en comparación de los del 2003, presentan relaciones B/C similares, a excepción de la apicultura donde el contraste es muy diferenciado, pero en las otras actividades los valores son similares. Para el caso de los bovinos para carne y bovinos para leche, a diferencia del 2003, muestran disminuciones en la relación B/C entre el antes y después, con valores de 12.6% y 29.2% menos, respectivamente (Figura 4.4.1.1. y Figura 4.4.1.2.).

**Figura 4.4.1.2. Relación B/C por actividad productiva – Programas 2001.**



Fuente: Elaboración propia. Base de datos de Beneficiarios 2001



Para comprender más el indicador antes descrito, se entrará más en detalle con el concepto de ingresos y lo que influye en sus cambios. Esto se hará a través de los índices de cambio en las unidades de producción (IUP), de los rendimientos (IR) y de los precios (IP).

En los beneficiarios 2003 el índice de cambio de ingresos (IY) muestra un valor de 1.257 (<1 disminución, >1 incremento). Por actividad productiva los bovinos para carne mostraron un valor del IY de 1.446, influenciado por un IP de 1.240 (Cuadro 4.4.1.1.), colocándose en primer lugar en incremento de los ingresos; sin embargo, la actividad con disminución en los ingresos corresponde a la apicultura, que por cierto también presenta esta situación para la relación B/C (Figura 4.4.1.1.).

Si se retoma el análisis de la relación B/C, la actividad de Bovinos-Doble propósito p/leche presenta el mayor cambio en la relación con 23% más (Figura 4.4.1.1.), el cual está respaldado por incrementos en el IUP, el IR (el más alto), IP, y con disminución en el índice de costos (IC) con un 0.941.

**Cuadro 4.4.1.1. Indicadores de ingreso, costo y excedentes – Fomento Ganadero 2003.**

Especie / Propósito	Unidades de Producción (IUP)	Rendimiento (IR)	Producción (IQ=IUP x IR)	Precio (IP)	Ingreso (IY= IQ x IP)	Costos (IC)	Excedentes (IE)
Bovinos - Carne	1.093	1.067	1.166	<b>1.240</b>	<b>1.446</b>	1.094	<b>1.525</b>
Bovinos - Doble propósito p/carne	1.110	1.018	1.130	1.030	1.163	0.968	1.359
Bovinos - Doble propósito p/leche	1.070	<b>1.132</b>	1.211	1.079	1.307	0.941	1.537
Bovinos - Leche	1.013	1.104	1.118	1.023	1.144	1.061	1.184
Abejas - Miel	<b>1.233</b>	1.000	<b>1.233</b>	0.494	0.609	0.923	0.537
<b>Total</b>	<b>1.080</b>	<b>1.095</b>	<b>1.182</b>	<b>1.063</b>	<b>1.257</b>	<b>1.011</b>	<b>1.364</b>

Fuente: Elaboración propia. Base de datos de Beneficiarios 2003.

Con los beneficiarios 2001, la principal actividad en incremento en el ingreso corresponde a la de Bovinos-Doble propósito p/leche registrando un 1.893. Este incremento seguramente estuvo influenciado por incrementos importantes en rendimiento y precio, pero en el rubro de costos el aumento también es considerable, quedando con ello en segundo lugar en incremento en las utilidades con un valor de cambio IE de 1.675 (4.4.1.2.).

En el caso de la apicultura se presentaron buenos incrementos en las unidades de producción, pero para esta actividad el precio del producto tubo un decremento con un IP de 0.789, aunado a ello un valor del IC de 1.714, que combinados afectó directamente a la utilidad.

**Cuadro 4.4.1.2. Indicadores de ingreso, costo y excedentes - Programas 2001.**

Especie/Propósito	Unidades de Producción (IUP)	Rendimiento (IR)	Producción (IQ=IUP x IR)	Precio (IP)	Ingreso (IY= IQ x IP)	Costos (IC)	Excedentes (IE)
Bovinos - Carne	1.104	1.169	1.291	<b>1.324</b>	1.711	1.927	1.544
Bovinos - Doble propósito p/carne	1.191	<b>1.237</b>	1.473	0.997	1.468	2.081	1.152
Bovinos - Doble propósito p/leche	1.056	1.356	1.432	1.322	<b>1.893</b>	1.424	1.675
Bovinos - Leche	1.156	1.119	1.294	1.055	1.366	1.156	<b>1.748</b>
Abejas - Miel	<b>1.833</b>	1.000	<b>1.835</b>	0.789	1.448	1.714	1.234
<b>Total</b>	<b>1.106</b>	<b>1.219</b>	<b>1.348</b>	<b>1.231</b>	<b>1.660</b>	<b>1.461</b>	<b>1.606</b>

Fuente: Elaboración propia. Base de datos de Beneficiarios 2001

A manera de conclusión, los beneficiarios 2003 muestran una relación B/C global de 1.91 para el momento de antes del apoyo y de 2.09 después del apoyo, lo que da un incremento del 9.40%. Con los beneficiarios 2001 los datos obtenidos son los siguientes: B/C antes del 2001 igual a 1.98 y B/C en el 2004 de 2.08, dando un crecimiento de 5%.

#### 4.4.2 El Empleo

Los beneficiarios 2003 informan que el 13% de ellos incrementaron su nivel de empleo de jornales, de los cuales el 37.5% lo atribuye al apoyo de la APC. En cuanto a la cantidad de jornales y su relación de cambio entre después y antes del apoyo (DA/AA), se registra un 1.6 para el crecimiento total y un valor de 1.4 para el crecimiento atribuido a la APC, el cual se interpreta como un incremento del 40% (Cuadro 4.4.2.1.), lo cual es aceptable.

Para los beneficiarios 2001 la generación de empleo ha presentado importantes valores, ya que ha crecido en total en 26.8%, y de acuerdo con el 30.8% los productores este incremento puede ser debido a la APC, y el otro 69.2% lo atribuye a otras causas. La relación DA/AA muestra un 2.8 el concepto creciente total y un 2.7 para el crecimiento atribuido a la APC (Cuadro 4.4.2.1.).

**Cuadro 4.4.2.1. Generación de empleos totales**

Causa y Tendencia	Beneficiarios 2003					Beneficiarios 2001				
	Casos		Jornales Contratados			Casos		Jornales Contratados		
	No.	%	Antes del Apoyo	Después del Apoyo	DA / AA	No.	%	Antes del Apoyo	Después del Apoyo	DA / AA
Por Alianza	7	100.0	4908	6807	1.4	8	100.0	2000	5390	2.7
Decreciente	1	14.3	317	315	0.9	0				
Creciente	<b>6</b>	85.7	4591	6492	<b>1.4</b>	<b>8</b>	100.0	2000	5390	<b>2.7</b>
Por Otra Causa	12	100.0	8498	12930	1.5	24	100.0	26920	29271	1.1
Decreciente	2	16.7	2090	1640	0.8	6	25.0	19192	8655	0.5
Creciente	10	83.3	6408	11290	1.7	18	75.0	7728	20616	2.7
Total	123	100.0	171019	177350	1.1	97	100.0	180410	186151	1.0
Decreciente	3	2.4	2407	1955	0.8	6	6.2	19192	8655	0.5
Creciente	<b>16</b>	13.0	10999	17782	<b>1.6</b>	<b>26</b>	26.8	9728	26006	<b>2.8</b>
Estable	104	84.6	157613	157613	1.0	65	67.0	151490	151490	1.0

Fuente: Elaboración propia. Base de datos de Beneficiarios 2001

Se puede apreciar en el cuadro anterior que son los programas operados en el 2001 los que impactaron más en la generación de empleo en el período 2001-2004 con una relación DA/AA de 2.7; es decir, 170% de incremento en jornales empleados tanto contratados como familiares. Y en el período 2003-2004 la relación DA/AA presenta un 1.4, lo que indica un 40% de incremento en los jornales contratados junto con los familiares, siendo este hecho atribuible al grado de maduración de los apoyos de la APC otorgados en el 2001, lo que puede ser signo de la efectividad del Programa a lo largo del tiempo.

## 4.5 Impactos en indicadores del segundo nivel

### 4.5.1 Inversión y capitalización

Como primer punto del presente apartado se determinó el comportamiento del valor de los activos de la unidad de producción, encontrándose que el 80.83% de los beneficiarios 2003 encuestados presenta un crecimiento en el valor de activos productivos, con una relación del valor promedio de la capitalización de la unidad de producción antes del apoyo y después del apoyo (DA/AA) de 1.4573, lo que representa un 45.73% de incremento. Para el caso de los beneficiarios 2001, el 80% presenta crecimiento en el valor de los activos, pero a diferencia del 2003 la relación DA/AA da un 89.35% de crecimiento en la capitalización de las unidades de producción (**Cuadro 4.5.1.1.**), lo que también pudiera ser atribuido al grado de maduración de los apoyos de la APC para el período 2001-2004.

**Cuadro 4.5.1.1. Tendencia de la capitalización de la unidad productiva.**

Tendencia	%	Valor promedio de capitalización de la unidad productiva		DA / AA
		Antes del Apoyo (AA)	Después del Apoyo (DA)	
<b>Beneficiarios 2003</b>				
Decreciente	11.50	608,117.69	493,807.69	0.8120
Estable	7.96	538,944.44	538,944.44	1.0000
Creciente	80.53	333,269.78	485,668.08	1.4573
<b>Beneficiarios 2001</b>				
Decreciente	11.58	640,963.64	539,736.36	0.8421
Estable	8.42	796,237.50	796,237.50	1.0000
Creciente	80.00	357,547.11	677,019.87	1.8935

Fuente: Elaboración propia. Base de datos de Beneficiarios 2001 y 2003.

Siguiendo con este análisis, se determinó en qué categoría de los activos (Maquinaria, Ganado, Plantaciones, etc.) se presentaron los cambios, obteniendo lo siguiente: el 47.37% de los cambios para los beneficiarios 2003 se presentaron en la categoría de ganado, de lo cual el 57.14% se atribuye a la APC; la siguiente categoría que presentó más cambios es la de Maquinaria con 38.89% de los cuales sólo el 22.62% son cambios atribuibles a la APC (Cuadro 4.5.1.2.).

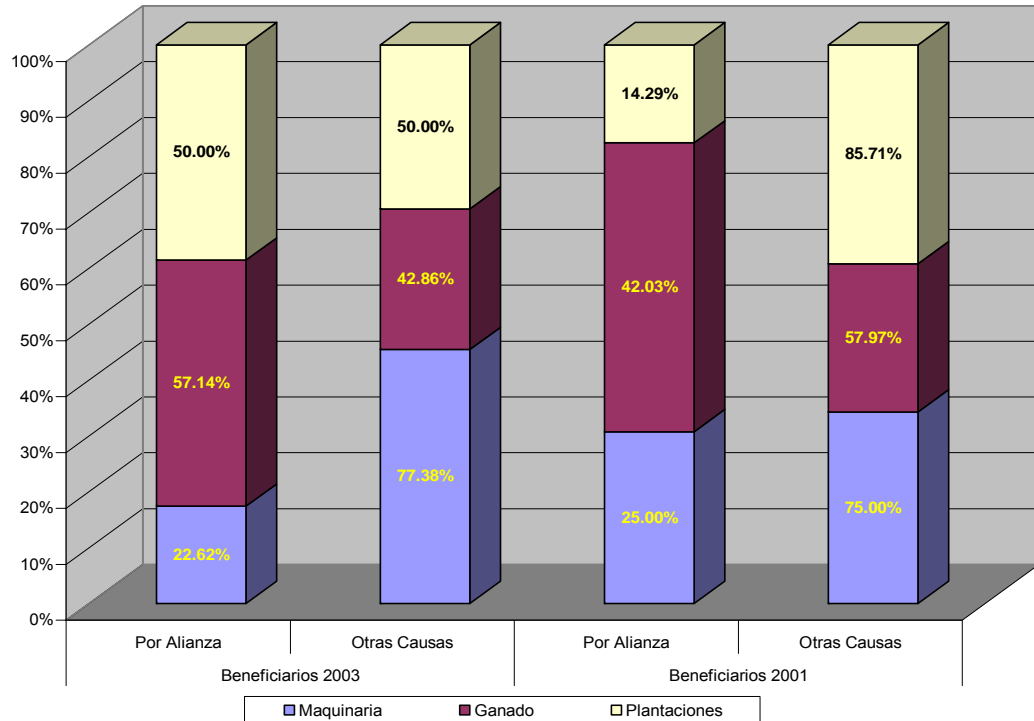
**Cuadro 4.5.1.2. Tendencia de la capitalización de la unidad productiva.**

Grupo	Casos Con Capital	Sin Cambios	Con aumento en el capital			Con disminución en el capital		
			Por Alianza	Otras Causas	Total	Por Alianza	Otras Causas	Total
Maquinaria	56.10%	46.76%	22.62%	77.38%	38.89%	12.90%	87.10%	14.35%
Ganado	34.55%	48.12%	<b>57.14%</b>	<b>42.86%</b>	<b>47.37%</b>	16.67%	83.33%	4.51%
Plantaciones	9.35%	69.44%	50.00%	50.00%	5.56%	22.22%	77.78%	25.00%
<b>Total 2003</b>	<b>100.00%</b>	<b>49.35%</b>	<b>37.58%</b>	<b>62.42%</b>	<b>38.70%</b>	<b>15.22%</b>	<b>84.78%</b>	<b>11.95%</b>
Maquinaria	56.74%	42.60%	25.00%	75.00%	32.29%	10.71%	89.29%	25.11%
Ganado	30.03%	29.66%	<b>42.03%</b>	<b>57.97%</b>	<b>58.47%</b>	21.43%	78.57%	11.86%
Plantaciones	13.23%	65.38%	14.29%	85.71%	26.92%	50.00%	50.00%	7.69%
<b>Total 2001</b>	<b>100.00%</b>	<b>41.73%</b>	<b>31.61%</b>	<b>68.39%</b>	<b>39.44%</b>	<b>14.86%</b>	<b>85.14%</b>	<b>18.83%</b>

Fuente: Elaboración propia. Base de datos de Beneficiarios 2001

Continuando con los productores beneficiados con los programas del 2001, los aumentos donde más casos en que los activos se incrementaron está nuevamente la categoría de Ganado con 58.47% de los casos, de los cuales el 57.97% de los productores lo atribuye a causas distintas a la APC, le sigue en incremento por categoría la de Maquinaria y las plantaciones con 32.29% y 26.92%, respectivamente (Figura 4.5.1.1.).

**Figura 4.5.1.1. Distribución de los aumentos en activos por tipo de beneficiario y categoría (productores 2001 y 2003).**

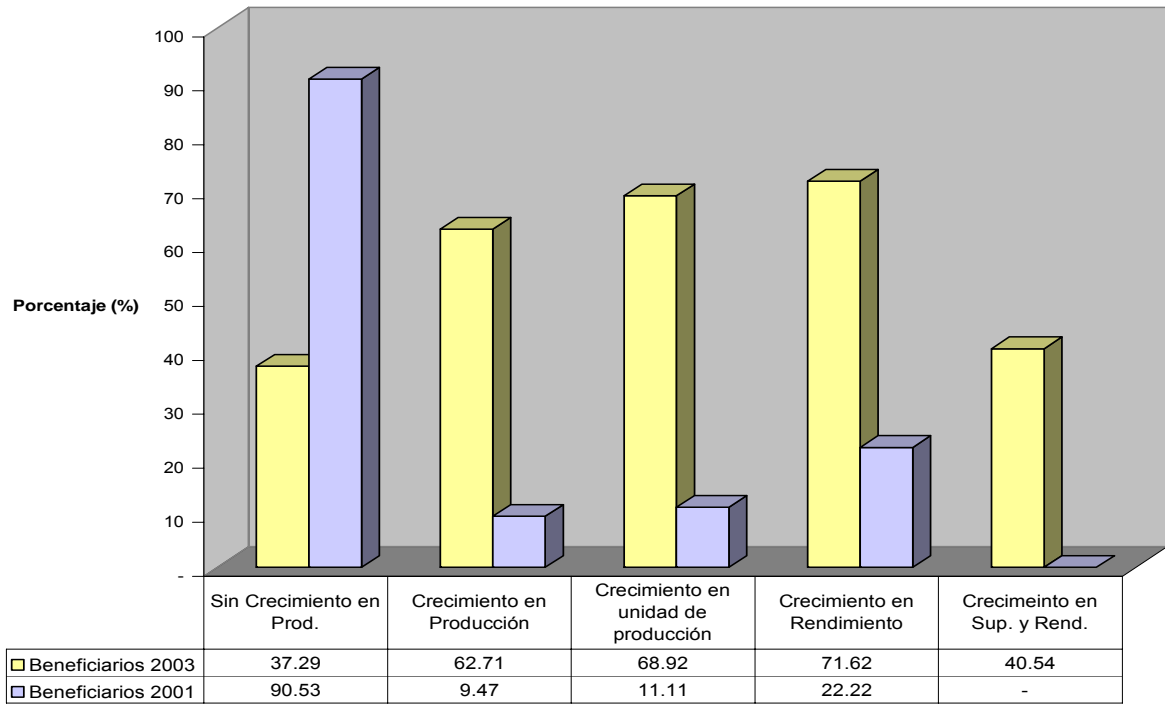


Fuente: Elaboración propia. Base de datos de Beneficiarios 2001 y 2003.

#### 4.5.2 Producción y Productividad

En los aspectos de producción y productividad, el 62.71% de los beneficiarios 2003 reportaron un crecimiento en producción, y en el caso de los beneficiarios 2001 sólo en el 9.47% de ellos se reporta cambios en este sentido. Para los beneficiarios 2003 que obtuvieron crecimiento en producción, el 68.92% de ellos experimentó un crecimiento en las unidades de producción; el 71.62% en rendimiento, y el 40.54% en la combinación de superficie y rendimiento. Con respecto a los beneficiarios 2001, de los que reportan crecimiento en la producción, el 11.11% reporta incremento en las unidades de producción, y el 22.22% en rendimiento (Figura 4.5.2.1.).

**Figura 4.5.2.1. Crecimiento en la producción de los beneficiarios 2001 y 2003**

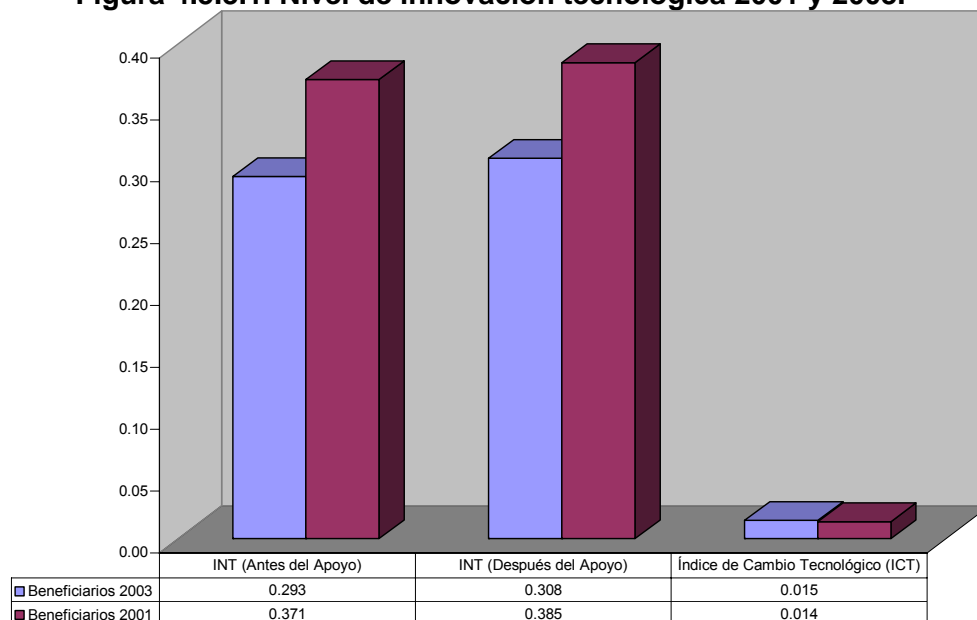


Fuente: Elaboración propia. Base de datos de Beneficiarios 2001

### 4.5.3 Innovación Tecnológica

Para medir la innovación tecnológica de los programas de fomento ganadero, se emplearon 3 variables las cuales son: la calidad genética de los animales, la alimentación y la infraestructura y equipo. Con esta información se obtiene el Índice de Nivel Tecnológico (INT) el cual se determina para antes y después de haber recibido el apoyo de la APC, y la diferencia del INT antes y después determina el Índice de Cambio Tecnológico (ICT).

Los beneficiarios del 2001 mostraron un INT para antes del apoyo de 0.371 (rango de 0 a 1) y de 0.385 para después del apoyo, por lo que prácticamente no hubo cambio en el incremento de nivel tecnológico para el período 2001-2004. La situación de los beneficiarios del 2003 es muy similar a los del 2001, con valores de INT de 0.293 para antes del apoyo y de 0.308, lo cual determina un ICT de 0.015, para el 2003, y de 0.014 para el 2001; lo que evidencia la falta de cambio en este indicador.

**Figura 4.5.3.1. Nivel de innovación tecnológica 2001 y 2003.**

Fuente: Elaboración propia. Base de datos de Beneficiarios 2001 y 2003.

#### 4.5.4 Integración de cadenas agroalimentarias

Para efectos de este estudio, la integración vertical hacia atrás (VIV) está definida por la capacidad de los productores de autoabastecerse de sus principales materias primas y de los principales servicios que se emplean en el proceso productivo.

La muestra de beneficiarios del 2003 indica que el 58.41% de los productores no experimentó cambio en la VIV, sólo el 10.62% experimentó un cambio creciente, lo que quiere decir que estos productores aumentaron su capacidad de autoabastecimiento, y el 30.97% la disminuyó. En los beneficiarios 2001 la estabilidad (sin cambio) se manifiesta con 66.32%, seguida por 27.37% en disminución y 6.32% para el aumento en autoabastecimiento (Cuadro 4.5.4.1).

**Cuadro 4.5.4.1. Tendencias en la integración vertical hacia atrás.**

Tendencia	Beneficiarios 2003			Beneficiarios 2001		
	Porcentaje	Promedio del VIV	Por la Alianza	Porcentaje	Promedio del VIV	Por la Alianza
Decreciente	30.97%	-0.26	97.14%	27.37%	-0.33	96.2%
Estable	58.41%	0	98.48%	66.32%	0	98.4%
Creciente	10.62%	0.32	91.67%	6.32%	0.31	83.3%

Fuente: Elaboración propia. Base de datos de Beneficiarios 2001 y 2003.

Para la integración vertical hacia adelante (VHI), que trata del valor de la producción destinada al mercado, los encuestados 2001 muestran un valor de 0.11, para el caso del 2003 el resultado es cero, lo que indica que los cambios en el valor de la producción destinada al mercado han permanecido igual para el período 2003-2004, y para el 2001-2004 han experimentado cierto incremento.

#### 4.5.5 Desarrollo de capacidades

El 9.73% de los beneficiarios 2003 encuestados reportó haber recibido capacitación, menos que el 28.42% en el 2001. Estos porcentajes son indicativos de la baja cobertura que se tiene por parte del DPAI para cubrir a la mayoría de los beneficiarios del Programa; no obstante, el resto de los indicadores son significativos (Cuadro 4.5.6.1.).

**Cuadro 4.5.5.1. Indicadores descriptivos para el desarrollo de capacidades.**

Concepto	Beneficiarios 2003	Beneficiarios 2001
Que recibieron capacitación (%)	9.73	28.42
Que siguen aplicando las recomendaciones (%)	90.91	92.59
Que recibieron capacitación satisfactoria (%)	100.00	96.30
Para los que la capacitación es indispensable (%)	90.91	92.59
A los que la capacitación ayudó para que recibieran apoyo (%)	63.64	66.67
Índice de desarrollo de las capacidades (VCI)	0.06	0.05

Fuente: Elaboración propia. Base de datos de Beneficiarios 2001

El Índice de desarrollo de las capacidades (VCI) muestra el cambio que se presenta en la realización de actividades administrativas, gerenciales y de gestión por parte del beneficiario con respecto del antes y después de apoyo. Los valores encontrados son de 0.06 para 2003 y de 0.05 para los beneficiarios 2001, lo que ilustra que el impacto de cambio que provoca el Programa es incipiente para este tipo de habilidades que se tienen que desarrollar.

#### 4.5.6 Desarrollo de organizaciones

De la población muestreada, el 71.68% de los encuestados 2003 recibió el apoyo a través de una organización, de los cuales el 50.62% la constituyeron para recibir el apoyo y de éstas el 90.12% ha permanecido vigente aun después de haberse recibido los apoyos. En el caso de los beneficiarios 2001, los valores son similares, sólo hay que destacar que el 89.06% de los beneficiarios que participa en una organización creada para recibir los apoyos, informa de la vigencia de dicha organización, por lo que se puede considerar a estas organizaciones como consolidadas ya que su período de vida abarca desde antes de recibir el apoyo 2001 hasta el 2004 (Cuadro 4.5.7.1.).

**Cuadro 4.5.6.1. Indicadores para el desarrollo de organizaciones.**

Concepto	Beneficiarios 2003	Beneficiarios 2001
Que recibieron apoyo a través de una organización (%)	71.68	67.37
Que constituyeron la organización para recibir el apoyo (%)	50.62	45.31
Con organizaciones vigentes después del apoyo (%)	90.12	89.06
Índice de desarrollo de las organizaciones (VOR)	0.10	0.10

Fuente: Elaboración propia. Base de datos de Beneficiarios 2001 y 2003.

En cuanto al índice de desarrollo de las organizaciones (VOR), que describe el cambio en el número de beneficios recibidos gracias a la organización antes y después del apoyo, los valores encontrados son de 0.10 para los dos casos (2003 y 2001), lo que indica un incremento en beneficios recibidos para los períodos de estudio.

#### 4.5.7 Sanidad e inocuidad

Es condición para poder ser beneficiado de los programas de fomento ganadero participar en las campañas zoonosanitarias oficiales; sin embargo, el 85.84% de los beneficiarios del 2003 manifiesta estar participando o haber participado, y el 93.68% para el caso de los beneficiarios del 2001. De estos porcentajes, para los beneficiarios 2003, la campaña en la que más se participa es en la de brucelosis, seguida de la tuberculosis bovina, después la de la rabia paralítica bovina y garrapata boophilus, como las más importantes en niveles de participación y conocimiento. Con respecto a los beneficiarios del 2001, se presentan porcentajes similares en participación de las campañas más importantes (Cuadro 4.5.8.1.)

**Cuadro 4.5.7.1. Participación en las campañas zoonosanitarias.**

Campaña	Distribución de participación en campañas	
	Beneficiarios 2003	Beneficiarios 2001
Tuberculosis bovina	89.69%	96.63%
Brucelosis: bovino, caprino y ovinos	90.72%	97.75%
Rabia paralítica bovina	65.98%	84.27%
Garrapata boophilus	54.64%	75.28%
Fiebre porcina clásica	2.06%	4.49%
Enfermedad de Newcastle	1.03%	
Salmonelosis aviar	2.06%	8.99%
Influenza aviar	2.06%	
Varroasis de las abejas	7.22%	2.25%

Fuente: Elaboración propia. Base de datos de Beneficiarios 2001 y 2003.

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

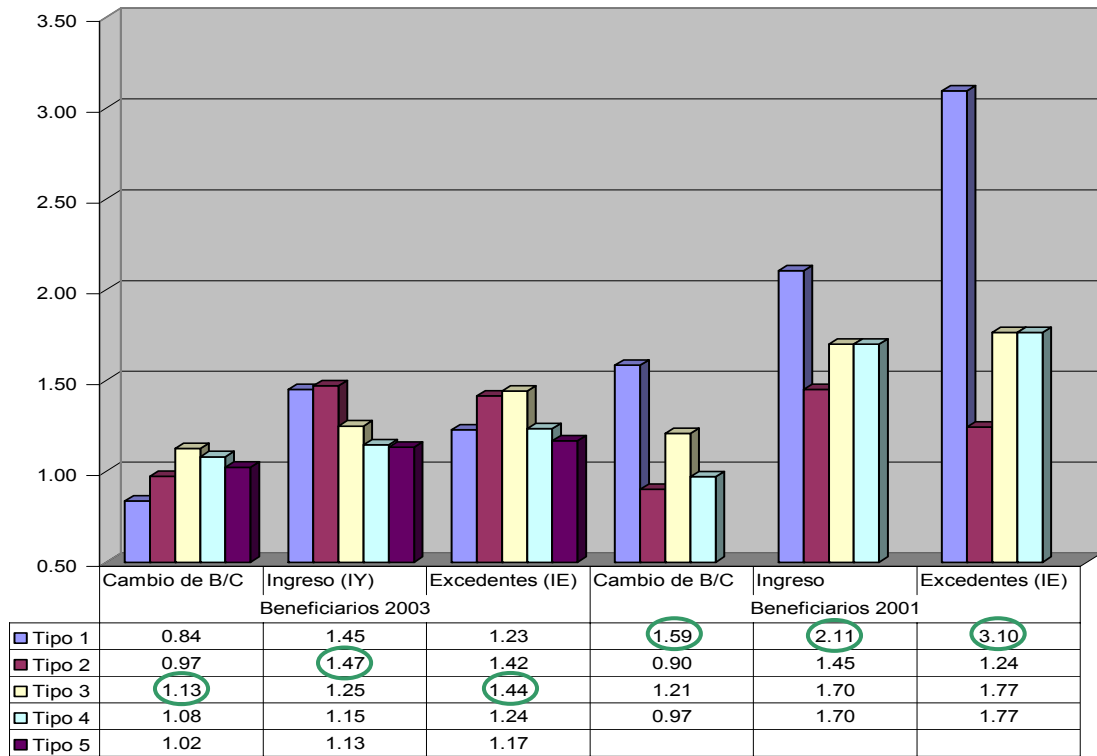
En los primeros apartados del presente capítulo se habló de los impactos de primer nivel haciendo referencia a las actividades productivas y al tipo de beneficiario (2003 y 2001), ahora toca un análisis por diferenciación de tipos de productor, que a diferencia de los anteriores, será identificar visualmente qué tipo de productor obtiene mayor impacto para los indicadores de primero y segundo nivel.

##### 4.6.1 Los Ingresos por tipo de productor

En la siguiente figura se observa que en los productores tipo 2 y 3 del 2003 son en los que recaen los mayores niveles de cambio en términos de eficiencia, y para el 2001 este hecho recae en el productor tipo 1.



**Figura 4.6.1.1. Impactos en ingresos por tipo de productor 2001 y 2003.**

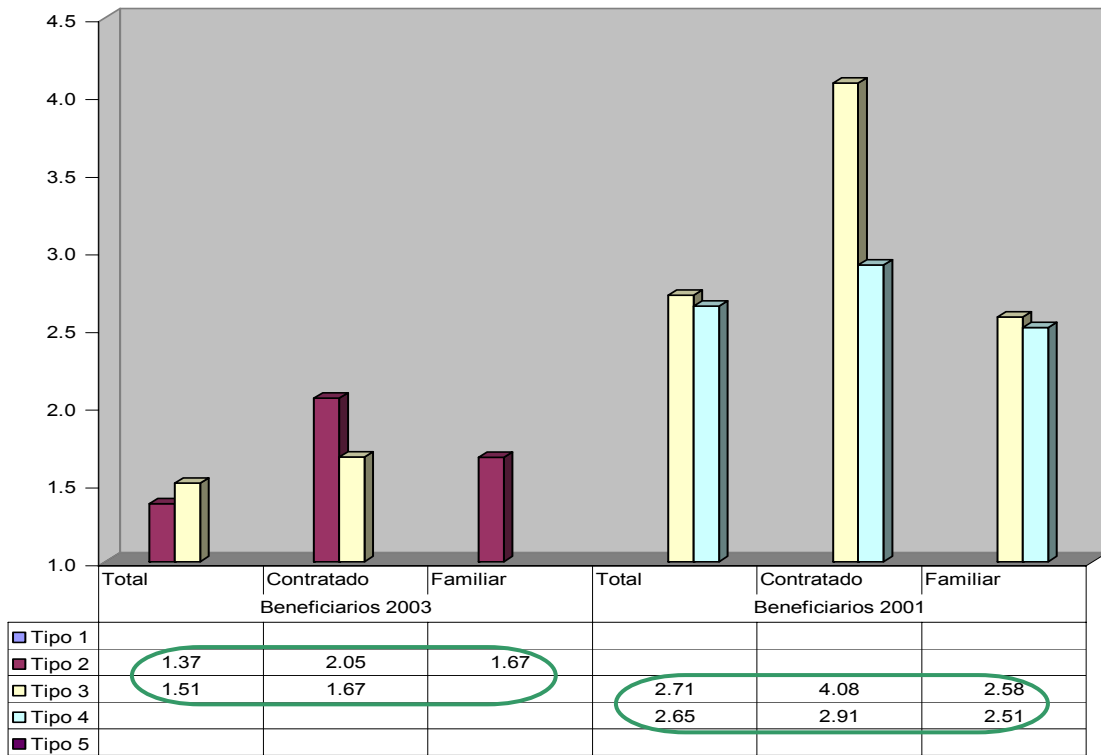


Fuente: Elaboración propia. Base de datos de Beneficiarios 2001 y 2003.

#### 4.6.2 El empleo por tipo de productor

En el empleo, los productores tipo 2 y 3 son los únicos que presentan los impactos en el grupo de beneficiarios del 2003, mientras que en los beneficiarios del 2001 son los productores tipo 3 y 4 los que impactan en este rubro de análisis (Figura 4.6.2.1.). Esto indica que en la actualidad la mayor orientación del Programa a grupos prioritarios es un factor clave en la generación en este tipo de productores.

**Figura 4.6.2.1. Impactos en el empleo por tipo de productor 2001 y 2003.**

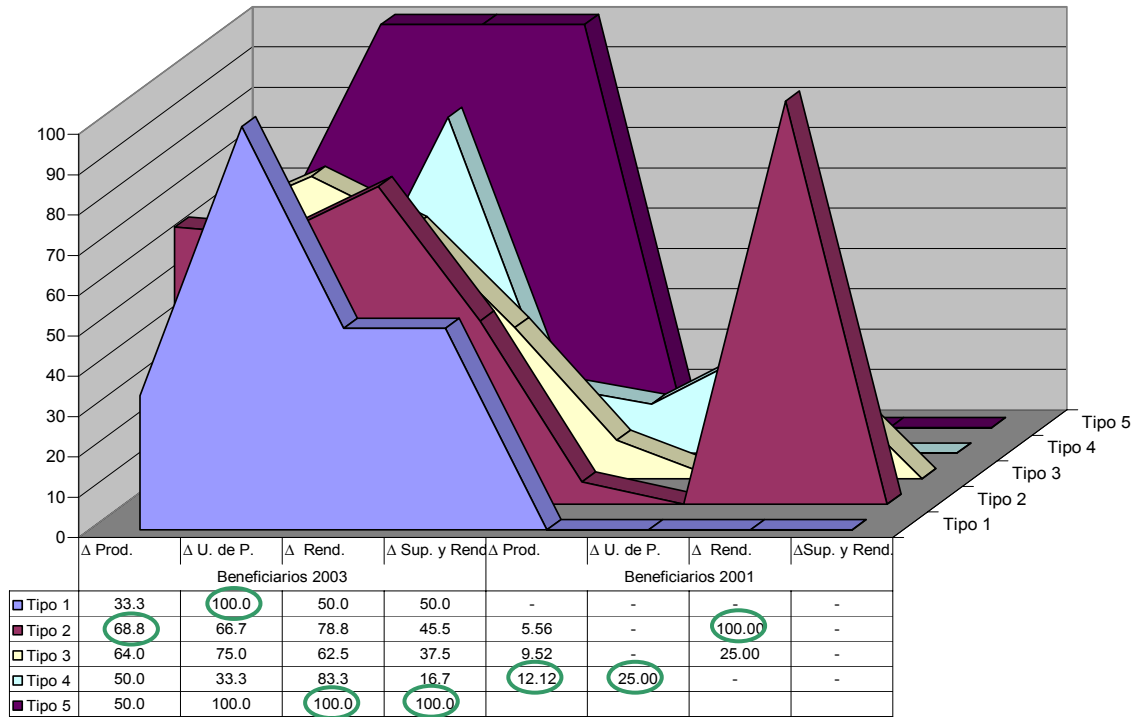


Fuente: Elaboración propia. Base de datos de Beneficiarios 2001

### 4.6.3 La Producción y Productividad por tipo de productor

En los niveles de producción, los productores tipo 1 y 2 del 2003 son los que presentan cambios en la escala de producción, pero los cambios en rendimiento y en la combinación de rendimiento y unidades de producción son los tipo 4 y 5 los más trascendentes. Para los del 2001, el productor tipo 4 es el que presenta los mayores impactos en crecimiento de la producción y las unidades de producción (Figura 4.6.3.1.).

**Figura 4.6.3.1. Impactos en producción por tipo de productor 2003 y 2001.**

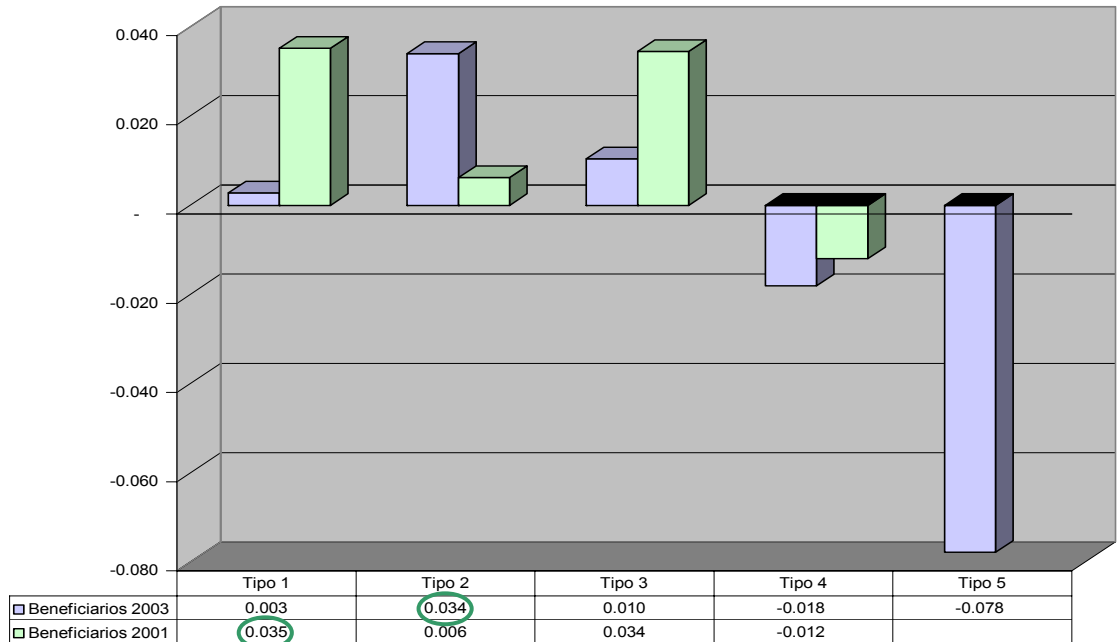


Fuente: Elaboración propia. Base de datos de Beneficiarios 2001 y 2003.

**4.6.4 La Innovación tecnológica por tipo de productor**

Las mayores presencias cambios en el nivel de tecnología aplicada se dan en los productores del tipo 1 y 2, tanto para los beneficiarios del 2003 como para los del 2001 (Figura 4.6.4.1).

**Figura 4.6.4.1. Impactos en innovación tecnológica por tipo de productor 2001 y 2003.**



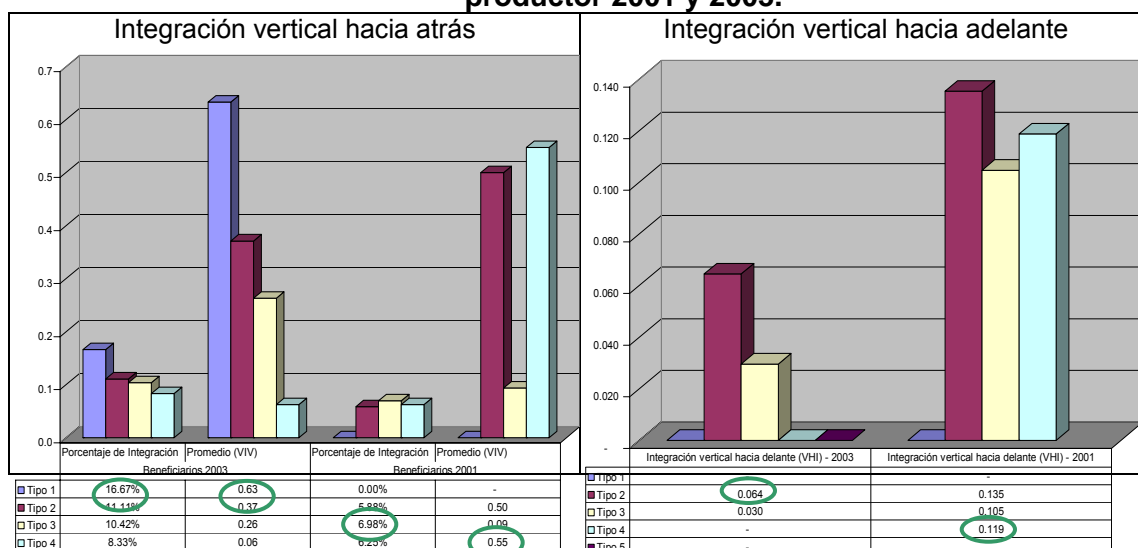
Fuente: Elaboración propia. Base de datos de Beneficiarios 2001 y 2003.

#### 4.6.5 La Integración de cadenas agroalimentarias por tipo de productor

En la integración vertical hacia atrás son los productores beneficiarios del tipo 1 y 2 del 2003 los que mayores cambios presentaron en presencia del apoyo, para los beneficiarios del 2001, los productores tipo 3 y 4 son los que experimentaron mayor integración.

Para la integración hacia adelante, los incrementos registrados están en los tipo 2 y 3 de los beneficiarios del 2003 y en el caso de los beneficiarios del 2001, los tipo 2, 3 y 4 son los que reportan incrementos en este tipo de integración. Al parecer, en el ejercicio del 2003, los principales esfuerzos del Programa recaen en los productores de estratos más bajos, en comparación con los del 2001, lo cual mantiene congruencia con los objetivos del Programa en referencia.

**Figura 4.6.5.1. Impactos en la cadena agroalimentaria por tipo de productor 2001 y 2003.**



Fuente: Elaboración propia. Base de datos de Beneficiarios 2001

Finalmente, a pesar de las dificultades para poder atribuir directamente los efectos del Programa de Fomento Ganadero de la APC, la mayor parte de los indicadores sí reportan datos interesantes que muestran que ha habido cambios positivos precisamente cuando hay presencia del Programa; lo que de alguna manera hace pensar que efectivamente este Programa ha contribuido a disminuir la problemática de los productores en las principales cadenas productivas identificadas. Que se requiere todavía buscar una mayor integración de los programas de la APC, y en general una mayor coordinación en todos los niveles de decisión, es cierto; pero también lo es que sin un programa como el de la APC las circunstancias del sector rural, en general, y del subsector pecuario, en particular, serían menos favorables que en la actualidad. Por tal motivo, es importante continuar redoblando los esfuerzos individuales e institucionales con el propósito de lograr, en el menor tiempo posible, los cambios que se traduzcan en mayores niveles de bienestar de los agricultores del Estado.

## Capítulo 5

### Conclusiones y Recomendaciones

Con el propósito de sintetizar lo que hasta el momento se ha venido exponiendo a lo largo de todo el documento, enseguida se presenta un cuadro resumen que muestra los resultados más relevantes correspondientes a los dos períodos de análisis, y diferenciándolos por tipo de productor.

#### Resumen de indicadores para los programas de fomento ganadero del 2001 y 2003.

Indicador	Valor del Indicador		Calificación del evaluador		Tipo de productor en el que se impacta más	
	Beneficiarios 2003	Beneficiarios 2001	2003	2001	Beneficiarios 2003	Beneficiarios 2001
Recepción del apoyo (%)	90.4	<b>98.2</b>	Muy buena	excelente	-	-
Permanencia del apoyo (%)	<b>98.2</b>	94.7	excelente	Muy buena	-	-
Satisfacción con el apoyo (0-10)	<b>9.04</b>	-	Muy buena	-	-	-
Índice general de uso (IGU) (%)	81.08	<b>82.78</b>	Buena	Buena	Tipo 1	Tipo 4
Incremento en la relación B/C (%)	<b>9.0</b>	5.0	Baja	Baja	Tipo 3	Tipo 1
Índice de cambio de ingresos (IY) (%)	25.7	<b>66.0</b>	Baja	Regular	Tipo 2	Tipo 2
Índice de cambio de excedentes (IE) (%)	36.4	<b>60.6</b>	Baja	Regular	Tipo 3	Tipo 3
Crecimiento del empleo total atribuido a la APC (%)	40.0	<b>170.0</b>	Buena	Excelente	Tipo 3	Tipo 3
Crecimiento en inversión y capitalización promedio (%)	45.0	<b>89.0</b>	Muy buena	Excelente	Tipo 2	Tipo 1
Crecimiento en Producción (%)	<b>62.7</b>	9.4	Muy buena	Baja	Tipo 2	Tipo 4
Índice de cambio del Nivel Tecnológico (INT) (-1 a 1)	<b>0.015</b>	0.014	Muy baja	Muy baja	Tipo 2	Tipo 1
Integración vertical hacia atrás (VIV) (-1 a 1)	<b>0.320</b>	0.310	Baja	Baja	Tipo 1	Tipo 4
Integración vertical hacia adelante (VHI) (-1 a 1)	0.0	<b>0.110</b>	Muy baja	Muy baja	Tipo 2	Tipo 4
Índice de desarrollo de las capacidades (VCI) (-1 a 1)	<b>0.057</b>	0.046	Muy baja	Muy baja	Tipo 2	Tipo 3
Índice de desarrollo de las organizaciones (VOR) (-1 a 1)	0.100	0.100	Muy baja	Muy baja	Tipo 2	Tipo 1
Conocimiento y participación en campañas zoonosanitarias (%)	84.84	<b>93.68</b>	Buena	Muy buena	Tipo 5	Tipo 3

Fuente: Elaboración propia. Base de datos de Beneficiarios 2001 y 2003.

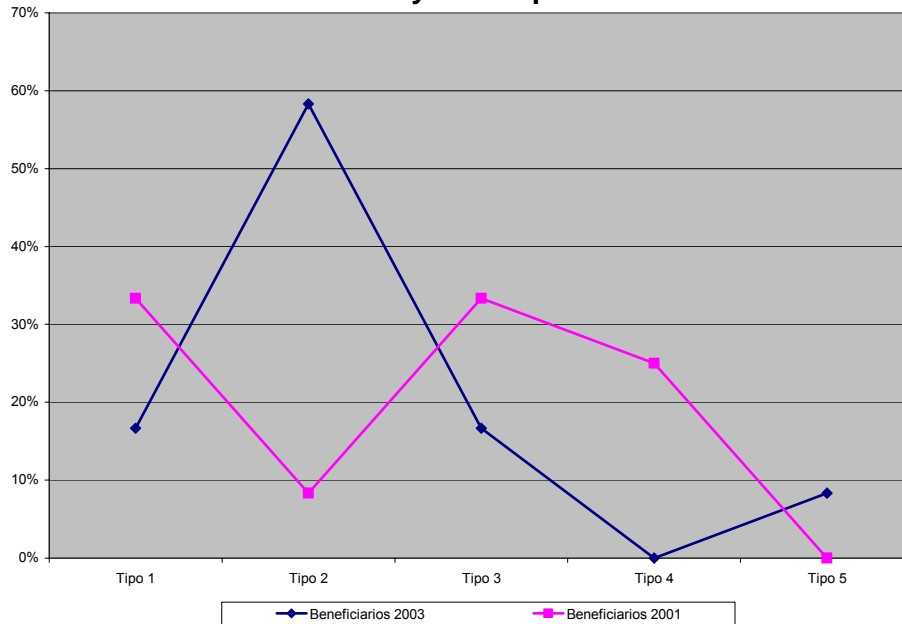
Con la información presentada en el cuadro anterior se llevó a cabo un ejercicio de calificación final en el que: excelente= 10; Muy buena= 9; Buena= 8; Regular= 7; Baja= 6; y Muy baja= 5; por lo que se cuantificó la frecuencia de cada una de las calificaciones y se sacó el promedio respectivo, dando como resultado una calificación total ponderada de **7.13** para el ejercicio 2003, y de **7.20** para el ejercicio 2001, lo cual puede ser considerado, para ambos casos, como una calificación regular con tendencia a hacerse buena.

La diferencia de calificación entre un ejercicio y otro, aunque es mínima (0.07), resulta lógico en el sentido de que los apoyos del Programa de Fomento Ganadero del 2001 han

alcanzado a la fecha un mayor tiempo de maduración, lo que habla bien del Programa en cuanto al desempeño en general se refiere.

Con el fin de facilitar la visibilidad de cómo se distribuyen los mayores impactos por tipo de productor, en la siguiente figura puede corroborarse que, para el ejercicio 2003, dichos impactos se concentran básicamente en los productores del tipo 1 y 3; mientras que para el 2001 éstos se concentran en los productores del tipo 1, 3 y 4. Esto, es importante de considerar sobre todo en lo que a focalización y definición de la población objetivo se refiere.

**Distribución porcentual de tipo de productores con mayores impactos**



Con anterioridad se planteó la **hipótesis general en el sentido de que es en el ámbito de los procesos donde se determinan significativamente los resultados e impactos del Programa en cuestión**; reconociendo, desde luego, la influencia de múltiples factores que muchas de las veces resultan impredecibles y que pueden afectar positiva y/o negativamente los objetivos del Programa. De esta manera, puede concluirse que las fases del **diseño**; la **planeación**; el **arreglo institucional**; y la **operación y el seguimiento** del Programa, si bien presentan algunas debilidades en diversos elementos que las componen, debe decirse que, de acuerdo con el desempeño global del Programa en evaluación, los esfuerzos institucionales y de los propios productores se ven traducidos en resultados favorables que sin duda estarán contribuyendo al mejoramiento del nivel de vida de los habitantes del sector rural, específicamente de los ganaderos del Estado.

Lo anterior, por supuesto, podría ser mejorado en gran medida si se realiza un mayor esfuerzo de "responsabilidad social"; es decir, de todas y cada una de las instancias que tienen que ver con el proceso de planificación del desarrollo rural y, en específico, con la operación de este importante Programa. El reto no es sencillo, sin embargo, por lo aquí estudiado, sí se vislumbra un mejor futuro.

## Bibliografía

FAO 2003. Guía para la elaboración de Informe Estatal de Evaluación de los Programas de Fomento Ganadero de la Alianza para el Campo 2002.

Gobierno del Estado de Veracruz. Página web [www.veracruz.gob.mx](http://www.veracruz.gob.mx)

INEGI 2000. Censo de población y vivienda.

INEGI. Sistema de cuentas Nacionales de México.

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

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

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

SAGARPA, Delegación del Estado de Veracruz. Avance Financiero de los Programas Federalizados y de Ejecución Nacional de la Alianza Contigo 2002, Informe del 28 de agosto del 2003.

Parámetros Consultores, S.C. Evaluación de la Alianza para el Campo 2002. Informe de la Evaluación Estatal de Fomento Ganadero. Veracruz, 2003.

## Anexos

### Metodología de evaluación

1. Diseño de la muestra de beneficiarios
  - 1.1. Selección de integrantes de la muestra
  - 1.2. Distribución de Beneficiarios encuestados por distrito.
  - 1.3. Distribución de Beneficiarios encuestados por municipio (2001 y 2003).
2. Relación de Actores Entrevistados.

#### Anexo. Metodología de evaluación

Para el calculo de la muestra y selección de los beneficiarios de los programas a encuestar se utilizo la Metodología propuesta por la FAO (Método de muestreo para la Evaluación Estatal de la Alianza Contigo 2003)

Las etapas que comprende la metodología utilizada, son las siguientes:

#### 1. Diseño de la muestra de beneficiarios

Definir el marco muestral después de haber realizado la depuración de las bases de datos, en las cuales encontramos entre otros aspectos, beneficiarios que recibieron más de un apoyo, Organizaciones y representantes, lo cual nos llevo tener un marco muestral de un total de 3,508 beneficiarios 2003 y 2,090 para el 2001 (Tabla XXXX)

COMPONENTE/PROYECTO	2001			2003		
	N2J	%	N <sub>1J</sub>	N2J	%	N <sub>1J</sub>
RECUPERACIÓN DE TIERRAS DE PASTOREO	1284	0.61	54	1904	0.54	57
APÍCOLA	62	0.03	3	145	0.04	4
LECHERO	77	0.04	4	299	0.09	10
MEJORAMIENTO GENÉTICO	667	0.32	28	1160	0.33	35
<b>TOTAL</b>	<b>2090</b>		<b>89</b>	<b>3508</b>		<b>106</b>

#### 1.1. Selección de integrantes de la muestra



Posteriormente se ordenaron la bases del 2001 y 2002 (de manera independiente cada una) y se procedió a seleccionar a los integrantes de la muestra para cada año.

Selección de Beneficiarios a muestrear 2001									
Pob.(N)	n	k=N/n	Reemplazos						
2090	89	23	18						
Muestra									
s1	s2	s3	s4	s5	s6	s7	s8	s9	s10
22	45	69	92	116	139	163	186	210	233
s11	s12	s13	s14	s15	s16	s17	s18	s19	s20
257	280	304	327	351	374	398	421	445	468
s21	s22	s23	s24	s25	s26	s27	s28	s29	s30
492	515	539	562	586	609	633	656	680	703
s31	s32	s33	s34	s35	s36	s37	s38	s39	s40
726	750	773	797	820	844	867	891	914	938
s41	s42	s43	s44	s45	s46	s47	s48	s49	s50
961	985	1008	1032	1055	1079	1102	1126	1149	1173
s51	s52	s53	s54	s55	s56	s57	s58	s59	s60
1196	1220	1243	1267	1290	1314	1337	1361	1384	1408
s61	s62	s63	s64	s65	s66	s67	s68	s69	s70
1431	1454	1478	1501	1525	1548	1572	1595	1619	1642
s71	s72	s73	s74	s75	s76	s77	s78	s79	s80
1666	1689	1713	1736	1760	1783	1807	1830	1854	1877
s81	s82	s83	s84	s85	s86	s87	s88	s89	
1901	1924	1948	1971	1995	2018	2042	2065	2089	
Reemplazos									
r1	r2	r3	r4	r5	r6	r7	r8	r9	r10
2069	2	25	49	72	96	119	143	166	190
r11	r12	r13	r14	r15	r16	r17	r18		
213	237	260	284	307	331	354	378		

Selección de Beneficiarios a muestrear 2003									
Pob.(N)	n	k=N/n	Reemplazos						
3508	106	33	21						
Muestra									
s1	s2	s3	s4	s5	s6	s7	s8	s9	s10
13	46	79	112	145	178	212	245	278	311
s11	s12	s13	s14	s15	s16	s17	s18	s19	s20

Selección de Beneficiarios a muestrear 2003										
344	377	410	443	476	509	543	576	609	642	
s21	s22	s23	s24	s25	s26	s27	s28	s29	s30	
675	708	741	774	807	840	873	907	940	973	
s31	s32	s33	s34	s35	s36	s37	s38	s39	s40	
1006	1039	1072	1105	1138	1171	1204	1237	1271	1304	
s41	s42	s43	s44	s45	s46	s47	s48	s49	s50	
1337	1370	1403	1436	1469	1502	1535	1568	1602	1635	
s51	s52	s53	s54	s55	s56	s57	s58	s59	s60	
1668	1701	1734	1767	1800	1833	1866	1899	1932	1966	
s61	s62	s63	s64	s65	s66	s67	s68	s69	s70	
1999	2032	2065	2098	2131	2164	2197	2230	2263	2297	
s71	s72	s73	s74	s75	s76	s77	s78	s79	s80	
2330	2363	2396	2429	2462	2495	2528	2561	2594	2627	
s81	s82	s83	s84	s85	s86	s87	s88	s89	s90	
2661	2694	2727	2760	2793	2826	2859	2892	2925	2958	
s91	s92	s93	s94	s95	s96	s97	s98	s99	s100	
2991	3025	3058	3091	3124	3157	3190	3223	3256	3289	
s101	s102	s103	s104	s105	s106					
3322	3356	3389	3422	3455	3488					
Reemplazos										
r1	r2	r3	r4	r5	r6	r7	r8	r9	r10	
3	36	69	102	135	168	202	235	268	301	
r11	r12	r13	r14	r15	r16	r17	r18	r19	r20	r21
334	367	400	433	466	499	533	566	599	632	665

## 1.2. Distribución de Beneficiarios encuestados por Distrito de Desarrollo Rural y por municipio

DISTRITO DE DESARROLLO RURAL		ENCUESTAS	
		2001	2003
1	HUAYACOCOTLA		
2	TUXPAN	5	1
3	MARTÍNEZ DE LA TORRE	9	8
4	COATEPEC	7	7
5	FORTÍN	1	1
6	LA ANTIGUA	4	2
7	VERACRUZ	2	6
8	CIUDAD ALEMÁN	1	1
9	SAN ANDRÉS TUXTLA	13	23
10	JÁLTIPAN	13	34
11	LAS CHOAPAS	6	11
12	PÁNUCO	28	12

DISTRITO DE DESARROLLO RURAL	ENCUESTAS	
	2001	2003
TOTAL	89	106

**1.3. Distribución de beneficiarios encuestados por municipio (2001 y 2003).  
Beneficiarios 2001**

MUNICIPIO	ENCUESTAS
ACAJETE	1
ACAYUCAN	2
ÁLAMO TEMAPACHE	2
ALTO LUCERO	1
ALTOTONGA	1
ÁNGEL R. CABADA	1
CATEMACO	1
CERRO AZUL	1
CHICONTEPEC	1
COATEPEC	2
COATZACOALCOS	1
COMAPAN	1
COSOLEACAQUE	1
COTAXTLA	1
GUTIÉRREZ ZAMORA	1
HIDALGOTITLÁN	1
IXHUATLÁN DE MADERO	1
JESÚS CARRANZA	5
JUAN RODRÍGUEZ CLARA	2
LAS CHOAPAS	2
MANLIO FABIO ALTAMIRANO	1
MARTÍNEZ DE LA TORRE	3
NARANJOS AMATLÁN	3
MINATITLÁN	1
OZULUAMA	6
PÁNUCO	6
PAPANTLA	2
PEROTE	1
PLAYA VICENTE	7
PUENTE NACIONAL	3
SAN ANDRÉS TUXTLA	2
SAYULA DE ALEMÁN	3
SOCONUSCO	1
TAMALÍN	2
TAMIAHUA	1

MUNICIPIO	ENCUESTAS
TAMPICO ALTO	1
TÁNTIMA	1
TANTOYUCA	3
TATAHUICAPAN	2
TECOLUTLA	1
TEMPOAL	4
TUXPAM	1
TUXTILLA	1
VEGA DE ALATORRE	2
XICO	2
<b>TOTAL</b>	<b>89</b>

## Beneficiarios encuestados del 2003

MUNICIPIO	ENCUESTAS
ACAYUCAN	1
AGUA DULCE	1
ALTO LUCERO	1
ALTOTONGA	1
ALVARADO	1
ÁNGEL R. CABADA	3
CATEMACO	2
CHICONTEPEC	1
CHINAMECA	2
COATEPEC	1
COTAXTLA	1
COYUTLA	2
EL HIGO	1
HIDALGOTITLÁN	1
HUATUSCO	1
HUEYAPAN DE OCAMPO	4
IXHUACÁN DE LOS REYES	1
JALACINGO	1
JÁLTIPAN	1
JAMAPA	1
JESÚS CARRANZA	8
JOSÉ AZUETA	1
JUAN RODRÍGUEZ CLARA	7
LAS CHOAPAS	7
MINATITLÁN	2
MISANTLA	2
NARANJOS AMATLÁN	1
NAOLINCO	1

MUNICIPIO	ENCUESTAS
NAUTLA	1
OZULUAMA	4
PÁNUCO	1
PAPANTLA	2
PLATÓN SÁNCHEZ	1
PLAYA VICENTE	6
PUENTE NACIONAL	1
SALTA BARRANCA	1
SAN ANDRÉS TUXTLA	3
SAN JUAN EVANGELISTA	6
SAN PEDRO SOTEAPAN	1
SAYULA DE ALEMÁN	7
SOTEAPAN	2
TAMIAHUA	1
TANTOYUCA	3
TATAHUICAPAN	1
TEXISTEPEC	1
TLACOLULAN	1
TLALIXCOYAN	1
TRES VALLES	1
VERACRUZ	2
XICO	1
YECUATLA	1
TOTAL	106

## 2.- Relación de actores entrevistados

INSTANCIA	MUNICIPIO	NOMBRE DEL ENTREVISTADO
AGENTES TÉCNICOS	XALAPA	HERNÁNDEZ MONFIL HUGO, M.V.Z.
AGENTES TÉCNICOS	XALAPA	CAPELLÍN ARTEAGA JUAN
CADER ACTOPAN	LA ANTIGUA	BALLESTEROS MARÍN MARIO
CADER OZULUAMA	PÁNUCO	ANIMAS ENRÍQUEZ FRANCISCO
CADER PLAYA VICENTE	SAN ANDRÉS TUXTLA	HERRERA AISPURO JOSÉ INÉS, ING.
COORDINADORES DPAI	PÁNUCO	CRUZ HERNÁNDEZ JOSÉ IGNACIO
COORDINADORES DPAI	JÁLTIPAN	DOMÍNGUEZ PÉREZ AURELIO

INSTANCIA	MUNICIPIO	NOMBRE DEL ENTREVISTADO
COORDINADORES DPAI	LAS CHOAPAS	ESCOBAR SÁNCHEZ MANUEL
COORDINADORES DPAI	LAS CHOAPAS	GARCÍA FLORES JOSÉ FERNANDO
COORDINADORES DPAI	VERACRUZ	GUDIÑO ESCANDÓN RAYMUNDO
COORDINADORES DPAI	JÁLTIPAN	HERNÁNDEZ ESTÉVEZ LUCAS
COORDINADORES DPAI	COATEPEC	JARAMILLO MONRROY OCTAVIO
COORDINADORES DPAI	LA ANTIGUA	MATA VIVEROS JOSÉ DEL CARMEN
COORDINADORES DPAI	SAN ANDRÉS TUXTLA	MAY REJÓN JUAN RAMÓN
COORDINADORES DPAI	LAS CHOAPAS	MORA MARTÍNEZ CALIXTO
COORDINADORES DPAI	COATEPEC	MOTA HERNÁNDEZ CARLOS DAVID
COORDINADORES DPAI	JÁLTIPAN	NIETO UGALDE MARIA DOLORES
COORDINADORES DPAI	COATEPEC	REINECKE REYES GUILLERMO
COORDINADORES DPAI	JÁLTIPAN	REYES MARTÍNEZ CARLOS ALBERTO
COORDINADORES DPAI	SAN ANDRÉS TUXTLA	REYES ROJAS RAFAEL
COORDINADORES DPAI	CD. ALEMÁN	RIVERA REYES JOSÉ MIGUEL
COORDINADORES DPAI	SAN ANDRÉS TUXTLA	ROMERO BECERRA DALIA ESTHER
COORDINADORES DPAI	TUXPAN	SALAS AQUINO CARLOS DAVID
COORDINADORES DPAI	PÁNUCO	SÁNCHEZ JIMÉNEZ JUAN CARLOS
COORDINADORES DPAI	PÁNUCO	VÍCTOR MENÉNDEZ ISAÍAS
COORDINADORES DPAI	XALAPA	ABAD RIVERA MA. DEL PILAR
COORDINADORES DPAI	JÁLTIPAN	AGUILAR VARGAS FLORENTINO
COORDINADORES DPAI	MARTÍNEZ DE LA TORRE	BELLO GONZÁLEZ RAFAEL
COORDINADORES DPAI	VERACRUZ	CHÁVEZ GUERRA JOSÉ LUIS
COORDINADORES DPAI	COATEPEC	CORTES ORTIZ CÉSAR

INSTANCIA	MUNICIPIO	NOMBRE DEL ENTREVISTADO
DIRECTOR DE GANADERÍA	XALAPA	FRANYUTTI MALPICA OTILIO, M.V.Z.
JEFES	VERACRUZ	EDUARDO REMES CABADA, MVZ
ORGANIZACIONES ECONÓMICAS	ORGANIZACIONES ECONÓMICAS	IDELBERTO MALPICA SÁENZ
ORGANIZACIONES ECONÓMICAS	ORGANIZACIONES ECONÓMICAS	JUAN FCO. GÓMEZ ACOSTA
ORGANIZACIONES ECONÓMICAS	ORGANIZACIONES ECONÓMICAS	HERRERA HERBET, MARCELO
PROVEEDORES	PEROTE	CORTINA MELCHOR HILDERBERTO
PROVEEDORES	ACAYUCAN	MARTÍNEZ YÉPEZ JULIA DEL R.
PROVEEDORES	TUXPAN	ORTEGA RAMÍREZ FERMÍN
RESPONSABLES PROGRAMAS	XALAPA	PORTELA VIDAL BLANCA
RESPONSABLES PROGRAMAS	XALAPA	VARGAS MONTES ISRAEL
SAGARPA	JÁLTIPAN	CORTEZ ALONSO URBANO
SAGARPA	PÁNUCO	FERNÁNDEZ DEL ÁNGEL, ALFONSO
SAGARPA	XALAPA	ACOSTA MARTÍNEZ EFRAÍN, M.V.Z
SECRETARIO FOFAE	XALAPA	LEGARRETA GUERRERO OCTAVIO, ING.
SISTEMA PRODUCTO	FORTÍN	CRIVELLI ESPINOSA JAIME
SISTEMA PRODUCTO	XALAPA	HERNÁNDEZ CRUZ JOSÉ DOMINGO
SUBDELEGADO	XALAPA	ARIAS BEJARANO ARMANDO, ING.