



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



EVALUACION DE LA ALIANZA PARA EL CAMPO 2001



**Informe de Evaluación Estatal
Fomento Avícola y Porcícola**

Yucatán

Octubre de 2002

EVALUACIÓN DE LA ALIANZA PARA EL CAMPO 2001

Programa Fomento Avícola y Porcícola

Yucatán

Directorio

**GOBIERNO DEL ESTADO DE
YUCATAN**

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

C. José Patricio Patrón Laviada
Gobernador Constitucional del Estado

C. Javier Bernardo Usabiaga Arroyo
Secretario

Prof. Roger A. González Herrera
Secretario de Desarrollo Agropecuario

MVZ. Luis Gallardo Nieto
Coordinador General de Ganadería

M.V.Z. Gerardo A. Escaroz Soler
Director de Ganadería

Ing. Joel Ávila Aguilar
Coordinador General de Enlace y Operación

MVZ. Renato Olvera Nevárez
Director General de Planeación y Evaluación

Ing. Julio de la Mora Razura
Delegado de la SAGARPA en el Estado

SUBCOMITÉ ESTATAL DE EVALUACIÓN (SEE)

Dr. Víctor González Lauck
Prof. Roger A. González Herrera
Ing. Julio de la Mora Razura

Sr. Jaime Dorantes Baquedano
Ing. Manuel Soria Fregoso

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

**ESTE ESTUDIO FUE REALIZADO POR LA ENTIDAD
EVALUADORA ESTATAL**

Bufete Agrícola Ganadero y de Agromercados S.C.P.

**MC. Francisco Álvarez Flores
Director de la Empresa**

**Ing. Leopoldo Chel Ucán
Director del Proyecto**

**Consultor
Ing. Héctor Can Kantún**

Prólogo

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

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

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

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

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

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

Proyecto FAO-SAGARPA
UTF/MEX/050/MEX

Tabla de contenido

	Pág.
Siglas	vi
Presentación	Vii
Resumen Ejecutivo	1
Capítulo 1 Introducción	5
1.1 Fundamentos y objetivos de la evaluación	5
1.2 Alcances, utilidad e importancia de la evaluación	5
1.3 Temas sobre los que enfatiza la evaluación	5
1.4 Metodología de evaluación aplicada	6
1.5 Fuentes de información utilizada en el informe	6
1.6 Métodos de análisis de la información	7
1.7 Descripción del contenido del informe	7
Capítulo 2 Diagnóstico del entorno para la operación del Programa	9
2.1 Contexto institucional en el que se desarrolló el Programa en la entidad	9
2.1.1 Instancias estatales y federales en la operación del Programa	9
2.1.2 Organizaciones de productores	10
2.2 Contexto económico	10
2.2.1 Actividades productivas	10
2.2.2 Población	10
2.2.3 Empleo	10
2.2.4 Mercados de bienes	11
2.2.5 Mercado de Insumos	11
2.2.6 Infraestructura	12
2.2.7 Condiciones agroclimáticas	12
2.2.8 Potencial productivo	12
2.2.9 Principales problemas a los que se enfrenta el sector rural	13
2.2.10 Caracterización de la actividad sobre la que se aplica el Programa	13
2.3 Principales elementos de política sectorial, estatal y federal	13
2.3.1 Objetivos	13
2.3.2 Programas en marcha	13
2.3.3 Instrumentos de la política rural	14
2.3.4 Población objetivo del Programa	14
2.3.5 Disponibilidad y priorización de los recursos	14
2.3.6 Otros elementos específicos de la entidad	14

Capítulo 3 Características del Programa en el Estado	15
3.1 Descripción del Programa	15
3.1.1 Objetivos	15
3.1.2 Problemática	15
3.1.3 Presupuesto	15
3.1.4 Beneficiarios	16
3.1.5 Componentes	16
3.2 Antecedentes y evolución del Programa en el Estado	16
3.3 Instrumentación y operación del Programa en 2001	17
3.4 Población objetivo	18
3.4.1 Criterios de elegibilidad	18
3.4.2 Criterios de selección	18
3.5 Componentes de apoyo	19
3.6 Metas físicas y financieras programadas y realizadas	19
3.7 Cobertura geográfica del Programa	20
 Capítulo 4 Evaluación de la operación del Programa	 21
4.1 Planeación del Programa	21
4.1.1 Complementariedad entre el Programa y la política sectorial estatal	21
4.1.2 Complementariedad del Programa con otros programas de la Alianza	21
4.1.3 Uso de diagnósticos y evaluaciones previas	21
4.1.4 Objetivos, metas y plazos	22
4.1.5 Focalización: actividades, regiones, beneficiarios y apoyos diferenciados	23
4.2 Procesos de operación del Programa en el Estado	24
4.2.1 Operación del Programa en el marco de la política de federalización	24
4.2.2 Arreglo institucional	25
4.2.3 Difusión del Programa	25
4.2.4 Gestión de solicitudes y apoyos	26
4.2.5 Otorgamiento de apoyos	26
4.2.6 Seguimiento del Programa	27
4.2.7 Solicitudes recibidas y atendidas	27
4.2.8 Solicitudes no atendidas y razones; estrategia para el seguimiento de solicitudes no atendidas	28
4.3 Perfil de los beneficiarios	28
4.4 Satisfacción con el apoyo	30
4.5 Participación de productores, proveedores y técnicos en la planeación y operación del Programa	31
4.6 Correspondencia entre los apoyos del Programa y las necesidades de los productores	32
4.7 Evaluación global de la operación del Programa	32
4.8 Conclusiones y recomendaciones	34

4.8.1	Conclusiones	34
4.8.2	Recomendaciones	35
Capítulo 5 Evaluación de resultados e impactos del Programa		36
5.1	Principales resultados de las acciones del Programa	36
5.1.1	Cambios en la capacidad productiva	36
5.2	Capitalización e inversión productiva	37
5.3	Cambio técnico e innovación en los procesos productivos	38
5.4	Permanencia de los apoyos y sostenibilidad de las inversiones	38
5.5	Desarrollo de capacidades técnicas, productivas y de gestión	39
5.6	Cambios en producción y productividad atribuibles al apoyo	39
5.7	Cambio en el ingreso de la unidad de producción	40
5.8	Desarrollo de cadenas de valor	40
5.9	Contribución al empleo	41
5.10	Conversión y diversificación productiva	41
5.11	Efectos sobre los recursos naturales	42
5.12	Desarrollo de organizaciones económicas de productores	42
5.13	Protección y control sanitario	42
5.14	Investigación y Transferencia de Tecnología	44
5.15	Conclusiones y recomendaciones	44
5.15.1	Conclusiones	44
5.15.2	Recomendaciones	46
Capítulo 6 Conclusiones y recomendaciones		48
6.1	Conclusiones	48
6.1.1	Acerca de la operación del Programa	48
6.1.2	Acerca de los resultados e impactos del Programa	48
6.1.3	Acerca de las prioridades que orientaron la asignación de recursos del Programa	50
6.1.4	Fortalezas y debilidades del Programa	50
6.2	Recomendaciones	51
6.2.1	Para incrementar los impactos del Programa	51
6.2.2	Para una asignación más eficiente de los recursos	51
6.2.3	Para el mejoramiento de la eficiencia operativa	52
6.2.4	Para una mejor adecuación del Programa al proceso de federalización y descentralización	52
6.2.5	Para una mayor y mejor participación de los productores	52
6.2.6	Para la introducción de reformas institucionales	52
6.2.7	Otras recomendaciones	53
Bibliografía		54

Índice de Cuadros

	Pág.
Cuadro 3-1	Avance físico del Programa
Cuadro 3-2	Avance financiero del Programa
Cuadro 4-1	Evolución de la población objetivo del Programa
Cuadro 4-2	Distribución de los apoyos del Programa en el Estado
Cuadro 4-3	Perfil de beneficiarios de personas físicas
Cuadro 4-4	Perfil de beneficiarios de personas morales
Cuadro 5-1	Principales resultados en la capacidad productiva
Cuadro 5-2	Capitalización e inversión productiva
Cuadro 5-3	Cambios técnicos e innovaciones en los procesos productivos
Cuadro 5-4	Permanencia de los apoyos y sostenibilidad de las inversiones
Cuadro 5-5	Capacidades técnicas, productivas y de gestión
Cuadro 5-6	Cambios en producción y productividad atribuibles al apoyo
Cuadro 5-7	Cambio en el ingreso de la unidad de producción
Cuadro 5-8	Desarrollo de cadenas de valor
Cuadro 5-9	Contribución al empleo
Cuadro 5-10	Efecto sobre los recursos naturales
Cuadro 5-11	Desarrollo y fortalecimiento de las organizaciones económicas de productores
Cuadro 5-12	Cambios sanitarios como consecuencia de las campañas
Cuadro 5-13	Cambios productivos como consecuencia de las campañas
Cuadro 5-14	Cambios económicos como consecuencia de las campañas
Cuadro 5-15	Actividad en la cual el productor ha participado

Índice de anexos

Anexo 1 Metodología de evaluación

Anexo 3 Cuadro de resultados

Siglas empleadas

SIGLAS	SIGNIFICADO
AC	Asociación Civil
APC	Alianza para el Campo
ASERCA	Apoyos y Servicios a la Comercialización Agropecuaria
CEA	Consejo Estatal Agropecuario
CES	Comité de Evaluación y Seguimiento
CGEO	Coordinación General de Enlace y Operación
CONAPO	Consejo Nacional de Población
COTEGAN	Comisión Técnica de Ganadería
DDR	Distrito de Desarrollo Rural
EEE	Entidades Evaluadoras Estatales
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
FOFAY	Fondo de Fomento Agropecuario del Estado de Yucatán
INEGI	Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática
INIFAP	Instituto Nacional de Investigaciones Forestales, Agrícolas y Pecuarias
PIT	Pastoreo Intensivo Tecnificado
SAGARPA	Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación
SIALC	Sistema Integral de Información
SEE	Subcomité Estatal de Evaluación
SDR	Secretaría de Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación Gobierno del Estado
SPR	Sociedad de Producción Rural
ST	Secretariado Técnico
TIF	Tipo Inspección Federal
TLC	Tratado de Libre Comercio
UA	Unidad de Apoyo
UN	Unidades Normativas

Presentación

Por cuarta ocasión, el Gobierno de México con el apoyo de la FAO, realiza la evaluación externa del Programa Fomento Avícola y Porcícola de la Alianza para el Campo, en esta oportunidad en su aplicación 2001.

En la evaluación 2001 los objetivos fueron los mismos que en 1999, aunque se registraron algunos cambios importantes en la metodología y procedimientos de la evaluación ya que fue mas sintetizada y permitió a la Entidad Evaluadora Estatal (EEE) tener la libertad de plasmar las ideas y experiencias que en esta se tiene. Las modificaciones han tendido a simplificar el proceso de evaluación, facilitar la información a los evaluadores y agilizar la gestión de documentos y bases de datos. La Entidad Evaluadora se hace responsable de la calidad y contenido del informe con el fin de garantizar la objetividad, manteniendo siempre como principio fundamental que los hallazgos de estas evaluaciones sea útiles para mejorar el desempeño de los programas y evaluar su impacto en el medio rural.

La elaboración de estos estudios ha sido posible por la existencia de una amplia red institucional al nivel federal y estatal consolidada y funcionando, con un nivel más desarrollado de cultura evaluativa. También este proceso fue conducido por el Subcomité Estatal de Evaluación quien fue responsable de la contratación y supervisión de la EEE, así como de la revisión, calificación y dictamen de la evaluación.

La disciplina metodológica, la objetividad y externalidad de los resultados que aquí se presentan, han sido posibles en gran medida gracias al enfoque metodológico y supervisión desarrollados por la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) y a la colaboración de las instituciones estatales y federales, que respetaron en todo momento los criterios y la independencia de los evaluadores. Esta Evaluación del Programa Fomento Avícola y Porcícola 2001 se realizó en el Estado de Yucatán.

Cabe señalar finalmente que, como en la anterior ocasión, los resultados de estas evaluaciones contribuyan significativamente para que las instituciones, técnicos, responsables y autoridades al nivel federal y estatal, incrementen su eficacia y eficiencia en el desempeño de sus funciones. Con estas evaluaciones se están dando pasos importantes en la conformación de una cultura de programación que considere a las evaluaciones como parte integrante de los programas de desarrollo agrícola y rural. Se espera que la FAO difunda en los países interesados, los potenciales impactos del tipo de políticas de apoyo a la producción agropecuaria que representan estos programas.

Proyecto FAO-SAGAR UTF/MEX/045/MEX

Resumen Ejecutivo

1. Entorno estatal para la operación del Programa

El gobierno del Estado, en el marco de la federalización del sector agropecuario y rural, lleva a cabo la ejecución de los programas operativos de la Alianza para el Campo, con base en los marcos normativos y el nuevo arreglo institucional establecido en la entidad.

Dentro de este marco el Consejo Estatal Agropecuario es la autoridad máxima del sector agropecuario y rural, con la participación amplia de los productores y sus organizaciones.

El fomento de la actividad avícola y porcícola se favorece mediante la ejecución de otros programas bajo el esquema incluyente de la Alianza para el Campo, enfocados a la capacitación, control sanitario y empleo temporal.

2. Características del Programa en el Estado

Las actividades avícola y porcícola son de gran importancia en el contexto socioeconómico del país y particularmente del Estado, al igual que el resto del sector primario, han servido de base al desarrollo de la industria nacional, ya que proporcionan alimentos y materias primas, generan empleo, distribuyen ingresos en el sector rural y utilizan recursos naturales, tratando de minimizar sus impactos negativos.

Participan como beneficiarios los pequeños propietarios, asociaciones de productores y sociedades civiles o mercantiles dedicadas a la producción avícola y porcícola.

El Programa 2001, apoyó a los avicultores y porcicultores en la adquisición de equipos de limpieza, jaulas de postura, bombas sumergibles, comederos, bebederos, silos, jaulas de gestación, jaulas paridero y jaulas para destetes, principalmente y materiales de construcción para la ampliación de sus naves avícolas y porcícolas, con el propósito de incrementar los niveles productivos y de productividad de las granjas.

Los apoyos federales otorgados a través del Programa fueron del 20% por lo que los productores tuvieron que aportar el 80 % sobre inversión realizada.

Los recursos fueron canalizados de acuerdo a los criterios de elegibilidad del propio Programa.

3. Evaluación de la operación del Programa

En Anexo Técnico de fecha 30 de octubre de 2001, se autorizaron recursos federales por \$1,500,000 para apoyar 38 productores para igual número de granjas entre avícolas y porcícolas.

Posteriormente por acuerdo de la comisión técnica de ganadería se modifican las metas físicas para la atención de 52 productores con el mismo techo financiero.

Los apoyos se dirigieron a la población objetivo en función de los criterios de elegibilidad y estratificación de los productores que realizaron las instancias del gobierno del Estado encargadas de la ejecución, apegándose a la normatividad establecida.

Se recibieron un total de 65 solicitudes de las que se autorizaron y concretaron un total de 52 beneficiarios, al corte para la evaluación un productor estaba por cobrar sus apoyos.

El 100 % de los beneficiarios manifestaron que permanecen en su poder los bienes adquiridos, están en operación y funcionan bien.

En los dos primeros cuadros se presenta el comparativo de metas financieras y físicas por componentes programadas y realizadas.

El número de beneficiarios tuvo un incremento del 74.5 % respecto a la programación inicial. Este logro se debió a la reducción en el porcentaje de apoyo del 25 al 20%.

Metas financieras y físicas programadas (miles de pesos)

Componentes	Metas financieras			Metas físicas		
	Total	Federal	Productores	Cantidad	Unidad	Número de productores
Infraestructura y equipamiento para granjas porcícolas	3,450	863	2,587	23	Granja	23
Infraestructura y equipamiento para granjas avícolas	2,250	562	1,688	15	Granja	15
Gastos de operación (3%)	38	38	0			
Gastos de evaluación (2.5 %)	37	37	0			
Total	5,775	1,500	4,275	38		38

Fuente: BAGA, en base al Anexo Técnico, 2001.

Metas financieras y físicas realizadas (miles de pesos)

Componentes	Metas Financieras			Metas Físicas		
	Total	Federal	Productores	Cantidad	Unidad	Número de productores
Infraestructura y equipamiento para granjas porcícolas.	2,859	826	2,033	29	Granjas	29
Infraestructura y equipamiento para granjas avícolas	2,927	563	2,364	22	Granjas	22
Gastos de operación (3%)	38	38				
Gastos de evaluación (2.5%)	37	37				
Total	5,861	1,464	4,397	51		51

Fuente: BAGA, en base al avance del Programa, 2001.

4. Evaluación de los resultados e impactos del Programa

Entre los índices más sobresalientes que impactaron en los proyectos de los beneficiarios se aprecian el de inversión media total, satisfacción del apoyo, el arraigo de la población, índices que se vieron favorecido por los componentes otorgado por el Programa.

Indicadores Básicos del Programa

Indicador	Valor
Inversión media total, (IMT) \$	5.53
Inversión media adicional \$	1.43
Frecuencia de cambios en producción debido a cambios en técnicas %	76
Índice de permanencia, sostenibilidad y calidad del apoyo	41
Desarrollo mínimo de capacidad técnica productiva y de gestión %	71
Pláticas, talleres o eventos de capacitación %	27
Tasa de incremento del empleo debido al apoyo %	1
Arraigo de la población debido al apoyo, %	57
Presencia de efectos favorables sobre los recursos naturales %	80
Consolidación de grupos %	17
Disminución de la presencia de plagas y enfermedades %	66
Aumento la producción o los rendimientos %	42
Aumentó los ingresos por ventas %	44

Fuente: BAGA en base a cuestionarios a beneficiarios, 2001.

En términos generales se observa buena inversión por parte de los productores en el sector por cada unidad invertida de recursos fiscales, situación que nos indica la especialización de dichos productores en sus respectivas actividades.

El índice de permanencia, sostenibilidad y calidad del apoyo, al ponderarse su efecto se determina que los 41 beneficiarios encuestados manifestaron que los bienes o servicios recibidos del Programa permanecen en su posesión, se mantienen en funcionamiento y es satisfactorio.

Se observan cambios favorables por los beneficiarios del Programa en el acceso a insumos y servicios en primera instancia, también en las áreas de comercialización y un buen índice general de desarrollo de la cadena de valor.

5. Conclusiones y recomendaciones

El Programa Fomento Avícola y Porcícola 2001, logró sus objetivos apegándose a la normativa y aprovechó la flexibilidad en la distribución presupuestal para ampliar su cobertura al atender mayor número de productores.

Se superó la meta de beneficiarios atendidos en un 74.5% con relación a la programación inicial plasmada en Anexo Técnico.

La distribución del presupuesto ejercido arroja una tendencia polarizada debido a la situación misma de la actividad que se concentra mayormente en el área del DDR 178 (Mérida) al absorber el 77% de los recursos totales del Programa.

En el proceso de planeación del Programa, desde su inicio se deberá involucrar a los principales actores como son funcionarios operativos, funcionarios normativos, productores y sus organizaciones, así como a los proveedores.

Los productores que ya cuentan con infraestructura productiva de tipo avícola y porcícola sería interesante concertar con ellos mediante la integración de organizaciones productivas proyectos que tiendan a lograr su integración horizontal.

Realizar un diagnóstico para la actividad avícola y porcícola que sirviera de base para proponer proyectos integrales que contemple la producción, industrialización, impacto ambiental y comercialización y no continuar otorgando apoyos en forma aislada donde no se observan los impactos deseados.

Gestionar mayor cantidad de recursos federales para canalizar hacia proyectos de tratamiento de aguas residuales, principalmente para el caso de las granjas porcícolas ya que el Estado por sus características edáficas, fácilmente se están contaminando los mantos freáticos.

CAPÍTULO 1

Introducción

1.1 Fundamentos y objetivos de la evaluación

El Presupuesto de Egresos de la Federación para el ejercicio fiscal del año 2001, en su Capítulo V Art. 64 Fracción 1V establece la obligatoriedad de realizar la evaluación de los Programas de Alianza para el Campo. En cumplimiento de este mandato, las reglas de Operación de la Alianza para el campo en su Capítulo 2 Apartado 2.3 establece el carácter que deberá observar esta Evaluación.

La evaluación del Programa de Fomento Avícola y Porcícola tiene como finalidad la formulación de propuestas que contribuyan a la orientación de la política sectorial, sugiera cambios en la operación del Programa y que brinden elementos de juicio para definir prioridades en la asignación de recursos públicos destinados a fortalecer la producción avícola y porcícola.

1.2 Alcances, utilidad e importancia de la evaluación

Los resultados de la evaluación pretenden servir de apoyo para la toma de decisiones de los agentes económicos involucrados en la operación del Programa.

La Evaluación servirá de apoyo a los funcionarios de los diferentes niveles de gobierno (federal, estatal y municipal) vinculados directamente con la asignación de recursos y la normatividad de los programas de Alianza para el Campo entre los que se encuentran la SAGARPA, Secretaría de Desarrollo Rural (SDR) del Gobierno del Estado y los Presidentes Municipales.

La evaluación también será de interés para las instancias encargadas de la operación del Programa como son: Distritos de Desarrollo Rural, Dirección de Fomento Ganadero de la SDR, Apoyos y Servicios a la Comercialización Agropecuaria (ASERCA), debido a que podrán contar con mayores elementos para apoyar en forma más eficiente a los productores en los servicios de asesoría, conocimiento de sus necesidades, análisis de alternativas para subsanarlas, así como conocer los criterios para proponer inversiones en el marco del Programa.

1.3 Temas sobre los que enfatiza la evaluación

La evaluación contempla principalmente aspectos sobre el otorgamiento de los apoyos en los componentes siguientes:

Rehabilitación y construcción de infraestructura básica: naves avícolas y porcícolas, bodegas, tolvas, cercos perimetrales, vados y arcos sanitarios.

Adquisición e instalación de equipos especializados: comederos, bebederos, jaulas paridero y de gestación, jaulas postura, criadoras avícolas, mezcladoras, molinos, equipos de ventilación y para el tratamiento de aguas residuales.

1.4 Metodología de evaluación aplicada

En base a la lista de beneficiarios del Programa de Fomento Avícola y Porcícola proporcionada por el subcomité estatal de evaluación, se integró el marco de muestreo para el Programa tomando en consideración los siguientes tipos de beneficiarios:

Beneficiarios que presentaron solicitud individual.

Grupo de beneficiarios que presentaron solicitud grupal, cuyos integrantes hacen uso individual del componente otorgado.

Grupo de beneficiarios que presentaron solicitud grupal, cuyos integrantes hacen uso colectivo del componente.

También se obtuvo información de las entrevistas a funcionarios responsables de las áreas normativas de la SAGARPA, de los operadores del Programa (SDR), proveedores y organizaciones de productores.

1.5 Fuentes de información utilizadas en el informe

Tomando en cuenta experiencias previas de evaluación, se consideró que ésta evaluación debe responder fundamentalmente a las siguientes preguntas:

¿Cuál fue el contexto en el que se operó el Programa?

¿Cómo ha sido su evolución?

¿Cómo fue su operación?

¿Cuál fue su cobertura?

¿Cuál es el perfil del beneficiario?

¿Cuáles son las percepciones y expectativas de los productores, organizaciones, funcionarios y proveedores sobre su operación y resultados?

¿Cómo se puede mejorar su operación, su adecuación al proceso de federalización y descentralización?

¿Cuáles han sido los resultados e impactos?

Con el fin de responder a dichas preguntas antes mencionadas se consultó a las siguientes fuentes de información:

Guía metodológica

Reglas de Operación de la Alianza para el Campo

Guía normativa y manuales de operación del programa evaluado

Plan Nacional de Desarrollo y programa sectorial.

Plan estatal de desarrollo sectorial.

Información estadística del INEGI y SAGARPA.

Encuestas a beneficiarios.

Entrevistas semi-estructuradas con miembros de las siguientes instancias: Comités Técnicos del Fideicomiso Estatal, Comités o Subcomités Técnicos correspondientes, responsables del Programa en el Estado, agentes técnicos, proveedores de bienes y servicios.

1.6 Métodos de análisis de la información

La metodología a ser aplicada es elaborada por la FAO y aprobada por la SAGARPA. Este método se denomina procedimiento para el estudio de indicadores de evaluación y su análisis.

1.7 Descripción del contenido del informe

El informe sobre la evaluación se estructura en 6 capítulos, mismos que a continuación se explican:

Presentación

Menciona de manera general los aspectos del Programa evaluado.

Resumen Ejecutivo

Trata de dar una visión completa de los temas más relevantes del informe en que se resumen los principales aspectos en torno a la operación estatal del Programa.

Capítulo 1 Introducción

Trata lo relativo a los fundamentos legales en que se basa la evaluación del Programa y su utilidad como herramienta para el diseño, planeación y ajuste del Programa para mejorarlo.

Capítulo 2 Diagnóstico del entorno para la operación del Programa

En este capítulo se establece el marco de referencia sobre el que se desarrolló el Programa y la problemática sectorial que se pretendió atender.

Capítulo 3 Características del Programa en el Estado.

Comprende la evolución del Programa desde su inicio en la entidad.

Capítulo 4 Evaluación de la Operación del Programa

Trata de la operación del Programa, el análisis del funcionamiento administrativo y operativo en el ámbito estatal.

Capítulo 5 Evaluación de resultados e impactos del Programa

Trata lo relativo a los resultados e impactos del Programa, en la productividad y producción en la economía de los productores, el empleo en el Estado, el desarrollo de mercados y efectos sobre los recursos naturales.

Capítulo 6 Conclusiones y recomendaciones

Trata del análisis a partir de los resultados de la evaluación global del Programa y las conclusiones que permitirán hacer recomendaciones en cuanto a la viabilidad, orientación y pertinencia del Programa.

Y por último la bibliografía, fuentes de información y anexos.

Capítulo 2

Diagnóstico del entorno para la operación del Programa

El Estado de Yucatán se localiza en el sureste del país y en el norte de la península del mismo nombre. Colinda al norte con el Golfo de México; al este con Quintana Roo; al sur con Campeche y Quintana Roo y al oeste con el Golfo de México y Campeche. Tiene una superficie de 43,379 km² y representa aproximadamente el 28% del territorio peninsular y el 2% del nacional.

El desarrollo socioeconómico del subsector pecuario de Yucatán se basa en las diversas actividades entre las que destacan: apicultura, avicultura, porcicultura y ganadería bovina.

2.1 Contexto Institucional en el que se desarrolló el Programa en la entidad

2.1.1 Instancias estatales y federales en la operación del Programa

Con el objeto de impulsar el federalismo y su fortalecimiento, se establecieron atribuciones y responsabilidades a los diferentes participantes en los programas de Alianza como se indica a continuación:

La **SAGARPA** establece la normativa general del Programa así como los instrumentos jurídicos como convenios de concertación y sus anexos técnicos.

La Delegación de la **SAGARPA** en el Estado. Coordina a los organismos federales del sector agropecuario y rural en el Estado para el fomento y promoción del Programa.

Distrito de Desarrollo Rural. Responde a las directrices estatales para el desarrollo agropecuario y rural conforme a las reglas de operación del Programa Avícola y Porcícola.

Secretaría de Desarrollo Rural y Pesca del Gobierno del Estado. Se encarga de la ejecución operativa del Programa, con base en los marcos normativos.

Consejo Estatal Agropecuario. Con atribuciones de determinar prioridades en la asignación de los recursos presupuestales gubernamentales para los Programas de Alianza para el Campo.

Comisión Técnica de Ganadería. Propone al consejo estatal agropecuario las prioridades para la asignación de los apoyos de los conceptos de gastos del Programa de fomento ganadero.

2.1.2 Organizaciones de productores

Los productores y sus organizaciones participan activamente en el Consejo Estatal Agropecuario que es la autoridad máxima del sector agropecuario y rural, así como también en la Comisión Técnica de Ganadería.

2.2 Contexto económico

2.2.1 Actividades productivas

El Estado de Yucatán en el año 2000 según datos del INEGI, presentó altos índices de marginación calificada como alta y de muy alta, en los 82 de los 106 municipios del Estado en las que habitan el 29% de la población total del Estado. El Estado presentó el 5^o y 4^o grado de mayor problema en términos de pobreza moderada y extrema respectivamente. Actualmente, Yucatán cuenta con una economía más diversificada aunque poco integrada. Dentro de la clasificación del PIB, encontramos que comercio y servicios representan cerca del 74% del valor generado en el Estado, superior a la media nacional, la industria manufacturera el 14.2%, la industria de la construcción el 9% y el sector agropecuario aporta apenas 5.3%, datos que señalan la baja productividad del campo.

A pesar que hasta la fecha pocos sectores han aprovechado las oportunidades que ofrece la globalización, Yucatán tiene gran potencial y ventajas comparativas para hacerlo, su ubicación en el Golfo de México, facilita la oportunidad de alcances de los mercados extranjeros americanos y europeos, sin embargo en el campo, la globalización y la apertura comercial es una amenaza y causa de descapitalización para muchas actividades productivas.

2.2.2 Población.

Según el XII Censo General de Población y Vivienda del INEGI 2000, Yucatán cuenta con un millón 658 mil 210 habitantes que representa el 1.7% de total nacional. Con una población preponderantemente joven del 24.4 %, es decir, 1 de cada 4 son menores de 12 años y un 5.8 % mayores de 65 años de edad.

2.2.3 Empleo

La producción agropecuaria en el Estado se enfoca principalmente a la realización de actividades primarias en las que está inmersa una población rural significativa, la cual no garantiza el abasto que demanda el mercado consumidor en muchos productos, ya que una gran mayoría se realiza con características de autoconsumo, especialmente en las zonas con población indígena, lo que obliga a la población a buscar alternativas para cubrir sus necesidades familiares, subempleándose en la industria de la construcción, comercio, artesanal y turismo; actividades que son incapaces de absorber toda esa mano de obra disponible.

El desarrollo socioeconómico del subsector pecuario de Yucatán se basa en las diversas actividades entre las que destacan: apicultura, avicultura, porcicultura, ganadería bovina y ovina, en todas las cuales es autosuficiente y exporta a otros estados del país. La población que se dedica a las actividades primarias como es el caso de la ganadería en el Estado es de 120,196 personas.

2.2.4 Mercados de bienes

La producción agropecuaria, se enfoca principalmente a la realización de actividades primarias en las que está inmersa una población rural significativa, la cual no garantiza el abasto que demanda el mercado consumidor, ya que una gran mayoría se realiza con características de autoconsumo para subsistencia, especialmente en las zonas con población indígena, lo que obliga a la población a buscar alternativas para cubrir sus necesidades familiares, subempleándose en la industria de la construcción, comercio, artesanal, y turismo; actividades que son incapaces para absorber toda esa mano de obra disponible, por lo que el intercambio de bienes e insumos se puede inferir como incipiente.

Respecto a los componentes apoyados por el Programa existe en el Estado suficiente volumen y calidad genética para abastecer las necesidades de los avicultores y porcicultores; sin embargo se importa la genética básica de aves y cerdos de los países desarrollados.

2.2.5 Mercado de insumos

En la ciudad de Mérida capital económica y política del Estado, se concentra una gran cantidad de comercios oferentes de insumos para el sector pecuario, siendo el principal centro de abastecimiento en donde generalmente se puede encontrar los insumos para la actividad avícola y porcícola.

Otros comercios establecidos en las ciudades medianas como Ticul, Valladolid, Peto, Motul, y Tizimín prestan servicios en este ramo del comercio.

Con relación a la materia prima como es el sorgo y la soya, estos lo importan de los Estados Unidos de Norteamérica principalmente debido a que el Estado no los produce y la producción nacional es insuficiente para cubrir la demanda del país. La actividad avícola y porcícola operan en el Estado tipo maquiladora ya que se importan casi todas las materias primas, tecnología, maquinaria y equipo especializado y aquí se desarrollan los animales agregando mano de obra y capacidad empresarial dejando los desechos orgánicos.

Se importan aproximadamente 1,000,000 de toneladas anuales de insumos para la fabricación de alimentos balanceados para la avicultura y porcicultura.

2.2.6 Infraestructura

El distrito 178 de Mérida es en donde se concentra la gran parte de la infraestructura avícola y porcícola, con alta tecnificación. Esta situación se debe a que la ciudad ofrece condiciones de comunicación que facilitan el desarrollo potencial de estas actividades y por la cercanía al puerto de Progreso que es por donde llegan los granos básicos para la elaboración de los alimentos.

El Estado cuenta con capacidad instalada para producir aproximadamente 1,300,000 pollos/semana; 60,000 cajas de huevo/semana y 1,300,000 cerdos finalizados/año de 95 kilos cada uno.

2.2.7 Condiciones agroclimáticas

El clima del Estado es propicio para el desarrollo potencial de las actividades avícolas y porcícolas, los principales productores de huevo, pollo y carne de cerdo en el Estado están integrados para mejorar sus niveles de utilidad desde la producción, fábrica de alimentos y rastros para beneficiar sus animales hasta con empresas para manejar la comercialización.

En el Estado se presenta una temperatura promedio de 26° C durante el año, una máxima de 40° C y una mínima de 15° C con períodos de seca muy definidos y de lluvias en el verano; sin embargo, existen posibilidades de fenómenos meteorológicos como ciclones o huracanes que pueden afectar a estas actividades.

2.2.8 Potencial productivo

El Estado posee condiciones potenciales para el desarrollo de la actividad pecuaria, como disponibilidad de tierras y agua que no son aprovechadas de manera racional y eficiente debido a la insuficiencia de recursos económicos y altos costos de producción.

La avicultura y porcicultura yucateca ocupan un lugar importante a nivel nacional con una producción de 87,138 toneladas de carne de pollo, 73,346 toneladas de huevo y 87,188 toneladas de carne de cerdo. Con la producción de pollo, huevo y cerdo se abastece el mercado local y destina parcialmente a otros estados como Quintana Roo, Campeche, Chiapas, Puebla, Veracruz y el Distrito Federal. Solamente en el caso de la carne de cerdo se realizan exportaciones principalmente a Japón.

Con relación al potencial productivo en el Estado existe material genético, infraestructura, tecnología, así como las condiciones políticas adecuadas para lograr mantener el potencial de la actividad permitiendo consolidar los mercados del sureste mexicano.

El potencial productivo en porcicultura y avicultura se presenta para los grupos integrados, en virtud de que en el Estado estas actividades están polarizadas dado que aproximadamente el 80% de la producción estatal la manejan de tres a cuatro grupos importantes.

2.2.9 Principales problemas a los que se enfrenta el sector rural

La baja rentabilidad de la producción avícola y porcícola, sobre todo en empresas no integradas, debido a los altos costos de producción por la importación de materias primas para la elaboración de alimentos, como son el sorgo y soya de los Estados Unidos de Norteamérica ya que su precio es inestable y se cotiza en dólares.

La falta de integración en la cadena productiva para disminuir sus costos de producción y poder competir en condiciones ventajosas con los productos importados, ante un mercado globalizado en donde los productores de otros países reciben fuertes subsidios.

La creciente competencia proveniente de nuestros socios comerciales en el Tratado de Libre Comercio (TLC) debido a que las cuotas de importación y aranceles protectores serán eliminadas totalmente a partir del primero de enero del año 2003.

2.2.10 Caracterización de la actividad sobre la que se aplica el Programa

En cuanto a la actividad avícola el Programa se aplica a pequeños productores que no están integrados en la cadena productiva, que los hace vulnerables ante una economía globalizada.

La misma situación se presenta en la actividad porcícola, ya que se atiende a los productores más vulnerables y de menor grado de integración en la red de valor.

2.3 Principales elementos de política sectorial, estatal y federal

2.3.1 Objetivos

Los principales objetivos de la política en los ámbitos federal y estatal son:

Establecer coordinación con organizaciones y demás instancias de gobierno para facilitar la realización de proyectos propuestos por los productores.

Apoyar la construcción, modernización y rehabilitación de la infraestructura y el equipamiento productivo de las unidades de producción avícola y porcícola.

2.3.2 Programas en marcha

Los programas en marcha son de Fomento Avícola y Porcícola. A nivel estatal el gobierno de la entidad operó un programa de repoblamiento de vientres y de sementales en la actividad porcina.

Así como también se tiene un programa de entrega de paquetes de aves para el sector social marginado, con la finalidad de proveer proteínas de origen animal a la población rural.

2.3.3 Instrumentos de la política rural

En el marco de la política de desarrollo rural que establece la ley en la materia, se considera la participación de los diferentes programas de la Alianza para el Campo como instrumentos de participación en el desarrollo rural sustentable.

2.3.4 Población objetivo del Programa

La población que se contempla para los apoyos del Programa son empresas y sociedades de productores, así como personas físicas con unidades de producción que se dedican a la actividad avícola y porcícola.

2.3.5 Disponibilidad y priorización de los recursos

Los apoyos de la federación para los diversos componentes de apoyo a la producción y su tecnificación, serán hasta del 25% de inversión requerida; con un monto máximo de hasta \$150,000 por unidad productiva.

Para los componentes de apoyo a infraestructura de transformación serán hasta del 25 % de inversión requerida, con un monto máximo hasta de \$500,000 por organización de productores.

Los gobiernos de los estados podrán otorgar apoyos complementarios, conforme a su disponibilidad.

2.3.6 Otros elementos específicos de la entidad

Para apoyar mayor número de solicitudes, la entidad ejecutora de los recursos propuso apoyos sobre un 20% en lugar del 25% como lo indica la normativa del Programa.

Capítulo 3

Características del Programa en el Estado

3.1 Descripción del Programa

3.1.1 Objetivos

El Programa tiene como objetivo apoyar la construcción, modernización y rehabilitación de infraestructura y el equipamiento productivo de las unidades de producción y de industrialización, para inducir la incorporación de tecnología y elevar la productividad de la avicultura y porcicultura, así como mejorar el esquema de transformación de sus productos.

3.1.2 Problemática

La actividad avícola y porcícola están sometidas a una dura competencia tanto a nivel regional, nacional e internacional, por lo cual no solo debe de incrementar su producción, sino también producir productos de calidad que compitan en condiciones ventajosas de precios para consolidar su presencia en los mercados regional y nacional.

Esta competencia se da entre las grandes empresas competidoras ubicadas en el Estado que cuentan con alta tecnología de producción que les permite incluso exportar, viéndose los productores pequeños y medianos en desventaja por no contar con esos recursos tecnológicos por lo que requieren de apoyos para seguir en un mercado competido.

La problemática la cual trató de solucionar el Programa se centra en la construcción, rehabilitación, ampliación de la infraestructura avícola y porcícola que les permita incrementar su producción y calidad sanitaria de los productos para ser competitivos y hacer la actividad más rentable.

3.1.3 Presupuesto

Al Programa para el año 2001 le fue otorgado un presupuesto por el gobierno federal de \$1,500,000 conforme a lo publicado en el diario oficial de la federación, en donde se establece su forma de aplicación.

Los apoyos de la federación para los diversos componentes de apoyo a la producción y su tecnificación, serán hasta del 25% de la inversión requerida, con un monto máximo de \$150,000 por unidad productiva.

Los apoyos federales para los componentes de apoyo a la infraestructura de transformación serán hasta del 25% de la inversión requerida, con un monto máximo hasta de \$500,000

En la Sesión Extraordinaria del 26 de octubre de 2001. El Comité Técnico del FOFAY, aprobó productos financieros por la cantidad de \$1,500,000 para la operación del Programa en el 2001, en tanto radican los recursos asignados para ese Programa. También se aprobó la ampliación de plazo de ejecución del 31 de diciembre de 2001 al 31 de marzo de 2002.

En dicha sesión se autorizó la distribución de los recursos para infraestructura y equipamiento para granjas porcícolas con un monto de \$862,500, para infraestructura y equipamiento para granjas avícolas con una cantidad de \$562,500 y entre gastos de evaluación y operación \$75,000.

3.1.4 Beneficiarios

Se contempla como beneficiarios del Programa a las organizaciones, empresas y sociedades de productores, así como las personas físicas con unidad de producción que se dedican a la actividad avícola y porcícola para los componentes de apoyo a la producción y tecnificación. Sólo podrán participar organizaciones de productores avícolas o porcícolas, para los componentes de apoyo a infraestructura de transformación y mercadeo.

3.1.5 Componentes

Entre los componentes de apoyo a la producción y para tecnificación de unidades de producción se contemplan materiales para la rehabilitación y construcción de infraestructura como: naves avícolas y porcícolas, bodegas, tolvas, cercos perimetrales, vados y arcos sanitarios; así como para la adquisición e instalación de equipos especializados necesarios para el mejoramiento modernización de las explotaciones avícolas y porcícolas como: comederos, bebederos, jaulas paradero y de gestación, jaulas de postura, criadoras avícolas, mezcladoras, molinos, equipos de ventilación y para el tratamiento de aguas residuales.

En el caso de componentes para infraestructura de transformación los recursos serán aplicables para apoyar la transformación de rastros, salas de corte y frigoríficos Tipo Inspección Federal (TIF) así como para el equipamiento y remodelación de rastros, salas de corte TIF.

3.2 Antecedentes y evolución del Programa en el Estado

Los apoyos de la Alianza para el Campo a la actividad porcícola en el Estado en el año de 1997 se integró en el programa de repoblamiento porcino y consistieron en el otorgamiento de vientres para el repoblamiento y mejoramiento genético, otorgándose 6,374 porcinos a 123 beneficiarios. En el año de 1998 se otorgó una cantidad de 3,924 animales para 400 beneficiarios y para el año de 1999 se otorgaron 2,923 vientres y 162 sementales sin especificar el número de beneficiarios.

En el año de 2000 al sector avícola-porcícola se le destinó una inversión de \$21,336,567 y de los cuales \$4,675,514 fue participación federal, \$4,702,904 aportación estatal y los productores contribuyeron con \$11,958,149

Para el año 2001, al Programa se le autorizó un techo financiero de \$1,500,000 más la aportación de los productores.

Como se podrá observar se ha reducido drásticamente el presupuesto del Programa y se ha dado un cambio en cuanto a componentes otorgados a los productores beneficiarios, pasando de pie de cría a infraestructura.

3.3 Instrumentación y operación del Programa en 2001

Para la concertación de los recursos del Programa fue necesaria la elaboración y presentación de un *proyecto integral de desarrollo estatal avícola y porcícola* con la participación de organizaciones de productores y de especialistas, mismo que fue validado por el COTEGAN.

La Secretaría de Desarrollo Rural a través de su dirección de ganadería, fue la encargada de la operación estatal del Programa, y la SAGARPA, la encargada de la normatividad.

La participación de los productores en la proposición de mecanismos de selección, adquisición de insumos, productos y servicios fue a través del Consejo Estatal Agropecuario y de los Comités Técnicos.

La operación del Programa se instrumentó de acuerdo al siguiente proceso:

Difusión del Programa, alcances y componentes

Las organizaciones de productores, los DDR y el Gobierno del Estado a través de la SDR, realizan esta actividad, con el fin de que los productores reúnan la documentación que acredite su elegibilidad.

Los productores interesados en recibir el apoyo presentan junto con la solicitud la documentación requerida y con propuesta de proveedor para surtir el componente.

Recepción, validación y autorización

La SDR recibe la documentación, la valida e integra los expedientes conforme a los requisitos de elegibilidad, se dictamina técnicamente su viabilidad y la COTEGAN, valida el dictamen técnico; el FOFAY, una vez dictaminada la solicitud autoriza el otorgamiento del apoyo y se le comunica al solicitante por escrito, precisando la fecha límite para la adquisición del componente.

Del proceso de pago de subsidio a proveedores

Los productores convienen con los proveedores la forma de pago de su participación y las condiciones para la adquisición del componente. El pago del subsidio se hace en un tiempo aproximado de 30 días después de que se entregó el bien.

Del seguimiento del ejercicio del recurso

El FOFAY se encarga de dar seguimiento financiero a las acciones desarrolladas en el ejercicio del Programa.

3.4 Población objetivo

3.4.1 Criterio de elegibilidad

Los solicitantes que por primera ocasión reciben apoyos a la producción y tecnificación deberán:

Acreditar ser productor pecuario en el sistema especie-producto para el que está solicitando los apoyos, mediante constancia emitida por la autoridad municipal u organización a la que pertenezca.

Entregar el proyecto de desarrollo del predio ganadero o de infraestructura de transformación que incluya: descripción de la explotación o industria, finalidad y montos de inversión de cada una de las partes, gobiernos federal y estatal, productores y en su caso, calendario de pagos.

Carta compromiso de mantener en explotación al ganado, equipos e instalaciones por la duración de su ciclo productivo.

Para los solicitantes que hayan obtenido beneficio del Programa en años anteriores deberán:

cumplir con los requisitos anteriores y obtener un dictamen de COTEGAN, donde se justifique el otorgamiento de los apoyos solicitados.

3.4.2 Criterios de selección

Los criterios de selección establecidos por la institución operativa del Programa a nivel estatal fueron básicamente los siguientes:

En base en un estudio de tipología de productores.

A partir de la capacidad de los productores para hacer su aportación.

Por orden de llega de solicitudes.

Considerando las veces que ha sido beneficiado por el Programa.

3.5 Componentes de apoyo

Los componentes establecidos en base al proyecto integral de desarrollo avícola o porcícola, comprenden a los apoyos para la adquisición de materiales para rehabilitación y construcción de infraestructura básica como naves avícolas y porcícolas, bodegas, tolvas, cercos perimetrales, vados y arcos sanitarios; así como para la adquisición e instalación de equipos especializados necesarios para el mejoramiento y modernización de las explotaciones avícolas y porcícolas como comederos, bebederos, jaulas paridero y de gestación, jaulas postura de postura, criadoras avícolas, mezcladoras, molinos, equipos de ventilación y para el tratamiento de aguas residuales.

3.6 Metas físicas y financieras programadas y realizadas

En los Cuadros 3-1 y 3-2 se presentan los avances físicos y financieros con números al 30 de julio de 2002.

Cuadro 3-1. Avance físico del Programa

Metas modificadas			Solicitudes		Metas alcanzadas	
Unidad de medida	Físicas Cantidad	Beneficiario Productores	Recibida	Atendidas	Física Cantidad	Beneficiario productores
Proyecto	38	38	65	52	51	51
Total	38	38	65	52	51	51

Fuente: BAGA, avance del Programa, 2001.

Cuadro 3-2. Avance financiero del Programa

Componentes	Metas programadas Inversión (pesos)			Metas alcanzadas Inversión (pesos)		
	Total	Federal	Productor	Total	Federal	Productor
Infraestructura y equipamiento para granjas porcícolas	3,450,000	862,500	2,587,500	2,859,445	826,488	2,032,957
Infraestructura y equipamiento para granjas avícolas	2,250,000	562,500	1,687,500	2,926,694	562,500	2,364,194
Gastos de operación (3%)	38,414	38,414	0	38,414	38,414	
Gastos de evaluación (2.5 %)	36,586	36,586	0	36,586	36,586	
Total	5,775, 000	1,500,000	4,275,000	5,861,139	1,463,988	4,397,151

Fuente: BAGA, avance del Programa, 2001.

3.7 Cobertura geográfica del Programa

La cobertura del Programa establece la relación que existe entre la población que tiene una necesidad específica insatisfecha que afecta su bienestar y la población que ha recibido productos (bienes o servicios) del Programa para cubrir esa necesidad.

Con la cobertura se determina la magnitud de la población que tiene cierta necesidad insatisfecha a la que se dirigen los apoyos que entrega el Programa y el número de beneficiarios del mismo, es decir, aquellos productores que han recibido apoyos.

El Programa tuvo una cobertura estatal, aunque los apoyos otorgados se concentraron mayormente en el DDR 178 Mérida, con 41 productores apoyados, el DDR 179 de Ticul con 7 beneficiados, el DDR 180 de Tizimín con 3 productores y el DDR 181 de Valladolid con un productor beneficiado.

El Programa con relación a sus metas iniciales amplió su cobertura física en un 74.5% adicional, debido a la flexibilidad del manejo presupuestal que permite la normatividad. Redujo su porcentaje de apoyo del 25% al 20% para atender a mayor número de productores.

La mayor parte de las granjas avícolas y porcícolas se ubican alrededor de la ciudad de Mérida aproximadamente 50 Km a la redonda donde se encuentra la mayor cantidad de infraestructura productiva como son las incubadoras y fábrica de alimento principalmente.

Capítulo 4

Evaluación de la operación del Programa

4.1 Planeación del Programa

4.1.1 Complementariedad entre el Programa y la política sectorial estatal

Este Programa tiene afinidad con la política del gobierno estatal que pretende incrementar la producción y productividad de unas de las actividades económicas más importantes dentro del contexto estatal y regional.

Las acciones del Programa se complementan, dado que tienen como objetivo modernizar la infraestructura productiva, para incrementar la rentabilidad de la actividad avícola y porcícola y con la política del gobierno estatal que establece mecanismos de coordinación con organizaciones de la sociedad civil y demás instancias de gobierno para facilitar la realización de proyectos propuestos por los productores.

4.1.2 Complementariedad del Programa con otros programas de la Alianza

El gobierno del Estado ejecuta un programa de distribución de aves de carne entre la población rural, que por diferentes circunstancias no acceden a los apoyos de la Alianza para el Campo y que requieren de esos productos para cubrir sus necesidades alimenticias.

El Programa tiende a complementarse con otros como el de Extensionismo y Servicios Profesionales (PESPRO), cuya función es brindar asistencia técnica. El Programa Sanidad Animal permite que los productos tengan una buena calidad sanitaria y que genere confianza en los consumidores.

Los productores de mayor marginación recibieron apoyos del Programa Empleo Temporal.

Como se podrá observar el Programa Avícola y Porcícola se complementa perfectamente con otros programas implementados en el Estado.

4.1.3 Uso de diagnósticos y evaluaciones previas

La dirección del Programa contaba con información estadística básica sobre avicultura y porcicultura que les sirviera como diagnóstico de las actividades sobre las cuales fueron orientando la ejecución del Programa.

De acuerdo a los resultados de las entrevistas realizadas a funcionarios operativos de la Secretaría de Desarrollo Rural del gobierno del Estado, manifestaron no haber usado los documentos de las evaluaciones anteriores para la planeación del ejercicio 2001, por lo que

manifiesta poco interés sobre la utilidad a que se realicen las evaluaciones dado que no se enteran de los resultados que les permita mejorar su Programa.

4.1.4 Objetivos, metas y plazos

Los objetivos del Programa a nivel Estado se cumplieron en cuanto a lo que establece el Programa de ejecución nacional de fomento avícola y porcícola, de acuerdo a la población elegible.

Respecto a las metas financieras se autorizó un presupuesto de \$1,500,000 de recursos federales y \$4,275.000 de aportación de los beneficiarios, para apoyar a 38 productores, 23 productores dedicados a la actividad porcícola y 15 productores a la avicultura. Esta programación se sustenta con el Anexo Técnico del Programa de Fomento Avícola y Porcícola del convenio de coordinación de acciones en torno al Programa de la Alianza para el Campo 2001, celebrado entre el ejecutivo Federal, por conducto de la SAGARPA y el gobierno del Estado de Yucatán.

De las metas anteriores el avance financiero con número al 30 de julio 2002 indica el ejercicio de \$1,463,988 de recursos federales y los productores han aportado \$4,397,151.

En el avance financiero logrado, se habían atendido a 51 productores de los cuales 29 presentaron proyectos porcícolas y 22 proyectos avícolas.

Los plazos establecidos en el Anexo Técnico para la realización de acciones tendientes a la operación del Programa, indican que su inicio fue a partir del 30 de octubre del 2001 y terminó el 31 de diciembre del mismo año. El ejercicio total de los recursos del Programa fue reprogramado hasta el 31 de julio de 2002, apoyándose en los términos del Anexo Técnico que dice “en aquellos casos debidamente justificados y siempre que los recursos radicados en el fideicomiso se encuentren comprometidos con actas del Comité Técnico, autorizados y con relación de beneficiarios, conforme a los requisitos de elegibilidad y a las reglas de operación del Programa en cuyo caso, podrán seguirse ejerciendo hasta su completa disposición para la conclusión de las acciones y trabajos materiales del Programa”.

El plazo de ejecución del Programa se modificó, en primera instancia en la sesión extraordinaria del 26 de octubre del 2001, la solicitud de ampliación de plazo de termino de la ejecución del Programa, sometida y aprobada comprende el periodo del 31 de diciembre de 2001 al 31 de marzo de 2002.

El inicio de operación del Programa durante el año 2001, fue circunstancialmente afectado por el cambio de gobierno Estatal.

4.1.5 Focalización del Programa: actividades, regiones, beneficiarios y apoyos diferenciados

La focalización analiza los apoyos entregados por el Programa en el Estado; para saber cuántos estuvieron bien dirigidos a la población definida como población objetivo del Programa (a través de la definición de criterios de elegibilidad y estratificación de productores) y cuántos no.

Es decir, calcula el grado de éxito a través de la estimación de errores de inclusión (beneficiarios que no cumplen con los criterios de elegibilidad y que recibieron productos del Programa) y de exclusión (beneficiarios que cumpliendo con los requerimientos de elegibilidad contemplados en la programación para ser atendidos no recibieron productos del Programa).

Las actividades atendidas por el Programa son de una relevancia económica en el Estado, ya que la porcicultura contribuye con una producción de 87,188 toneladas de carne y el 35 % del total de ingresos generados y la avicultura por ser una actividad altamente tecnificada en su mayor parte por su relevancia económica la ubica como generadora del 31.24 % de recursos económicos por producción de carne y del 15.14 % por concepto de huevos a nivel estatal en el sector pecuario.

El Estado se divide en cuatro Distritos de Desarrollo Rural para los efectos de atención a las actividades agropecuarias. La cobertura del Programa abarcó a todos, teniendo mayor impacto en el DDR 178 (Mérida) que comprende 62 municipios donde se benefició a 40 productores. En este DDR se ubican las unidades productivas más tecnificadas y los productores con mayor capacidad productiva a nivel estatal, en virtud de localizarse geográficamente cercana donde se ubican las plantas de incubación y fabricas de alimentos y por la cercanía al principal centro de consumo en el Estado.

El universo de atención a productores comprendió un número de 52 beneficiarios, de los cuales 29 recibieron apoyos de componentes para Infraestructura y equipamiento porcícola y 22 para infraestructura y equipamiento avícola, quedando un caso por ejercer según el avance del ejercicio presupuestal.

La población objetivo a la que se dirigió el Programa fue a productores que tenían la necesidad de apoyos para complementar sus inversiones en sus respectivas unidades porcícolas o avícolas, previa comprobación de ser pequeños productores.

Para sustentar el análisis de la focalización, en el Cuadro 4-1 se señala la evolución de la población objetivo planteado por el Programa y las razones de los cambios.

Cuadro 4-1. Evolución de la población objetivo del Programa

Documento	Población Objetivo
Anexo Técnico	38
Última reprogramación	52
Final *	51

* Un apoyo pendiente por ejercer a la fecha de corte.

Fuente: BAGA, con base en el Anexo Técnico y avance al mes de julio del 2002.

El número de productores que requieren bienes o servicios del Programa se puede estimar por el número de solicitudes presentadas, en este caso 52 para igual número de beneficiarios.

El Programa, en función de los recursos asignados, establece en su Anexo Técnico como su población objetivo a 38 productores y posteriormente conforme a la demanda de los mismos se reprogramó sus metas para beneficiar a 52 productores.

Cuadro 4-2. Distribución de los apoyos del Programa en el Estado

Distrito	Número beneficiario	Componentes	Recurso Federal Ejercido, \$
178 Mérida	40	Infraestructura y equipamiento para granja avícola y porcícola	1,081,968
179 Ticul	7	Infraestructura y equipamiento para granja avícola y porcícolas	188,363
181 Valladolid	1	Infraestructura y equipamiento para granja porcícola	28,861
180 Tizimín	3	Infraestructura y equipamiento para granja avícola y porcícola	89,795
Total	51		\$1,388,987

Fuente: BAGA, con base al avance al mes de julio de 2002.

4.2 Proceso de operación del Programa en el Estado

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

La operación del Programa como parte de la Alianza para el Campo tiene como estrategia incidir a través de apoyos específicos en los factores fundamentales de la productividad, tales como la disminución del costo de producción, incremento en los índices productivos y reproductivos mediante la tecnificación de las operaciones, modernización de los equipos e instalaciones porcícolas y avícolas.

Atendiendo a las grandes limitaciones regionales del sector productivo rural originado por los bajos niveles de productividad, deficientes vías de comunicación, pobreza y dificultades

para competir en una economía abierta, el Programa es una estrategia política de intervención pública que trata de adecuarse a la tipología de los productores para mejorar el grado de desarrollo, con fines de erradicar discriminaciones en el otorgamiento de los apoyos públicos y la concentración en pocas manos de los apoyos de programas institucionales.

Dentro de este marco los gobiernos federal y estatal convienen los mecanismos de concertación, donde se establece la coordinación y la realización de acciones para la instrumentación, entre otros, del Programa Alianza para el Campo para contribuir al desarrollo agropecuario y rural de las entidades federativas, dentro de éstos mecanismos convenidos están las reglas de operación que son la base para la formulación de los Anexos Técnicos por grupo de programas que se suscriben con las entidades federativas.

Para concretar ésta concertación el gobierno federal define los subsidios respectivos que son asignaciones de recursos federales que prevé el decreto del presupuesto de egresos de la federación, que se otorgan a los diferentes sectores de la sociedad o a las entidades federativas, a través de las dependencias y entidades para fomentar el desarrollo de actividades prioritarias de interés general.

4.2.2 Arreglo institucional

La Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación como rector del gobierno federal y la Secretaría de Desarrollo Rural y Pesca como entidad ejecutora de los programas de Alianza para el Campo, establecen una estrecha coordinación interinstitucional, para canalizar los apoyos al sector agropecuario, con base a los acuerdos tomados en el seno del Consejo Estatal Agropecuario.

4.2.3 Difusión del Programa

El gobierno del Estado a través de la Secretaría de Desarrollo Rural y Pesca se encargó de hacer la difusión del Programa en los diferentes medios como:

Publicación de convocatoria a través de periódicos de mayor circulación, el diario oficial de gobierno del Estado y posters.

Reuniones públicas de información con los potenciales beneficiarios, líderes de las organizaciones de productores y autoridades municipales, emisión de spot en radio y televisión local.

Con estas acciones los funcionarios operativos y normativos consideran que se dio amplia cobertura a la difusión del Programa y que los productores se enteraron debidamente de los alcances y objetivos para motivar su participación.

Aunque en opinión de los representantes de organización y de proveedores, el Programa requiere de mayor difusión.

4.2.4 Gestión de solicitudes y apoyos

Desde el momento en que el productor se entera del Programa por los diferentes medios de comunicación en muchas ocasiones acude a la Secretaría de Desarrollo Rural o a su representante de organización para obtener más información detallada de los beneficios del Programa.

Una vez realizada estas acciones, el productor en forma individual o en forma colectiva u organizada toma la decisión de formular su solicitud en la cual especifica su compromiso de participación, los componentes a recibir, así como su aportación para complementar el monto de inversiones que contempla su proyecto y lo dirige a la Secretaría de Desarrollo Rural o a la ventanilla más cercana a su localidad.

Una vez que recibe la solicitud, la instancia operadora realiza las siguientes actividades de control y seguimiento:

- Control de las solicitudes que cumplieron con los requisitos de elegibilidad.
- Control del orden cronológico de llegada de las solicitudes.
- Control de notificación del dictamen por escrito al solicitante.
- Control de solicitudes autorizadas y no autorizadas.

El tiempo que transcurre desde que se presenta la solicitud en la ventanilla hasta el otorgamiento de los apoyos, es de 3 meses tiempo que los productores consideran demasiado largo.

4.2.5 Otorgamiento de apoyos

El siguiente paso para el otorgamiento de los subsidios es que los productores interesados cumplan con la documentación donde acrediten su elegibilidad y seleccionen a su proveedor conforme a un padrón registrado que les surtirá los materiales y equipos requeridos.

En caso necesario acuden a un asesor técnico o empresa de su preferencia para la elaboración del proyecto de desarrollo de la granja y la determinación de materiales y equipo que el proyecto demanda.

La Secretaría de Desarrollo Rural recibe la documentación y solicitudes e integra el expediente, confirma la elegibilidad.

En caso de no ser viable económica y financieramente, se orienta a los solicitantes para modificar su propuesta.

El Comité Técnico del Fideicomiso Estatal, con base a la elegibilidad establecida en la normativa del Programa de acuerdo al presupuesto asignado, en su caso autoriza los apoyos

a los solicitantes y se les comunica por escrito precisando las fechas límites de inicio y terminación de los trabajos y para la adquisición de los insumos.

4.2.6 Seguimiento del Programa

Para el seguimiento permanente del Programa hasta en tanto se implanta el Sistema Integral de Información de la Alianza para el Campo (SIALC), los responsables operativos siguen los lineamientos o guías normativas emitidas por la SAGARPA para el envío de sus informes mensuales.

Con respecto al control y seguimiento del Programa los funcionarios entrevistados manifestaron que no están trabajando con el Sistema Integral de Información de la Alianza para el Campo (SIALC) por considerarlo complicado y que tienen dificultades para adaptarlo al Programa entre otras cosas debido a que no llegó oportunamente y tampoco se les capacitó para su operación. En ocasiones trataron de adaptarlo al Programa y detectaron varios puntos de incompatibilidad con la forma de operar los Programa de la Alianza para el Campo. Por lo que se vieron en la necesidad de crear su propio sistema de información para dar el seguimiento conforme lo estipula la normatividad del Programa.

Una vez otorgado el apoyo, el personal operativo de la SDR, se encarga de verificar la aplicación en el campo de los componentes y se elabora un informe al respecto, que sirve para conocer y difundir los avances y resultados del Programa.

4.2.7 Solicitudes recibidas y atendidas

Los productores avícolas y porcícolas organizados o en forma individual ubicados en diferentes zonas del Estado presentaron un total de 65 solicitudes de apoyos para igual número de proyectos pecuarios ante la SDR, mismas que fueron recibidas para su atención y consideración dentro del Programa de Fomento Avícola y Porcícola. Del total de solicitudes, 52 fueron consideradas elegibles para recibir los apoyos porque reunieron la documentación que acreditaba su elegibilidad conforme a la normativa del Programa.

El Programa atendió a personas físicas y morales dentro de su universo de atención, por lo que es importante establecer el perfil de cada uno de los mismos dentro del total de beneficiarios, con base a ciertos indicadores que se establecen en los Cuadros 4-3 y 4-4 donde se presenta el análisis de las características del beneficiario persona física y moral respectivamente.

Se observa que la población participante en el Programa principalmente es masculina debido quizás entre otras cosas al tipo de esfuerzo que se requiere para llevar a cabo las actividades propias de las unidades de producción. Presentan un buen nivel educativo, un elemento que facilita la comunicación con el productor y la asimilación de nuevas tecnologías que permite una modernización constante de los sistemas de producción.

4.2.8 Solicitudes no atendidas y razones; estrategia para el seguimiento de solicitudes no atendidas

Las solicitudes de los productores que no pudieron ser atendidas con recursos del Programa fueron 13 que representó un 20 %.

Las principales razones por las que no fueron atendidas son: por entregar expedientes incompletos, por falta de recursos económicos para cubrir el productor su aportación obligatoria e insuficiencia presupuestal.

Las solicitudes no atendidas en ese año, en caso de que se complementen quedan para su consideración para los apoyos del siguiente ejercicio presupuestal, pero antes serán validadas nuevamente por la COTEGAN.

4.3 Perfil de los beneficiarios

El Programa atendió a personas físicas y morales dentro de su universo de beneficiarios por lo que es importante establecer el perfil de cada uno de los mismos con base a ciertos indicadores que se establecen en los Cuadros 4-3 y 4-4 donde se presenta el análisis de las características del beneficiario persona física y moral respectivamente.

Cuadro 4-3. Perfil de beneficiarios de personas físicas

Aspecto	Perfil de beneficiarios de persona física	Beneficiarios	
		Número	%
Sexo	Masculino	32	78
	Femenino	9	22
	Total	41	100
Edad	Edad promedio de los beneficiarios (años)	47	
Escolaridad	Ninguna	1	3
	De 1 año a menos de seis	5	12
	Estudios de primaria (6 años)	6	15
	Secundaria (9 años)	8	20
	Estudios mayores de secundaria (mas de 9 años)	21	50
	Total	41	100
Ingresos disponibles Promedio mensual 2001	Menos de \$ 4,000	3	7
	Entre \$4,000 y \$11,000	19	46
	mayor de \$ 11,000 a \$ 30,000	14	34
	Más de \$30,000 a \$ 60,000	3	7
	Mas de \$ 60,000	1	3
	No aplica	1	3
	Total	41	100
Actividad principal	Porcinos	21	51
	Aves	19	46
	Granos	1	3
	Total	41	100
Destino de la producción de la actividad Principal	Mercado nacional	4	10
	Mercado local	36	88
	Autoconsumo	1	2
	Total	41	100

Fuente: BAGA, con base a encuestas a beneficiarios, Programa 2001

Se observa que la población participante en el Programa principalmente es masculina debido quizás entre otras cosas al tipo de esfuerzo que se requiere para llevar a cabo las actividades propias de las unidades de producción. Presentan un buen nivel educativo, un elemento que facilita la comunicación con el productor y la asimilación de nuevas tecnologías que permite una modernización constante de los sistemas de producción.

Por otro lado se observa que la mayoría de los beneficiarios en cuestión, generan ingresos en promedio de \$10,420 mensuales, debido a que la actividad que desarrollan a pesar de que es semi-tecnificada, son productores más desarrollados y sus volúmenes de producción son moderados, por lo que requieren más inversión para su modernización y puedan reducir los costos de producción para mejorar la rentabilidad de la actividad.

La calidad genética de los animales de las unidades de producción es buena lo que les permite obtener buenos rendimientos y productos de buena calidad sanitaria que no solamente tienen aceptación en el mercado local, sino también en el mercado regional y nacional.

Cuadro 4-4. Perfil de los beneficiarios de personas morales

Aspecto	Perfil	Beneficiarios	
		Número	%
Número de socios	Hasta 5 socios	7	44
	De 6 a 20 socios	8	50
	Mayor de 20 socios	1	6
	Total	16	100
Figura jurídica	Sociedad de producción rural	7	44
	Sociedades anónimas	9	56
	Total	16	100
Mercado	Mercado local	11	69
	Mercado nacional	5	31
	Total	16	100
Fuentes de ingresos	Producción porcícola	6	38
	Producción avícola	10	62
	Total	16	100

Fuente: BAGA, con base a encuestas a beneficiarios, Programa 2001

El número de personas morales apoyadas es alto, las sociedades anónimas y las sociedades de producción rural son las figuras jurídicas más conocidas por los productores para asociarse.

Por las características propias de la actividad, las superficies de las unidades de producción en promedio son de 15 hectáreas, situación que concuerda con el tamaño de las explotaciones avícolas y porcícolas.

La producción de estas organizaciones se destinó al mercado local y en menor proporción al nacional.

4.4 Satisfacción con el apoyo

Los apoyos recibidos fueron para una actividad que ya realizaban previamente los productores y que requerían ampliar y/o modernizar su infraestructura y equipo para

incrementar su producción y productividad, para la obtención de mayores ingresos económicos.

El 73 % de los productores entrevistados que recibieron el apoyo manifestaron su satisfacción por la oportunidad y calidad del bien entregado.

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

Los productores porcícolas participaron en la planeación a través del Consejo Estatal Agropecuario y los Comités Técnicos en la cual presentaron propuestas sobre la mejora de los mecanismos de selección, adquisición de insumos, productos y servicios.

Los avicultores no tuvieron participación en la etapa de planeación del Programa debido a que no fueron enterados de los trabajos previamente.

Ambas organizaciones participaron en los Comités Técnicos y en acciones de difusión y evaluación de los resultados de aplicación de los apoyos.

Los productores avícolas seleccionaron a sus proveedores de un padrón previamente registrado por la institución operadora del Programa y los porcicultores pudieron seleccionar a sus proveedores en el mercado libre, lo que causó algunas inconformidades de parte de algunos avicultores y proveedores.

Los proveedores participantes en el Programa tienen más de 3 años de estar abasteciendo los requerimientos de los productores y tienen influencia en el ámbito estatal y nacional.

Algunos de ellos manifestaron obtener ingresos en un 90 % de sus ventas al sector agropecuario por concepto de ventas de bienes y servicios al Programa de Alianza para el Campo. Su participación estuvo sujeta a que cumpliera los siguientes requisitos:

Inscribirse a un padrón de proveedores.

Certificación de calidad de bienes y servicios prestados al Programa.

Condiciones especiales de pago.

El tiempo transcurrido entre la entrega del bien o servicio al beneficiario y el pago del subsidio al proveedor transcurre un plazo que varía de 15 a 30 días. Los trámites para participar como proveedor en el Programa para unos fue fácil para otros no existieron trámite.

Para los proveedores, el Programa ha generado oportunidades para el acceso a nuevos segmentos del mercado y la reactivación de niveles de venta.

En opinión de los beneficiarios del Programa se han logrado ventajas de proveedores como:

Precios de bienes y servicios más bajos que los normales.
Mejor calidad de los productos.
Productos más especializados de los que normalmente les proveen.

Que los principales problemas con que se enfrentaron los proveedores fueron: limitación de recursos para el pago de los subsidios, tardanza en los trámites y autorización de los pagos. El personal técnico de la SDR que operó el Programa participó en las acciones de definición de objetivos y metas, del presupuesto, de los componentes a apoyar y de los criterios más importantes para la distribución de recursos como:

Necesidad de fortalecer una actividad considerada estratégica o prioritaria.
Importancia relativa de la actividad económica en el Estado.

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

Los productores avícolas y porcícolas tienen necesidades comunes sobre los requerimientos de su empresa que se pueden agrupar en dos grandes rubros:

Ampliación o rehabilitación de la capacidad instalada.
Modernización de sus equipos de producción.

Los cuales tienen compatibilidad con los objetivos del Programa.

Los apoyos del Programa considerados por los productores como recurso complementario importante han logrado corresponder a las necesidades de los productores lográndose con ello el ahorro de agua, aprovechamiento eficiente de los alimentos, incremento de rendimientos y mejoras de la calidad de los productos avícolas y porcícolas, así como se ha logrado mantener el empleo al incentivar a las unidades de producción a mantenerse en operación.

Este tipo de apoyos viene a cubrir otros requerimientos de los productores ya que en años anteriores los componentes de apoyo eran totalmente diferentes.

Los productores beneficiados por el Programa manifestaron en sus encuestas que sus requerimientos de apoyo son mayores de la que se contempla en el presupuesto del Programa.

4.7 Evaluación global del de la operación del Programa

Para ofrecer una síntesis del resultado de la evaluación en esta etapa, mencionamos los problemas y aciertos detectados.

El Programa en su contexto institucional

A pesar de que el Estado pasaba por un momento de transición política, que atrasó el inicio de operación del Programa. Se cumplió con establecer una coordinación entre la política del ejecutivo federal y el gobierno del Estado, logrando que la SAGARPA, como instancia normativa y la Secretaría de Desarrollo Rural, como operativa, juntas con otras instituciones involucradas y las organizaciones de productores alcanzaran avances muy significativos con un ejercicio presupuestal del 97.5% y un nivel de atención en un 80 % del total de las demandas de los solicitantes de apoyos del Programa de Fomento Avícola y Porcícola.

Criterios de selección empleado

La falla más importante que exhibe la operación del Programa en el Estado de Yucatán, es la falta de precisión sobre los criterios socioeconómicos que deben servir de base para otorgar los apoyos, sólo se distinguió al sector social del sector privado.

El sector privado fue beneficiado en un 100% a pesar de que en el Anexo Técnico y la guía normativa del Programa se establecen claramente los requisitos de elegibilidad para seleccionar los beneficiarios.

La mayoría de los funcionarios entrevistados reconocieron que el criterio que prevaleció, fue el orden de llegada de las solicitudes y o inscripción de los productores al Programa.

En el caso de los apoyos diferenciados se determinó en base a la capacidad de los productores para hacer su aportación, por tal motivo los apoyos fueron orientados al sector privado.

Estructura del presupuesto

Uno de los aciertos de la normatividad fue la flexibilidad para adecuarse a las necesidades de los productores elegibles del Programa, permitiendo la transferencia interna de recursos hacia los componentes de mayor demanda. Mediante la reducción de los porcentajes de subsidios por proyecto hasta en un 20% teniendo en cuenta que la normativa permitía hasta un 25 %.

Proceso de difusión del Programa

En este aspecto, aun cuando se realizaron acciones para la difusión por medio de la televisión, la radio y la prensa de los objetivos y metas del Programa, en opinión de los productores encuestados indican que la socialización de la información respectiva resultó mejor a través de la comunicación informal a través de otros productores y por medio de reuniones con sus representantes de organizaciones.

De la información obtenida de entrevistas a funcionarios, proveedores y beneficiarios del Programa, se detecta que existen percepciones diferentes sobre el tiempo máximo de obtención del apoyo a partir de la recepción de la solicitud; éstos últimos manifestaron más tardanza en relación a lo percibido por los funcionarios.

Al analizar la percepción de los productores sobre la oportunidad de los apoyos, el 73 % de los encuestados manifestaron que los apoyos fueron oportunos, complementarios e importantes para incorporarlos a los flujos financieros de sus proyectos en mejoría de la infraestructura de sus unidades productivas.

En relación a los trámites, los proveedores y productores coinciden en su mayoría en manifestar que fue sencillo y sin complicaciones, teniendo en cuenta de que varios de los proveedores tienen más de 3 años de estar trabajando con el Programa y ya conocen el mecanismo de operación.

4.8 Conclusiones y recomendaciones

4.8.1 Conclusiones

El Programa Fomento Avícola y Porcícola 2001, logró sus objetivos apegándose a la normativa y aprovechó la flexibilidad en la distribución presupuestal para ampliar su cobertura al atender mayor número de productores.

Se superó la meta de beneficiarios atendidos en un 74.5 % en relación a la programación inicial plasmada en Anexo Técnico.

La distribución del presupuesto ejercido arroja una tendencia polarizada debido a la situación misma de la actividad que se concentra mayormente en el área del DDR 178 (Mérida) al absorber el 77 % de los recursos totales del Programa. Esto nos indica en forma marcada que también esa zona, es de gran importancia económica por su generación de empleos y de ingresos para el Estado.

El desarrollo de la actividad en forma regional permite un control zoonosanitario más eficaz, mejor aprovechamiento de recursos para incrementar la producción y productividad, comercialización y transformación de los productos. De esta manera se garantiza que la carne de aves, cerdos y huevos sean de buena calidad sanitaria, por lo que el enfoque de atención que se dio en este aspecto resultó compatible con los objetivos del Programa.

Los beneficiarios a pesar de ser productores privados y no del sector social, resultan pequeños ante la fuerte concentración de la producción en unos cuantos grupos de avicultores y porcicultores en el Estado. Las grandes corporaciones cuentan con ventajas competitivas por poseer alta tecnología, material genético, instalaciones modernas y mayor escala, integración en su cadena productiva para reducir costos de producción y enfrentar la fuerte competencia de productos importados.

4.8.2 Recomendaciones

En el proceso de planeación del Programa, desde su inicio se deberá involucrar a los principales actores como son funcionarios operativos, funcionarios normativos, productores y sus organizaciones, así como a los proveedores, para definir criterios y asuman decisiones sobre metas físicas, financieras y mecanismos de operación que permitan agilizar el proceso de otorgamiento de los apoyos y no se presenten falsas expectativas a los solicitantes.

Los productores que deseen apoyos para iniciar en las actividades avícolas y porcícolas ubicados fuera de los límites de los 50 Km a la redonda de la ciudad de Mérida, deberían de ser condicionados a que se demuestre la viabilidad técnica, económica y financiera de su proyecto y nichos de mercado por atender, tomando en consideración que verán incrementados sus costos por falta de integración en su cadena productiva y por mayor costo de arrastre de sus insumos como son los alimentos balanceados.

Los productores que ya cuentan con infraestructura productiva de tipo avícola y porcícola sería interesante concertar con ellos, mediante la conformación de organizaciones productivas, proyectos que tiendan a lograr su integración horizontal. Estos proyectos pueden ser: para generar infraestructura; para manejar aves reproductoras; plantas de incubación; rastros; empresas de servicio para la comercialización y fabricas de alimentos balanceados.

Se pueden promover proyectos avícolas en regiones prioritarias con el enfoque de integración y capitalización de los productores, generación de mano de obra y mejorar nivel de vida, procurando realizar alianzas estratégicas con productores con mayor integración para aprovechar economías de escala. De igual forma se pueden promover proyectos porcícolas pero poner mucha atención a la parte de impacto ambiental.

Capítulo 5

Evaluación de resultados e impactos del Programa

5.1 Principales resultados de las acciones del Programa

5.1.1 Cambios en la capacidad productiva

En el Cuadro 5-1 se muestra los cambios generados con los apoyos del Programa en la capacidad productiva de los beneficiarios.

Cuadro 5-1.Principales resultados en la capacidad productiva

Aspecto en que hubo cambio	No. de beneficiarios 100 %	Cambio favorable %	Cambio desfavorable %	Sin cambio %
Manejo de praderas/ agostadero (sistemas de pastoreo, fertilización, riego, fitosanitario etc.)	41	20	2	39
Manejo reproductivo (Mejoramiento genético, inseminación, monta, época de empadre etc.)	41	51	2	22
Abasto de agua (Método de suministro, cantidad empleada etc.)	41	44	0	29
Sistema de alimentación(método de suministro, fuente de alimentación, composición de dieta)	41	56	2	24
Presencia de plagas y enfermedades, métodos de combate, prevención, control y erradicación.	41	46	5	22
Técnicas de extracción(ordeña trasquila, extracción de miel)	41	2	5	41
Almacenamiento, procesamiento, etc.	41	10	5	37
Inicio de una nueva actividad	41	10	10	41
Otros cambios	41	27	7	27

Fuente: BAGA con base a encuestas del Programa, 2001

Como resultado de los apoyos otorgados, los beneficiarios manifestaron haber observado cambios importantes sobre aspectos de la alimentación de sus parvadas y pjaras, mejoramiento de sus sistemas de abastecimiento de agua y un mejor control de plagas y enfermedades. Esta situación nos indica que los beneficiarios del Programa en un número importante están logrando impacto en sus proyectos, mediante el uso adecuado de los equipos adquiridos y modernización de su infraestructura productiva. Los demás productores que aún no contemplan cambios, son debido a que recientemente les entregaron los apoyos y esperan cambios en un futuro.

5.2 Capitalización e inversión productiva

La respuesta a los estímulos de apoyo del Programa, de parte de los productores se presenta en el Cuadro 5-2 por medio de los siguientes indicadores:

Cuadro 5-2. Capitalización e inversión productiva.

Respuesta del Productor	%
Presencia de inversión adicional (PIA)	42
Respuesta del productor al estímulo para invertir (RPI)	4.53
Inversión media adicional (IMA)	1.43
Inversión media total (IMT)	5.53
Respuesta a la inversión federal (ITF)	5.53

Fuente: BAGA, con base a encuestas del Programa 2001.

De acuerdo a los resultados el PIA nos indica un alto porcentaje de productores que realizaron inversiones adicionales a su proyecto además de la aportación obligatoria para recibir el apoyo del Programa.

El RPI nos indica que por cada peso de apoyo fiscal, los beneficiarios aportaron \$4.53 de aportación obligatoria más la adicional.

El IMA nos indica que por cada peso de apoyo fiscal, los beneficiarios aportaron adicionalmente \$ 1.43 para llevar a cabo su proyecto de inversión.

El IMT nos indica que por cada peso de apoyo fiscal, los beneficiarios lograron llevar a cabo una inversión total en sus unidades de producción de \$5.53.

El ITF nos indica que por cada peso de apoyo federal, los beneficiarios aportaron \$5.53, en este caso resulta igual que el IMT debido a que no hubo aportación del gobierno estatal en el Programa.

En términos generales se observa buena inversión por parte de los productores en el sector por cada unidad invertida de recursos fiscales, situación que nos indica la especialización de dichos productores en sus respectivas actividades, por lo que se ven obligados a

continuar invirtiendo en sus unidades de producción con la esperanza de lograr mejores resultados con el tiempo.

También dichos indicadores manifiestan que los subsidios otorgados a los productores resultan bajos, ante las fuertes inversiones que se requieren, para hacer competitivas sus unidades de producción.

5.3 Cambio técnico e innovación en los procesos productivos

En el Cuadro 5-3 se puede observar el bajo porcentaje de beneficiarios que manifestaron nula experiencia en el uso del bien solicitado, por lo tanto el Programa se enfocó hacia pequeños productores en consolidación, crecimiento o modernización de sus unidades de producción.

Tres de cada cuatro beneficiarios manifestaron haber observado cambios favorables en algún aspecto de la producción, derivada del apoyo recibido.

Bajo porcentaje de beneficiarios que no tenían experiencia previa en el uso de bienes o servicios similares a los recibidos y observaron un cambio favorable en algún aspecto de la producción. Con esto se confirma nuevamente el apoyo hacia productores ya establecidos y con experiencia en la actividad.

Cuadro 5-3. Cambios técnicos e innovaciones en los procesos productivos

Descripción	%
Presencia de cambio en las técnicas	12
Frecuencia de cambios en producción debido a cambios en técnicas	76
Frecuencia de cambio en técnicas y cambio en producción debido al apoyo	7

Fuente: BAGA, con base a encuestas del Programa 2001

5.4 Permanencia de los apoyos y sostenibilidad de las inversiones

En el Cuadro 5-4 se puede observar que los apoyos otorgados por el Programa permanecen en poder de los beneficiarios en un 100% y que lo están aprovechando a toda su capacidad, reflejándose que los componentes adquiridos fueron de buena calidad y que el productor realmente integró el apoyo al flujo de inversiones de su proyecto con el cual está verdaderamente identificado.

El índice de permanencia, sostenibilidad y calidad del apoyo, al ponderarse su efecto se determina que los 41 beneficiarios manifestaron que los bienes o servicios recibidos del

Programa permanecen en su posesión, se mantienen en funcionamiento y su funcionamiento es satisfactorio.

Cuadro 5-4. Permanencia de los apoyos y sostenibilidad de las inversiones

Descripción	%
Permanencia del apoyo	100
Presencia del apoyo en funcionamiento	100
Presencia de calidad en el funcionamiento del bien	100
Permanencia y sostenibilidad de los apoyos	100
Índice de permanencia, sostenibilidad y calidad del apoyo	41
Aprovechamiento de la capacidad del apoyo	100
Índice de aprovechamiento de la capacidad del apoyo	98

Fuente: BAGA, con base a encuestas del Programa 2001.

5.5 Desarrollo de capacidades técnicas, productivas y de gestión

En el Cuadro 5-5 se observa, en general, la poca contribución de los apoyos de la Alianza para el Campo a la formación de capital humano, relevante para las actividades de producción.

Sin embargo el 71 % de los beneficiarios manifestaron haber adquirido al menos alguna capacidad técnica, productiva, de gestión o de alguna otra índole como producto del apoyo recibido.

Cuadro 5-5. Capacidades técnicas, productivas y de gestión

Descripción	%
Desarrollo de capacidades	16
Desarrollo incluyente de capacidades	10
Desarrollo global de capacidad técnica productiva y de gestión	7
Desarrollo mínimo de capacidad técnica productiva y de gestión	71

Fuente: BAGA, con base a encuestas del Programa 2001.

5.6 Cambios en producción y productividad atribuibles al apoyo

En el Cuadro 5-6 los beneficiarios del Programa manifestaron haber observado pocos cambios en productividad, en la producción, en calidad del producto y cambios simultáneos en producción, productividad y calidad en sus unidades de producción.

El resultado puede ser que nos esté indicando, que el apoyo recibido por parte de los productores sea insuficiente ante una fuerte inversión requerida en sus unidades de

producción, que ellos tienen que cubrir con otras fuentes financieras o definitivamente las inversiones fueron para mantenimiento o sostenimiento de su capacidad instalada, por lo que los cambios no fueron importantes para ellos.

Cuadro 5-6. Cambios en producción y productividad atribuibles al apoyo

Descripción	Número de beneficiarios	%
Frecuencia de cambios en productividad	12	29
Presencia de cambios en producción	12	29
Presencia de cambios en la calidad del producto	14	34
Frecuencia de cambio simultaneo en producción, productividad y calidad	14	34

Fuente: BAGA, con base a encuestas del Programa 2001.

5.7 Cambio en el ingreso de la unidad de producción

En el Cuadro 5-7 se observa que únicamente el 27% de los beneficiarios reconocieron haber obtenido incrementos del 12% en sus ingresos producto de los apoyos otorgados por el Programa. Este bajo porcentaje es probable se deba a que gran parte de los recursos financieros fueron operados en el mes de mayo del presente año, por lo cual su incorporación al proyecto es reciente y todavía no se reflejan los cambios en el ingreso, pero que sí esperan en un futuro mejorar sus ingresos como consecuencia de la inversión realizada.

El cambio porcentual en el ingreso de los beneficiarios fue del 6% por cada uno por ciento de incremento en el apoyo recibido del Programa.

Cuadro 5-7. Cambio en el nivel de ingreso de la unidad de producción

Descripción	%
Frecuencia de cambio en el ingreso	27
Sensibilidad del ingreso con respecto al apoyo	6
Crecimiento porcentual del ingreso	12

Fuente: BAGA, con base a encuestas del Programa 2001.

5.8 Desarrollo de cadenas de valor

En el Cuadro 5-8 se observan los cambios favorables previos a la producción de bienes (adquisición de insumos) y en actividades posteriores a la producción (transformación, comercialización y acceso a información de mercados).

Se observan cambios favorables por los beneficiarios del Programa en el acceso a insumos y servicios en primera instancia, también en las áreas de comercialización y un buen índice general de desarrollo de la cadena de valor que contempla cambios favorables en los aspectos de mejores precios de insumos, garantía y suministro oportuno de insumos y

servicios, cambio en el trato con el proveedor, sanidad de los productos avícolas y porcícolas, en los volúmenes y valor por venta de la producción, colocación del producto en el mercado y acceso a información de mercados.

Cuadro 5-8.Desarrollo de cadenas de valor

Descripción	%
Índice de acceso a insumos y servicios	20
Acceso a insumos y servicios	68
Índice de post producción y transformación	9
Postproducción y transformación	59
Índice de comercialización	17
Comercialización	61
Índice de información de mercado	1
Información de mercado	39
Índice general de desarrollo de la cadena de valor	46

Fuente: BAGA, con base a encuestas del Programa 2001.

5.9 Contribución al empleo

En el Cuadro 5-9 se observa que los apoyos del Programa han incidido de manera positiva en el incremento del empleo aunque en un bajo porcentaje que resultó del 1 %. Este bajo porcentaje nos indica que las granjas tienden a tecnificarse o que los apoyos fueron para modernizar, rehabilitar o mantener la capacidad instalada de las unidades de producción por lo que no se espera mayor generación de empleos.

El arraigo de la población debido al apoyo refleja un buen índice en virtud de que los beneficiarios aún pequeños, generan recursos para cubrir gastos familiares y reinvertir en sus unidades de producción y tienen a la avicultura o porcicultura como actividad principal, por lo que continúan haciendo esfuerzos para mejorar sus ingresos y nivel de vida.

Cuadro 5-9.Contribución al empleo

Descripción	%
Tasa de incremento en el empleo debido al apoyo	1
Frecuencia de efectos positivos sobre el empleo	46
Efecto total sobre el empleo de la unidad productiva	39
Arraigo de la población debido al apoyo	57

Fuente: BAGA, con base a encuestas del Programa 2001.

5.10 Conversión y diversificación productiva

Los beneficiarios del Programa son productores especializados en sus respectivas actividades avícolas y porcícolas que desde hace tiempo realizan las mismas actividades productivas y los apoyos los solicitan para invertirlo directamente al flujo financiero de sus proyectos y no para cambiar de actividad.

5.11 Efectos sobre los recursos naturales

En el Cuadro 5-10 se observa que 8 de cada 10 beneficiarios manifiestan haber logrado efectos favorables sobre los recursos naturales producto de invertir en sus unidades de producción, principalmente por ahorros de agua y disminución en consumo de granos o alimentos balanceados. Dichas inversiones contribuyen a eficientar la operación de las granjas avícolas y porcícolas y en consecuencia los impactos sobre los recursos naturales resultan favorables.

Cuadro 5-10.Efecto sobre los recursos naturales

Descripción	%
Presencia de efectos favorables sobre los recursos naturales	80
Presencia de efectos desfavorables sobre los recursos naturales	5

Fuente: BAGA, con base a encuestas del Programa 2001.

5.12 Desarrollo de organizaciones económicas de productores

De acuerdo al Cuadro 5-11 con los apoyos de este Programa de Alianza para el Campo se ha contribuido en un 17 % para la inducción en la constitución de nuevos grupos y en igual porcentaje la consolidación de grupos de avicultores y porcicultores. Aunque también es importante recalcar que por el tamaño de las unidades de producción, resulta más fácil el manejo administrativo y financiero por medio de sus organizaciones y no como personas físicas.

Cuadro 5-11.Desarrollo y fortalecimiento de organizaciones económicas de productores

Actividad	%
Participación en la constitución de nuevos grupos	17
Consolidación de grupos	17

Fuente: BAGA con base a encuestas del Programa 2001.

5.13 Protección y control sanitario

En el Cuadro 5-12 se observa que un 66% de los beneficiarios del Programa han observado una reducción en la presencia de plagas y enfermedades que afectan las actividades avícolas y porcícolas y un 17 % manifestaron su desaparición en sus unidades de producción.

Esta apreciación de parte de los productores se debe a su activa participación en las diferentes campañas desarrolladas en el Estado para la erradicación de enfermedades exóticas en aves y cerdos para lograr la certificación del estado, libre de enfermedades.

Al estar las unidades de producción en área limpia de enfermedades, los productores cuentan con mayores opciones de llevar sus productos a otras partes del país, sin restricción alguna.

Cuadro 5-12. Cambios sanitarios como consecuencia de las campañas

No.	Descripción	%
1	Disminuyó la presencia de plagas y enfermedades	66
2	Aumentó la presencia de plagas y enfermedades	2
3	Desaparecieron plagas y enfermedades	17
4	No observó ningún cambio	10
5	No sabe, no respondió	7

Fuente: BAGA, con base a encuestas del Programa 2001.

Como consecuencia de las campañas sanitarias los beneficiarios del Programa detectan aumentos de rendimiento y logran productos de mejor calidad sanitaria como se indica en el Cuadro 5-13.

Cuadro 5-13. Cambios productivos como consecuencia de las campañas

No.	Descripción	%
1	Aumentó la producción o los rendimientos	41
2	Disminuyó la producción y rendimientos	2
3	Mejóro la calidad sanitaria de los productos	44
4	No observó ningún cambio	0
5	No sabe, no respondió	7

Fuente: BAGA, con base a encuestas del Programa 2001.

También como consecuencia de las campañas sanitarias los productores beneficiados con el Programa reflejan aumentos en sus ingresos por ventas y mejoran sus precios de venta por calidad, totalmente cierto ya que el Estado tiene excedentes de producción en pollos, huevo para plato y cerdos, que de no estar libre de enfermedades las unidades de producción no tendrían posibilidades de sacar producto hacia otros estados del sureste del país, por lo tanto bajarían los precios.

Cuadro 5-14. Cambios económicos como consecuencia de las campañas

No.	Descripción	%
1	Aumento los ingresos por ventas	44
2	Disminuyeron los ingresos por ventas	0
3	Aumentó el precio del producto gracias a su calidad	34
4	Disminuyó el precio del producto por baja calidad sanitaria	2
5	No observó ningún cambio	10
6	No sabe, no respondió	7

Fuente: BAGA, con base a encuestas del Programa 2001.

5.14 Investigación y Transferencia de Tecnología

En el Cuadro 5-15 se puede observar el alto porcentaje de productores beneficiados con el Programa que manifestaron no haber participado en ninguna actividad de investigación y transferencia tecnológica. Esta situación se debe a que cuentan con experiencia y se apoyan con profesionales especializados para la atención de sus unidades de producción.

Cuadro 5-15. Actividades en la cual el productor ha participado

No.	Actividad	%
1	Participó como productor cooperante en parcelas de investigación o demostrativas	0
2	Asistió a demostraciones de nuevas prácticas o tecnologías productivas	15
3	Giras e intercambio tecnológico o días de campo	10
4	Pláticas, talleres o eventos de capacitación	27
5	Participó en otras actividades	7
6	No participó en ninguna actividad	59

Fuente: BAGA, con base a encuestas del Programa 2001.

5.15 Conclusiones y recomendaciones.

5.15.1 Conclusiones

Con el ejercicio del Programa se ha contribuido a lograr que los productores avícolas y porcícolas rehabiliten, modernicen o consoliden su infraestructura productiva, que les permita mejorar y eficientar sus procesos productivos, para competir en mejores condiciones en los mercados locales y regionales con productos de alta calidad sanitaria.

El Programa benefició a 52 productores, de los cuales 16 son personas morales y 36 personas físicas. Se otorgaron 29 apoyos por concepto de infraestructura y equipamiento para granjas porcícolas, 22 componentes por concepto de infraestructura y equipamiento para granjas avícolas y un productor porcícola que estaba pendiente por recibir su apoyo.

El ejercicio del Programa se indujo hacia las actividades primarias, más no en los componentes de infraestructura para transformación o para el tratamiento de aguas residuales para el caso de las granjas porcícolas.

El Distrito de Desarrollo Rural 178 (Mérida) recibió el 77 % del presupuesto del Programa debido a que es donde está concentrada la mayor parte de las unidades productivas del Estado, por cercanía al principal centro de consumo y es donde se encuentra la mayor infraestructura que garantiza el abasto de pollitos recién nacidos, pollas de reemplazo y principalmente de alimento balanceado para la avicultura y porcicultura.

En la capitalización e inversión productiva se logra gran aportación de los beneficiarios inclusive adicional a la parte obligatoria para poder recibir el apoyo del Programa. Los indicadores resultan muy favorables pero se considera muy bajo el porcentaje de apoyo del Programa ante las fuertes inversiones que realizan los productores con el fin de mejorar la rentabilidad de sus unidades de producción.

Los productores del sector avícola y porcícola están cambiando la manera de pensar ya que consideran estos apoyos como inversión importante y complementaria para el flujo de inversiones para lograr consolidar su actividad productiva, y no como un apoyo aislado y obligatorio que el gobierno tenga que hacer para apoyar la actividad.

La permanencia de los apoyos en poder de los beneficiarios es de un 100 % lo que indica que los productores están solicitando apoyos para complementar sus requerimientos de inversión en sus unidades de producción.

El 27% de los productores entrevistados manifestaron haber logrado cambios en su ingreso. Resulta bajo este porcentaje pero es razonable debido a que una parte de los apoyos se dieron muy recientemente, pero otros productores esperan cambios en el futuro.

Se obtiene un buen índice general de desarrollo de la cadena de valor que contempla cambios favorables en los aspectos de mejores precios de insumos, garantía y suministro oportuno de insumos y servicios, cambio en el trato con el proveedor, sanidad de los productos avícolas y porcícolas, en los volúmenes y valor por venta de la producción, colocación del producto en el mercado y acceso a información de mercados.

El impacto del Programa en la generación de empleos es del 1 %. Este bajo porcentaje nos indica que las granjas tienden a tecnificarse o que los apoyos fueron para modernizar, rehabilitar o mantener la capacidad instalada de las unidades de producción.

El arraigo de la población debido al apoyo, refleja un buen índice en virtud de que los beneficiarios aun pequeños, generan recursos para cubrir gastos familiares y reinvertir en sus unidades de producción y tienen a la avicultura o porcicultura como actividad principal, por lo que continúan haciendo esfuerzos para mejorar sus ingresos y nivel de vida.

No hay impacto en la conversión y diversificación, debido a que los beneficiarios del Programa son productores especializados en sus respectivas actividades avícolas y porcícolas, que desde hace tiempo realizan las mismas actividades productivas y los apoyos los solicitan para invertirlos directamente al flujo financiero de sus proyectos y no para cambiar de actividad.

Ocho de cada 10 beneficiarios observaron efectos favorables sobre los recursos naturales, principalmente por ahorros de agua y disminución en consumo de granos o alimentos balanceados. Las inversiones realizadas en las unidades de producción, contribuyen a eficientar la operación de las granjas avícolas y porcícolas y en consecuencia los impactos sobre los recursos naturales resultan favorables.

Con este Programa de Alianza para el Campo se ha contribuido en un 17% para la inducción en la constitución de nuevos grupos y en igual porcentaje a la consolidación de grupos de avicultores y porcicultores. Aunque también es importante recalcar que por el tamaño de las unidades de producción, resulta más fácil el manejo administrativo y financiero por medio de sus organizaciones y no como personas físicas.

La importancia de las organizaciones que participan en el Programa estriba que están funcionando en la producción y comercialización de sus productos, más no son creadas para recibir únicamente los apoyos de Alianza para el Campo.

Los productores observan cambios económicos como consecuencia de las campañas sanitarias al reflejar aumentos en sus ingresos por ventas y mejoran sus precios de venta por calidad, ya que el Estado tiene excedentes de producción en pollos, huevo para plato y cerdos, que de no estar libre de enfermedades las unidades de producción no tendrían posibilidades de sacar producto hacia otros estados del sureste del país, por lo tanto bajarían los precios.

Los productores del sector avícola y porcícola tienen muy poca participación en la actividad de investigación y transferencia tecnológica, debido a que cuentan con experiencia y se apoyan con profesionales especializados para la atención de sus unidades de producción.

5.15.2 Recomendaciones

Que los resultados de la evaluación sean conocidos por el personal operativo del Programa como elementos de planeación y mejora en el ejercicio de los recursos.

Establecer mecanismos que permitan dar seguimiento a las organizaciones de productores beneficiadas, para recabar información que pudiera servir para retroalimentar el proceso de otorgamiento de los apoyos al sector.

Realizar un diagnóstico para la actividad avícola y porcícola que sirviera de base para proponer proyectos integrales que contemple la producción, industrialización, impacto ambiental y comercialización y no continuar otorgando apoyos en forma aislada donde no se observan los impactos deseados.

Aunado a lo anterior se deben promover apoyos para mejorar el desarrollo de las cadenas de valor que comprenda desde la compra de insumos, transformación y comercialización de la producción.

Gestionar mayor cantidad de recursos federales para canalizarlos hacia proyectos de tratamiento de aguas residuales, principalmente para el caso de las granjas porcícolas, no olvidemos que el Estado por sus características edáficas, fácilmente se contaminan los mantos freáticos.

Las solicitudes de apoyo sean sustentadas mediante proyectos productivos, independientemente del monto de los subsidios, porque deben ser elementos útiles para la toma de decisiones.

Capítulo 6

Conclusiones y recomendaciones.

6.1 Conclusiones

6.1.1 Acerca de la operación del Programa

El Programa Fomento Avícola y Porcícola 2001, logró sus objetivos apegándose a la normativa y aprovechando la flexibilidad en la distribución presupuestal pudo ampliar su cobertura al atender mayor número de productores. Se superó la meta de beneficiarios atendidos en un 74.5 % en relación a la programación inicial plasmada en Anexo Técnico.

La distribución del presupuesto ejercido arroja una tendencia polarizada debido a la situación misma de la actividad que se concentra mayormente en el área del DDR 178 (Mérida) al absorber el 77 % de los recursos totales del Programa. El presupuesto ejercido por el Programa en el Estado fue de \$5,861,139. Del monto total el gobierno federal aportó \$1,463,988 y los productores la cantidad de \$4,397,151. Se aplicó en infraestructura y equipamiento de 29 granjas porcícolas y 22 granjas avícolas.

El ejercicio del Programa se orientó hacia las actividades primarias, más no en los componentes de infraestructura para transformación o para el tratamiento de aguas residuales para el caso de las granjas porcícolas.

El desarrollo de la actividad en forma regional permite sea más eficiente el control zoonosanitario, mejor aprovechamiento de recursos para incrementar la producción y productividad, comercialización y transformación de los productos.

Los beneficiarios a pesar de ser productores privados y no del sector social, resultan pequeños ante la fuerte concentración de la producción en unos cuantos grupos de avicultores y porcicultores en el Estado.

6.1.2 Acerca de los resultados e impactos del Programa

En la capitalización e inversión productiva se logra gran aportación de los beneficiarios inclusive adicional a la parte obligatoria para poder recibir el apoyo del Programa. Los indicadores resultan muy favorables pero se considera muy bajo el porcentaje de apoyo del Programa ante las fuertes inversiones que realizan los productores con el fin de mejorar la rentabilidad de sus unidades de producción.

La permanencia de los apoyos en poder de los beneficiarios es de un 100 % lo que indica que los productores están solicitando apoyos para complementar sus requerimientos de inversión en sus unidades de producción.

El 27% de los productores entrevistados manifestaron haber logrado cambios en su ingreso. Resulta bajo este porcentaje pero es razonable debido a que una parte de los apoyos se dieron muy recientemente, pero otros productores esperan cambios en el futuro.

Se obtiene un buen índice general de desarrollo de la cadena de valor que contempla cambios favorables en los aspectos de mejores precios de insumos, garantía y suministro oportuno de insumos y servicios, cambio en el trato con el proveedor, sanidad de los productos avícolas y porcícolas, en los volúmenes y valor por venta de la producción, colocación del producto en el mercado y acceso a información de mercados.

El impacto del Programa en la generación de empleos es del 1 %. Este bajo porcentaje nos indica que las granjas tienden a tecnificarse o que los apoyos fueron para modernizar, rehabilitar o mantener la capacidad instalada de las unidades de producción.

El arraigo de la población debido al apoyo, refleja un buen índice en virtud de que los beneficiarios aún pequeños, generan recursos para cubrir gastos familiares y reinvertir en sus unidades de producción y tienen a la avicultura o porcicultura como actividad principal, por lo que continúan haciendo esfuerzos para mejorar sus ingresos y nivel de vida.

No hay impacto en la conversión y diversificación debido a que los beneficiarios del Programa son productores especializados en sus respectivas actividades avícolas y porcícolas que desde hace tiempo realizan las mismas actividades productivas y los apoyos los solicitan para invertirlo directamente al flujo financiero de sus proyectos y no para cambiar de actividad.

Ocho de cada 10 beneficiarios observaron efectos favorables sobre los recursos naturales principalmente por ahorros de agua y disminución en consumo de granos o alimentos balanceados, es decir, hay mejor conversión alimenticia.

Con los Programas de Alianza para el Campo se ha contribuido en un 17% para la inducción en la constitución de nuevos grupos y en igual porcentaje la consolidación de grupos de avicultores y porcicultores.

La importancia de las organizaciones que participan en el Programa estriba que están funcionando en la producción y comercialización de sus productos, más no son creadas para recibir únicamente los apoyos de Alianza para el Campo.

Los productores observan cambios económicos como consecuencia de las campañas sanitarias al reflejar aumentos en sus ingresos por ventas y mejoran sus precios de venta por calidad, lo cual es totalmente cierto ya que el Estado tiene excedentes de producción en pollos, huevo para plato y cerdos, que de no estar libre de enfermedades las unidades de producción no tendrían posibilidades de sacar producto hacia otros estados del sureste del país, por lo tanto bajarían los precios por sobreoferta.

Los productores del sector avícola y porcícola tienen muy poca participación en la actividad de investigación y transferencia tecnológica, debido a que cuentan con experiencia y se apoyan con profesionales especializados para la atención de sus unidades de producción. Estas dos actividades son de ciclo productivo corto por lo que requieren atención especializada.

6.1.3 Acerca de las prioridades que orientaron la asignación de recursos del Programa

Los recursos fueron asignados hacia los pequeños avicultores y porcicultores como personas físicas o morales que cumplieran con los criterios de elegibilidad, atendándose por orden de llegada a la ventanilla de recepción.

El área operativa con el objetivo de atender a mayor número de productores propuso la reducción de los porcentajes de apoyo al 20% en lugar del 25% como lo estipula la normatividad del Programa.

Los apoyos operados por el Programa fueron canalizados hacia los cuatro Distritos de Desarrollo Rural del Estado, pero la mayor proporción se orientó hacia el DDR 178 (Mérida) por concentrarse en dicha región las granjas porcícolas y avícolas.

6.1.4 Fortalezas y debilidades del Programa

La disponibilidad de recursos para subsidiar la construcción, modernización y rehabilitación de la infraestructura y el equipamiento productivo de las unidades de producción y de industrialización, para inducir la incorporación de tecnología y elevar la productividad de la avicultura y porcicultura, así como mejorar los esquemas de transformación de sus productos.

Ser un Programa flexible porque la normativa permite su reorientación para cubrir necesidades de los productores conforme avance del ejercicio del Programa.

Porque el Programa cuenta con un catálogo de proveedores que facilitan el acceso de bienes y servicios a precios competitivos y de buena calidad.

Los criterios de elegibilidad contemplados por la normatividad permiten que la población objetivo del Programa sea amplia, en beneficio de un mayor número de productores.

Es una fuente de financiamiento que los productores pueden contemplar para hacer mezclas de recursos, para reducir sus gastos financieros en la ejecución de sus proyectos de inversión.

Es una fuente de financiamiento que los presidentes municipales puedan promover para inducir proyectos productivos en sus municipios.

Pocos recursos para atender dos actividades importantes para el Estado. Estas actividades requieren de inversiones especializadas y muchos recursos.

En opinión de productores, proveedores y otros actores involucrados en el Programa coincide que por lo general los trámites son ágiles, sin embargo, otros manifiesta que son complicados.

Deficiente sistema de control de información empleado por los operadores del Programa.

Se canalizan apoyos sin que el productor presente proyecto productivo donde se demuestre viabilidad técnica, económica, financiera, sustentable y de bajo impacto ambiental.

Canalización de recursos hacia la actividad primaria primordialmente, más cuando la normativa contempla apoyos a la transformación para generar valor agregado.

Falta de canalización de recursos hacia proyectos para sistemas de tratamiento de aguas residuales, principalmente para las granjas porcícolas que son altamente contaminantes.

Falta de un diagnóstico para los sectores avícola y porcícola que sirviera de base para estructurar proyectos integrales del Estado en el mediano y largo plazo.

6.2 Recomendaciones

6.2.1 Para incrementar los impactos del Programa

Canalizar recursos hacia organizaciones con proyectos integrales contemplando desde producción, transformación, empresas de servicios como incubadoras, fábricas de alimento, granjas multiplicadoras, granjas de reproductoras, rastros y desarrollo de empresas comercializadoras. Con estas acciones se mejoraría las cadenas de valor.

Promover incrementos de producción a través del sector social mediante alianzas estratégicas con grupos corporativos avícolas y porcícolas que cuenten con buena integración en cadena de valor.

6.2.2 Para una asignación más eficiente de los recursos

Involucrar a las organizaciones de productores en todas las etapas posibles de proceso de planeación, operación y evaluación del Programa, para que sea transparente el origen y el destino que se le da a los recursos y puedan proponer cambios favorables en beneficio de sus proyectos productivos.

Promover a las organizaciones de productores para que realicen un diagnóstico de su sector productivo y promuevan el apoyo de proyectos integrales.

6.2.3 Para el mejoramiento de la eficiencia operativa

Implementar un sistema de control que permita que cualquier agente interno o externo que tenga la necesidad de conocer la operación, seguimiento y control del Programa cuente con la información necesaria para medir o evaluar su impacto en la población objetivo.

Capacitar al personal operativo sobre instrumentos de control, que permita dar un seguimiento y control del proceso de operación, ágil y eficiente, que facilite la detección de fallas para su corrección oportuna, así como medir el grado de resultado e impactos, que sirvan de parámetros para rediseñar el Programa en su próximo ciclo presupuestal.

Cuenten con un diagnóstico del sector al que se dirige el Programa, para conocer los requerimientos de los productores, como elemento básico para la planeación y operación del Programa.

6.2.4 Para una mejor adecuación del Programa al proceso de federalización y descentralización

Los gobiernos Estatal y Federal deberán de agilizar los mecanismos contemplados en los planes de desarrollo nacional y desarrollo estatal, en donde se establece una transición descentralizada de funciones y responsabilidades de los gobiernos estatales, para una mejor operación de los presupuestos del Programa.

La descentralización del Programa no solo implica la responsabilidad de un manejo presupuestal acorde a las necesidades políticas y económicas del Estado, sino también una gran responsabilidad del Gobierno Federal en coadyuvar con los cambios que requiere el País para su desarrollo nacional. Por lo que es recomendable que ambos poderes definan concretamente las necesidades federales y estatales y lo hagan concordar con los planes sectoriales, en función de las necesidades de la región en donde se ubica el Estado.

6.2.5 Para una mayor y mejor participación de los productores

En el Estado es importante la participación de las organizaciones de avicultores y porcicultores en el Consejo Estatal Agropecuario y en los Comités Técnicos.

Aprovechando la solidez de sus organizaciones, pudieran elaborar el diagnóstico de sus actividades para proponer al operador de los recursos de Alianza para el Campo, proyectos productivos integrales a implementar en el corto, mediano y largo plazo en beneficio de sus agremiados.

6.2.6 Para la introducción de reformas institucionales

Introducción en la normatividad del Programa los porcentajes mínimos y máximos de participación presupuestal por componente de apoyo en forma específica, de tal manera se

estimulen las inversiones para lograr mayor integración en las cadenas de valor y los proyectos sean sustentables y de bajo impacto ambiental.

6.2.7 Otras recomendaciones

Los productores que deseen apoyos para iniciar en las actividades avícolas y porcícolas ubicados fuera de los límites de los 50 Km a la redonda de la ciudad de Mérida, deberían de ser condicionados a que se demuestre la viabilidad técnica, económica, financiera y de mercado de su proyecto, tomando en consideración que verán incrementados sus costos por falta de integración en su cadena productiva y por mayor costo de arrastre de sus insumos como son los alimentos balanceados.

Los productores que ya cuentan con infraestructura productiva de tipo avícola y porcícola, sería interesante concertar con ellos mediante la integración de organizaciones productivas proyectos que tiendan a lograr su integración horizontal. Estos proyectos pueden ser para generar infraestructura, para manejar aves reproductoras, plantas de incubación, rastros, granjas multiplicadoras, empresas de servicio para la comercialización y fábricas de alimentos balanceados.

Se pueden promover proyectos avícolas como nuevas inversiones en regiones prioritarias con el enfoque de integración y capitalización de los productores, generación de mano de obra y mejorar nivel de vida, siempre y cuando se hagan alianzas estratégicas con las corporaciones avícolas integradas para garantizar el abastecimiento de insumos como pollitos recién nacidos para engorda, pollas para postura, alimento balanceado y los servicios de matanza, beneficio y comercialización aprovechando economías de escala.

En forma similar se pueden promover alianzas estratégicas para proyectos porcícolas, pero complementar los estudios con aspectos de impacto ambiental.

Establecer mecanismos que permitan dar seguimiento a las organizaciones de productores beneficiadas para recabar información que pudiera servir para retroalimentar el proceso de otorgamiento de los apoyos al sector.

Gestionar mayor cantidad de recursos federales para canalizar hacia proyectos de tratamiento de aguas residuales, principalmente para el caso de las granjas porcícolas, no olvidemos que el Estado por sus características edáficas, fácilmente se contaminan los mantos acuíferos subterráneos.

Las solicitudes de apoyo sean sustentadas mediante proyectos productivos independientemente del monto de los subsidios, porque deben ser elementos útiles para la toma de decisiones. Los apoyos al sector porcícola deberían estar condicionados a presentar como requisito un plan de tratamiento de aguas residuales.

Bibliografía

FAO-SAGARPA. Guía metodológica para la evaluación de los programas de Fomento Ganadero 2001. México, D.F. 2001.

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

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

Gobierno del Estado de Yucatán. Sexto Informe Anual de Gobierno 2000-2001. Yucatán. México. 2001

Gobierno del Estado de Yucatán. Plan Estatal de Desarrollo 2001-2007. Yucatán. México. 2001.

Gobierno del Estado de Yucatán. Primer Informe Anual de Gobierno 2001-2002. Yucatán. México. 2002

INEGI. Anuario Estadístico del Estado de Yucatán. México. 2000.

INEGI. Perspectiva Estadística Yucatán. México. 2000.

García, E. Modificaciones al sistema de clasificación climática de Köppen. Instituto de Geografía de la Universidad Nacional Autónoma de México. México, D.F. 1988.

ANEXOS

Anexo 1 Metodología de evaluación

1. Las bases de la evaluación

La *evaluación de programas* consiste en una secuencia sistemática de actividades con el objeto de llegar a identificar los principales resultados relacionados con la operación y los resultados alcanzados por el Programa. Para conducir con éxito en este proceso, el evaluador requiere tener claridad sobre los siguientes aspectos básicos: objetivos, preguntas relevantes que la orientan, el enfoque de la evaluación, marco lógico, fuentes de información y los alcances planteados en función de la disponibilidad de recursos.

1.1 Tipo de evaluación y su audiencia

El enfoque de la evaluación propuesta para esta evaluación es en gran medida normativo; es decir, centra su atención en la forma en que operaron los programas de la Alianza para el Campo en lo referido a sus principales procesos. Adicionalmente, se busca generar información que permita estimar principalmente los impactos técnico-económicos y sociales.

Es necesario enfatizar que la Alianza para el Campo es una iniciativa federal con instrumentación descentralizada, por lo que los principales usuarios de los resultados de la evaluación son los gobiernos de los estados y las instancias normativas del gobierno federal. Otros usuarios importantes son los operadores de los programas; las *instancias ejecutoras*, las Comisiones Técnicas de los estados, las dependencias responsables de su aplicación, las Delegaciones de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA), las organizaciones de productores, núcleos académicos y la sociedad en general.

Las organizaciones de productores, tanto al nivel estatal, como nacional, deben ser también importantes usuarios de los resultados de los estudios de evaluación.

Para fines académicos, las universidades y demás institutos de investigación y enseñanza agrícola superior son usuarios intelectuales de los resultados de la evaluación, tanto por sus resultados en sí, como por los esfuerzos teóricos y metodológicos que ésta involucra.

1.2 -Estructura de la evaluación

La evaluación incluye los siguientes aspectos básicos:

- La instrumentación del Programa en el año 2001, considerando los procesos de Federalización y descentralización de funciones de la SAGARPA.
- Las diversas líneas de intervención del Programa; su planeación, organización operativa y ejecución propiamente dicha.
- Factores exógenos al Programa, como el acceso al financiamiento y a los insumos que tienen los productores, así como los problemas del entorno que eventualmente se presentaron.
- El papel de los asesores técnicos y de los proveedores.

- Los resultados de las acciones del Programa al nivel de los beneficiarios.

La evaluación inicia con el análisis del desempeño de los procesos de asignación de insumos (recursos humanos, financieros, materiales, etc.) y de las actividades concretas que involucra cada Programa, tales como selección de beneficiarios, tramitación de solicitudes, etc.

Posteriormente, se caracterizan los bienes y servicios entregados por el Programa, sean servicios o bienes (servicios como asistencia técnica, capacitación, y bienes tales como sementales, vaquillas, equipos, maquinaria, material biológico, etc.).

A continuación se examinan en detalle la forma en que fueron incorporados los beneficiarios; se aplican conceptos tales como *cobertura* (número de productores atendidos, superficie incorporada al Programa, número de animales, etc.), *focalización* (que se refiere al grado en que los beneficiarios corresponden a la población objetivo del Programa), *nivel de satisfacción* y *nivel y tipo de participación de los beneficiarios* en el diseño y operación del Programa.

Finalmente, se analizan los diversos resultados e impactos que el Programa pudo haber tenido en los aspectos técnicos, económicos y sociales.

1.3 Objetivos de la evaluación

La evaluación tiene como finalidad la formulación de propuestas que contribuyan a la orientación de la política sectorial, sugieran cambios en la operación de los programas de la Alianza para el Campo y que brinden elementos de juicio para definir prioridades en la asignación de recursos públicos destinados a fortalecer la producción agropecuaria. En ese sentido tendrá los siguientes objetivos:

- **Apoyar el diseño y la formulación de una política agropecuaria de mediano plazo con base en las prioridades surgidas de la evaluación de la Alianza para el Campo.**
- Proporcionar elementos de juicio para una asignación más eficiente de los recursos entre los distintos programas de la Alianza para el Campo, con la finalidad de incrementar sus impactos.
- Proponer medidas correctivas para la operación de la Alianza para el Campo, que contribuyan a mejorar su eficiencia operativa, su adecuación al proceso de federalización y descentralización, la participación de los productores y sus efectos sobre la institucionalidad para el desarrollo agropecuario y rural.

La evaluación permitirá conocer el desempeño de cada Programa de la Alianza para el Campo y el grado de cumplimiento de sus objetivos y metas, y estimar el impacto generado en las variables e indicadores definidos para la evaluación de cada Programa. También contribuirá a determinar la eficacia de los programas nacionales al nivel de su operación

estatal, lo que apoyará la adopción de medidas colectivas o de mejoramiento en su ejecución, con lo que se fortalecerá el proceso de planeación y programación anual.

Los resultados de la evaluación contribuirán a mejorar la instrumentación de los programas porque permitirán:

- ❖ Determinar si se han alcanzado las metas y objetivos
- ❖ Fomentar la participación de los beneficiarios
- ❖ Documentar los impactos y resultados de cada Programa de la Alianza
- ❖ Identificar las fortalezas y debilidades para mejorar la calidad de los programas
- ❖ Mejorar la administración y la efectividad de los programas
- ❖ Planear futuros programas con estrategias, enfoques y medios comprobados

Con base en los objetivos de la evaluación señalados y a la información generada a partir de las entrevistas a los funcionarios responsables de las áreas normativas de la SAGARPA que atienden los distintos programas y, tomando en cuenta experiencias previas de evaluación, se estableció que el estudio debe responder fundamentalmente a las siguientes preguntas:

- ❖ ¿Cuál fue el contexto en el que operó el Programa?
- ❖ ¿Cómo ha sido su evolución?
- ❖ ¿Cómo fue su operación?
- ❖ ¿Cuál fue su cobertura?
- ❖ ¿Cuál es el perfil de los beneficiarios?
- ❖ ¿Cuáles son las percepciones y expectativas de los productores, organizaciones, funcionarios y proveedores sobre su operación y sus resultados?
- ❖ ¿Cómo se puede mejorar su operación, su adecuación al proceso de federalización su descentralización?
- ❖ ¿Cómo se puede propiciar una mayor participación de los productores y promover un mayor desarrollo institucional?
- ❖ ¿Cuáles han sido los resultados e impactos productivos, tecnológicos y socioeconómicos más importantes que han sido generados con su operación?

1.4 Las fuentes de información

Para responder a las preguntas antes señaladas se utilizarán básicamente las fuentes de información que se señalan a continuación:

- Plan nacional de desarrollo y Programa sectorial
- Plan estatal de desarrollo sectorial; diagnósticos de las actividades productivas
- Documentación normativa y operativa de la Alianza para el Campo
- Encuestas a beneficiarios
- Entrevistas semi-estructuradas con miembros de las siguientes instancias:
 - Consejos Estatales Agropecuarios
 - Comités Técnicos del Fideicomiso Estatal
 - Comités O Subcomités Técnicos correspondientes
 - Responsables de los programas en cada Estado Comités Técnicos Operativos

Agentes técnicos
Proveedores de bienes y servicios Organizaciones de productores
Fundaciones Produce
Promotores del desarrollo
Profesionales técnicos sanitaristas
Investigadores.

2. Operación de la Alianza para el Campo

Con el fin de que las EEE conozcan las características fundamentales de la Alianza para el Campo, a continuación se presenta brevemente una serie de tópicos sobre el particular.

2.1 Antecedentes de la Alianza y los programas a evaluar

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

La APC busca inducir y apoyar un cambio estructural en el sector y enfrentar los problemas de rentabilidad, reconociendo el alto potencial productivo del país y los márgenes tecnológicos existentes para aumentar la producción de alimentos y materias primas.

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

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

La Alianza se instrumenta a través de cinco grupos de programas: fomento agrícola, fomento ganadero, sanidad agropecuaria, transferencia de tecnología y desarrollo rural. Mediante convenio con el Gobierno de México, la F AO apoya la evaluación estatal de 26 programas de Alianza operados en el año 2001. Estos programas son:

- a) Programas de fomento agrícola: Mecanización, Tecnificación del riego, Citrícola, Palma de coco, Palma de aceite, Desarrollo de la horticultura ornamental, Rehabilitación y conservación de suelos, Agricultura bajo ambiente controlado, Equipamiento para postcosecha de productos agrícolas, Hule, Cacao y Cultivos estratégicos.
- b) Programas de fomento ganadero: Recuperación de tierras de pastoreo, Lechero,

- Mejoramiento genético, Apícola, Desarrollo de proyectos agropecuarios integrales y Fomento avícola y porcícola.
- c) Programas de Sanidad Agropecuaria: Salud animal y Sanidad vegetal.
 - d) Programa de Transferencia de tecnología.
 - e) Programas de Desarrollo Rural: Desarrollo productivo sostenible en zonas rurales marginadas, Mujeres en el desarrollo rural, Extensionismo y servicios profesionales, Apoyo al desarrollo rural, Impulso a la producción de café, Fomento a empresas comercializadoras del sector agropecuario y Asistencia técnica al microfinanciamiento rural.
 - f) Otros programas: Programa de promoción de exportaciones y Sistema de información agroalimentaria y pesquera.

2.2 Principios de operación de los programas

La Alianza para el Campo se instrumenta bajo los siguientes principios básicos:

- ❖ **Orientación a la demanda.** La Alianza opera a través de la entrega de subsidios a la demanda, constituida por productores agrícolas y ganaderos con necesidades de bienes y servicios que les permitan incrementar su productividad y rentabilidad, lo cual permite que los productores tengan la capacidad de elección de proveedores. Los subsidios otorgados provienen de recursos fiscales y son a fondo perdido ya que no existe una tasa de recuperación aplicada a los beneficiarios.
- ❖ **Coparticipación de los beneficiarios.** Alianza exige una contraparte (aportación) por el lado del productor; con ello, éste se ve obligado a realizar una evaluación más precisa de los bienes y/o servicios que requiere y se incrementa la racionalidad, corresponsabilidad y la sostenibilidad de las acciones. Además, los productores tienen la libertad de elección del proveedor, mecanismo que favorece el acercamiento entre oferta y demanda de productos (bienes y/o servicios) generando el desarrollo de mercados.
- ❖ **Descentralización política y administrativa.** Alianza es la iniciativa que más ha avanzado en la descentralización de acciones en el ámbito rural. Su operación implica una participación de recursos de la federación, estados y municipios. La figura jurídico administrativa es el Convenio de Concertación, la cual se complementa con el Anexo Técnico que es firmado anualmente para cada Programa en cada Estado.
- ❖ **Desarrollo de los mercados agro pecuarios.** Los programas de Alianza pretenden promover la participación de agentes privados prestadores de servicios y proveedores de equipos e insumos, bajo un marco competitivo para la selección de los mismos y para la fijación de precios.
- ❖ **Agilidad administrativa.** Con el esquema descentralizado sobre el que opera la Alianza, así como con la participación activa de los productores y los proveedores, se busca una oportuna financiación entre los diversos niveles de la administración, con ágil tramitación y pago de subsidios, para que los beneficiarios obtengan los bienes y servicios que entrega la Alianza en el menor tiempo posible.

2.3 Procesos de operación de los programas

Los principales procesos de operación de los programas son los siguientes:

- a) Determinación de prioridades de gasto y definición de criterios de selección de beneficiarios.
- b) Convocatoria y difusión de los alcances, componentes y criterios de elegibilidad.
- c) Elaboración de la solicitud de apoyo y autorización del monto del subsidio.
- d) Pago de subsidios a proveedores y beneficiarios.
- e) Seguimiento del ejercicio de recursos.
- f) Evaluación *ex-post*.

Cada uno de estos procesos involucra un conjunto de actividades; tareas, personas, funciones, equipo, etcétera, que contribuyen a alcanzar los objetivos de cada Programa.

3. Marco institucional y normativo

Con el fin de fortalecer la base institucional del sistema de evaluación y para que las Entidades Evaluadoras Estatales conozcan la estructura de la cual forman parte, así como la responsabilidad de cada instancia, a continuación se describen los aspectos más relevantes del marco normativo para la evaluación de los programas de fomento agrícola, fomento ganadero, sanidad agropecuaria, transferencia de tecnología y desarrollo rural de la Alianza para el Campo 2001.

3.1 Fundamento legal de la evaluación

El Presupuesto de Egresos de la Federación para el ejercicio fiscal del año 2001, en su Capítulo V, Art. 64, Fracción IV publicado en el diario Oficial de la Federación establece la obligatoriedad de realizar la evaluación de los programas de la Alianza para el Campo. En cumplimiento de ese mandato, las Reglas de Operación de la Alianza para el Campo 2001 en su Capítulo 2, Apartado 2.3 establecen que su evaluación "*... prestará especial atención a la cobertura y operación de los programas; a la participación de los productores y sus organizaciones; a la identificación y cuantificación de los beneficios y costos asociados al Programa, mediante la medición, entre otros, de los impactos en la productividad, en el desarrollo tecnológico y ambiental; la contribución al empleo; y el mejoramiento del ingreso por estrato de productor y ahorro familiar; información que permitirá una retroalimentación de los programas para una mejor toma de decisión sobre los mismos.*"

Para llevar a cabo esta tarea, la SAGARPA definió un "Esquema Organizativo para la Evaluación de la Alianza para el Campo 2001", de carácter obligatorio que complementa a las Reglas de Operación y formuló términos de referencia para la contratación de EEE, con el fin de que la evaluación se realice con un mismo marco metodológico (los documentos se encuentran disponibles en www.eva/alianza.org.mx).

3.2 Externalidad de la evaluación

Con el propósito de garantizar que los trabajos de evaluación se realicen con la objetividad requerida para evaluar programas de carácter público, se ha establecido una estructura operativa con una supervisión técnica independiente de la SAGARPA, bajo la dirección técnica de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO).

En el marco de esta estructura las entidades evaluadoras estatales deberán realizar sus trabajos conforme al ejercicio descentralizado de la Alianza, pero respetando el marco metodológico y los procedimientos establecidos para la evaluación, asegurando con ello que los resultados obtenidos estén sustentados en un trabajo científico y objetivo y que se podrá dar respuestas a las preguntas planteadas para la evaluación, generando conclusiones y recomendaciones que permitan retroalimentar los programas y perfeccionar su instrumentación futura.

3.3 Organización para la evaluación

Para el desarrollo de la evaluación se cuenta con una estructura institucional especificada en el Esquema Organizativo para la evaluación de los programas de la Alianza para el Campo 2001, sustentada en los Subcomités Estatales de Evaluación constituidos conforme a lo establecido en las Reglas de Operación de la Alianza para el Campo. Esta estructura se integra de la siguiente manera:

En el ámbito federal:

- ❖ Comité de Evaluación y Seguimiento (CES)
- ❖ Secretariado Técnico (ST)
- ❖ Unidades Normativas (UN)
- ❖ Unidad de Apoyo (UA)

En el ámbito estatal:

- ❖ Delegaciones estatales SAGARPA
- ❖ Subcomités de Evaluación Estatales (SEE)
- ❖ Entidades Estatales de Evaluación (EEE).

En el ámbito estatal, las funciones que corresponden a las instancias participantes en el proceso de evaluación son:

3.3.1 Delegaciones Estatales de la SAGARPA

La delegación estatal es la unidad responsable, por parte de la SAGARPA, de la instrumentación de los Programas de la Alianza para el Campo en cada uno de los estados. Como instancia encargada de presidir el SEE, se encargará de supervisar que la realización de las evaluaciones estatales se haga conforme a lo indicado en las

Reglas de Operación y Esquema Organizativo para la Evaluación de los programas de la Alianza para el Campo 2001. Además deberá prestar el apoyo institucional para que las EEE y la VA tengan acceso a la información requerida para la realización de las evaluaciones estatales y nacionales y concertar y coordinar la participación de los organismos federales del sector agropecuario y rural relacionados con la operación de Alianza para el Campo. De acuerdo a sus posibilidades, deberán prestar el apoyo logístico necesario para la realización de los trabajos. Asimismo, deberán tener disponible la información básica (anexos técnicos, addenda, listas de beneficiarios, informes de cierre, programas de trabajo), necesarios para las evaluaciones estatales y nacionales.

Las delegaciones estatales deberán designar un responsable para cada grupo de programas (fomento agrícola, fomento ganadero, sanidad agropecuaria, desarrollo rural y transferencia de tecnología), que se encargue de dar seguimiento al proceso de evaluación en sus estados y asesorar al SEE en lo conducente. Además, el enlace que se designe por cada grupo de programas será el interlocutor operativo con la CGEO y con las UN.

En caso de existir situaciones no previstas que alteren la marcha de la evaluación, o fallas en el funcionamiento de las instancias participantes, deberán tomar las medidas correctivas del caso, en el ámbito de sus atribuciones e informando de ello a las UN responsables y a la CGEO.

3.3.2 Subcomités Estatales de Evaluación

En cada Estado se creará el Subcomité Estatal de Evaluación (SEE) conforme a lo establecido en las Reglas de Operación. Este Subcomité estará integrado por un representante de la Delegación Estatal de SAGARPA que lo presidirá, un representante de la Secretaría de Desarrollo Agropecuario del Gobierno del Estado, un representante de los productores y dos profesionistas o académicos con prestigio y calificación en materia de evaluación. Los SEE, como organismos auxiliares de los Comités Técnicos de los Fideicomisos, son responsables del proceso de evaluación en cada Estado, conforme a las reglas para la operación de la Alianza. Para realizar las tareas de seguimiento y revisión de informes de evaluación estatal, el SEE podrá apoyarse en un cuerpo asesor constituido por los responsables de la operación de los programas que están siendo evaluados en el Estado.

La constitución del SEE se hará mediante los nombramientos específicos de sus integrantes por parte del Comité Técnico del Fideicomiso, el cual además deberá aprobar su reglamento interno.

Para asegurar el buen funcionamiento del SEE, el Comité Técnico del Fideicomiso contratará a un coordinador, con reconocido prestigio profesional, con experiencia en la rama agropecuaria y preferentemente en investigación socioeconómica, el cual deberá desempeñarse de tiempo completo y radicar en el Estado, asignándosele un salario de acuerdo a sus responsabilidades, sin que rebase el monto del salario

tabulado en el Gobierno Federal para un puesto de director de área. El coordinador será el responsable, conforme al contrato de servicios que se firme para este efecto, de instrumentar las decisiones del SEE y cumplir con las funciones sustantivas que a éste se han asignado, así como de representarlo en sus relaciones con las diversas instancias participantes en el proceso de evaluación.

Los SEE son organismos auxiliares de los Comités Técnicos de los Fideicomisos y cumplen las siguientes funciones a través de sus coordinadores:

- Con base en la normativa establecida, elabora propuesta de programas a evaluar y no evaluar y la sujeta a aprobación del Comité Técnico del Fideicomiso.
- Convocar y seleccionar a las instituciones u organismos interesados en participar en los estatales, conforme a las directrices establecidas.
- Contratar a través del Comité Técnico del Fideicomiso a las EEE seleccionadas, las cuales desarrollarán los trabajos de acuerdo con lo establecido en los términos de referencia, el Programa de trabajo y las guías metodológicas emitidas por la SAGARPA a través de la Coordinación General de Enlace y Operación. En estos contratos deberá convenirse: i) el apego estricto a los términos de referencia que se emitan para cada Programa, ii) la periodicidad de los informes de avances, iii) la sujeción al control de la calidad e integridad del trabajo que establecerá la UA, iv) la participación en los eventos de capacitación y en las reuniones de balance que puedan realizarse, v) el calendario de pagos, vi) las causales de rescisión en caso de incumplimiento o de haber proporcionado información falsa al momento de presentar la oferta del servicio, vii) la prevención contra deficiencias o vicios ocultos en los trabajos, viii) las garantías para el cumplimiento de las obligaciones contraídas, ix) las demás previstas en las disposiciones legales aplicables. En la forma de pagos deberá estipularse que el último pago se realizará una vez que los informes finales sean aceptados por el SEE y que la UA haya certificado que las bases de datos e informes de evaluación se encuentren en el sistema informático de la evaluación en los plazos establecidos para ello, salvo para el caso de anticipos y pagos parciales, los cuales podrán ser acordados por el Comité Técnico del Fideicomiso y, en conjunto, no podrán ser mayores al 60% del costo total de los servicios contratados. Lo anterior sin perjuicio de lo establecido en las disposiciones legales que se apliquen en cada uno de los Estados de la República para la contratación de servicios de esta naturaleza.
- Brindar soporte técnico a las EEE y proporcionarles información básica para la realización de las evaluaciones estatales.
- Aprobar el tamaño de muestra propuesto por las EEE, con base en los procedimientos establecidos en las guías metodológicas.
- Supervisar y dar seguimiento al proceso de evaluación en el nivel estatal poniendo énfasis en la colecta de información mediante encuestas a beneficiarios y entrevistas a funcionarios, representantes de organizaciones de productores, proveedores, expertos e investigadores.
- Verificar la calidad de la información generada por los cuestionarios y las entrevistas y la conformación de las bases de datos que sustentan los informes de evaluación.

- Informar al Comité Técnico del Fideicomiso, a la Coordinación General de Enlace y Operación, a las UN y a la UA sobre el desarrollo del proceso de evaluación.
- Aplicar los procedimientos diseñados por la UA para la revisión y dictamen de los informes estatales de evaluación.
- Revisar y dictaminar, bajo su responsabilidad y con apego a los criterios establecidos en las guías metodológicas y guías de revisión que emita la UA, los informes de evaluación presentados por las entidades evaluadoras estatales.
- Recibir de las UN observaciones y recomendaciones sobre el contenido y la calidad de los informes de evaluación, haciéndose responsable de que éstas sean debidamente incorporadas por las entidades evaluadoras estatales.
- Dirigirse a las UN y/o a la UA para ser asistidos en aspectos metodológicos u operativos para la buena marcha de la evaluación.
- Asistir a las reuniones del Comité Técnico del Fideicomiso, de la Comisión Técnica de Ganadería, de los Comités Estatales de Fomento y Protección Pecuaria, de los Comités Estatales de Sanidad Vegetal y de los subcomités técnicos operativos de los diferentes programas, con el fin de mejorar la eficiencia de sus funciones de seguimiento, supervisión y difusión de los trabajos de evaluación.
- Participar en las reuniones de seguimiento y capacitación que la DA convoque.
- Entregar a la UA tres copias impresas de cada uno de los informes de evaluaciones estatales aprobados.
- Brindar soporte a la UA para la realización de las evaluaciones nacionales por Programa.
- Organizar en coordinación con el Comité Técnico del Fideicomiso un acto público para la presentación de los resultados de la evaluación, al cual deberá convocar la asistencia de los funcionarios responsables de la operación del Programa en el Estado.
- **Elaborar un documento analítico sobre los aspectos más importantes de la Alianza para el Campo instrumentada en el Estado, a partir de la explotación de las bases de datos generadas en las evaluaciones 1998-2001. Para tal efecto, la DA consolidará las bases de datos a procesar, definirá el contenido general del documento y capacitará a los Coordinadores de los SEE en el procesamiento básico de la información.**

3.3.4 Entidades Evaluadoras Estatales

Son las entidades contratadas para realizar la evaluación de los programas al nivel estatal. Sus funciones y responsabilidades se establecerán contractualmente y, entre otras, estarán referidas a:

- Desarrollar el trabajo de acuerdo con los términos de referencia, las guías metodológicas, el calendario oficial y las normas editoriales establecidas.
- Participar obligatoriamente en los eventos de capacitación y en las reuniones de seguimiento y supervisión que sean necesarios para asegurar la uniformidad metodológica, así como para dar a conocer los resultados del trabajo realizado,

- asumiendo los costos correspondientes.
- Informar al SEE sobre el desarrollo del proceso de evaluación.
 - Integrar las bases de datos generadas a partir de los cuestionarios y entrevistas que sustentan los informes de evaluación.
 - Elaborar los informes preliminares y finales de evaluación, e integrar las bases de datos correspondientes.
 - Presentar los informes de evaluación estatal al SEE para su revisión y aprobación.
 - Recibir e incorporar las observaciones y recomendaciones que formule la UN a los informes preliminares y finales de evaluación, así como las emitidas por la UA sobre las bases de datos que se capturen en el sistema.
 - Utilizar el sistema informático desarrollado por la UA para la evaluación de los programas de la Alianza para el Campo.

3.4 Proceso de aprobación de los informes de evaluación estatal

Todo el proceso que se describe a continuación se realizará de manera obligatoria a través del sistema informático desarrollado por la FAO para la evaluación de los programas de la Alianza para el Campo. Este sistema informático opera en tiempo real, por lo que la remisión y recepción de documentos es instantánea. Los informes que no se presenten mediante este sistema informático no serán considerados válidos y, por tanto, no serán revisados ni calificados.

El SEE es responsable de la revisión y dictamen de los informes estatales de evaluación. Bajo su responsabilidad y con apego a los criterios establecidos en las guías metodológicas y guías de revisión que emita la UA, el SEE dictaminará los informes de evaluación presentados por las entidades evaluadoras estatales.

El proceso de revisión y dictamen del informe de evaluación se inicia formalmente cuando la EEE elabora el informe preliminar de evaluación con base en el contenido propuesto y las normas de edición establecidas en la guía metodológica y el documento es remitido a través del sistema informático al SEE para su revisión.

El SEE revisa el documento, su contenido, estructura y apego metodológico con una cédula de revisión establecida *ex profeso*. En caso de que el documento revisado cubra los requisitos de suficiencia y calidad, es *aprobado*. En caso de que el documento no cumpla plenamente esos requisitos, el SEE devuelve el documento (vía sistema informático) a la EEE con las observaciones correspondientes para que sean cubiertas, reiniciándose nuevamente el proceso.

Cuando el SEE dictamina el informe y es aprobado por el Comité Técnico del Fideicomiso, la EEE procede a elaborar la versión definitiva incorporando todas las observaciones y capturándola en el sistema informático. Posteriormente, lo imprimirá y entregará 6 ejemplares al SEE, el cual enviará un ejemplar al Comité Técnico del Fideicomiso y tres ejemplares a la UA. Finalmente, la UA resguarda un ejemplar impreso de todos los informes

de evaluación estatal aprobados y remite un ejemplar a la Unidad Normativa correspondiente y uno a la Coordinación General de Enlace y Operación.

El SEE realizará un máximo de dos revisiones a los informes de evaluación presentados por las EEE en los plazos establecidos: una revisión *preliminar* en la que se harán observaciones y correcciones pertinentes, y otra *definitiva* donde se emitirá un dictamen *inapelable* sobre la aprobación o rechazo del documento. Este dictamen tendrá cuatro categorías: excelente, bueno, suficiente e insuficiente; las tres primeras categorías significan que el documento cumple los requisitos establecidos por la UA en cuanto a suficiencia y calidad. En caso de calificación "insuficiente", el documento no está autorizado para publicarse por considerarse que no cumple los requisitos mínimos de calidad

Se establecerán plazos claramente definidos para la entrega de informes preliminares e informes finales en el ámbito estatal. Los documentos que se entreguen dentro del plazo establecido para la presentación de informes preliminares, tendrán opción a dos revisiones tal como se describió anteriormente. Los documentos que se presenten después de ese plazo pero antes del término para la presentación de informes finales, serán considerados como informes finales y, por tanto, serán revisados una sola vez y dictaminados con base en esa única revisión. Los documentos que se presenten después de la fecha establecida para la presentación de informes finales no serán revisados bajo ninguna circunstancia por el SEE y serán considerados como no entregados con los efectos contractuales que procedan.

4. Pautas para el proceso de evaluación

A fin de maximizar los alcances y la calidad de este proceso, considerando las restricciones de tiempo y recursos disponibles, a continuación se señalan los pasos básicos a seguir por las Entidades Evaluadoras Estatales (EEE) para desarrollar el proceso de evaluación de manera eficiente.

4.1 Comunicación permanente

Es imperativo que las EEE mantengan comunicación continua con el SEE a través de su coordinador, tanto para el cumplimiento de los aspectos contractuales como para la obtención de la información relacionada con la operación del Programa y demás actividades de seguimiento del proceso de evaluación.

Toda la documentación relativa a la metodología de la evaluación consistente en guía metodológica, cuestionarios y guías de entrevistas estará disponible en la página www.evalalianza.org.mx. Adicionalmente, se recomienda revisar regularmente (al menos dos veces por semana) este sitio, ya que se estarán comunicando sugerencias, ajustes y toda la información relevante relacionada con el proceso de evaluación 2001.

Es necesario señalar que toda la comunicación y envío de información relacionada con el

proceso de evaluación entre las diversas instancias se hará por correo electrónico y sólo excepcionalmente se utilizarán otras vías de comunicación. Al respecto, la EEE deberá atender los códigos, protocolos y procedimientos que se establezcan para dicho propósito. Las direcciones electrónicas relevantes para cada Programa serán establecidas oportunamente en la página de Internet www.evalalianza.org.mx.

Al interior del grupo de trabajo que se hará cargo de la evaluación deberá darse una lectura de análisis y discusión de la guía metodológica, que le permita tener una visión global de la evaluación. En todo el desarrollo del trabajo se mantendrá este documento como referencia obligada.

4.2 Conocimiento del marco normativo e institucional del Programa y su forma de instrumentación en el Estado

A fin de comprender el Programa de manera integral, se requiere que el grupo responsable de la evaluación conozca obligatoriamente las *Reglas de Operación y las Guías Normativas o manuales de operación del mismo*, donde se señala su intencionalidad y sus principios básicos de funcionamiento (disponibles en www.evalalianza.org.mx). Posteriormente, se requiere conocer el marco institucional estatal concreto en que se desenvuelve el Programa señalando las instancias participantes (órganos colegiados, dependencias del Estado, dependencias de la federación), sus responsables y las normativas adicionales que se hayan establecido para su operación en el Estado (criterios y mecanismos de asignación de los apoyos, por ejemplo).

En este punto, ayudará mucho a la comprensión de la instrumentación del Programa en la entidad, la elaboración de un diagrama que muestre los procesos de operación incluyendo los nombres de las personas encargadas en cada nivel.

Es necesario precisar la forma en que el Programa se vincula con los programas de desarrollo estatales. Para esto, se requiere conocer el Programa Nacional de Desarrollo Sectorial, el Plan Estatal de Desarrollo Sectorial, los diagnósticos que sobre la actividad agropecuaria se hayan realizado. Es decir, se trata de que el evaluador tenga muy claro cuál es el *interés del gobierno estatal* para participar con sus recursos en este Programa.

Hay que tener clara la forma en que se definen las prioridades en la asignación de recursos, tanto entre programas de la Alianza, como entre componentes de un mismo Programa y las prioridades estatales en cuanto a orientación productiva, tipos de productores y desarrollo regional.

Con base en los informes de cierre anuales, se deberá precisar cuál ha sido la estructura y la dinámica estatal del Programa, analizando los montos otorgados por el Programa y sus componentes, así como el número de beneficiarios en el periodo 1996- 2001. En esta parte es conveniente, en la medida de lo posible, hacer una distinción de la distribución de los apoyos por DDR y por tipo de productor.

Posteriormente se deberá recopilar y analizar toda la información correspondiente a la operación del Programa 2001; como mínimo se requiere contar con los siguientes documentos:

- a) Copia del Anexo Técnico y addenda correspondientes al Programa en el 2001.
- b) La lista más reciente de beneficiarios, que incluya los montos de apoyo y la manera de localizarlos.
- c) Los informes periódicos de avances físicos y financieros del Programa y el informe de cierre.
- d) Revisión de las actas del Comité Técnico del Fideicomiso de la Alianza y de los órganos colegiados relacionados, con el fin de detectar acuerdos que pudieron haber afectado la operación del Programa.

Es sumamente importante que los documentos referidos sean efectivamente los oficiales, es decir, los que fueron firmados por las instancias responsables de la operación del Programa, puesto que en los estados suelen circular documentos preliminares en los cuales *no se debe apoyar la evaluación*; las EEE deberán dirigirse al SEE para obtener esta información.

4.3 Normas técnicas para el diseño de muestras

El Coordinador deberá supervisar y verificar que las entidades evaluadoras utilicen los métodos de colecta de información apropiados según la naturaleza del Programa de acuerdo con lo establecido en la Guía Metodológica. El procedimiento general para el diseño de muestras se presenta a continuación, aunque debe considerarse que algunos programas tienen particularidades importantes como son: Transferencia de Tecnología, Salud Animal, Sanidad Vegetal y PESPRO.

Para proceder al diseño muestral, invariablemente la EEE deberá utilizar la lista oficial de los beneficiarios del Programa proporcionada por el SEE, con la cual se integrará el marco de muestreo (una lista a partir de la cual se seleccionarán los beneficiarios a encuestar) considerando que en estos programas pueden existir los siguientes tipos de beneficiarios, a saber:

- I) Beneficiarios que presentaron solicitud individual.
- II) Grupo de Beneficiarios que presentaron una solicitud grupal, cuyos integrantes hacen uso individual del componente otorgado.
- III) Grupo de Beneficiarios que presentaron una solicitud grupal, cuyos integrantes hacen uso colectivo del componente otorgado.
- IV) Autoridades o instancias similares, cuando por ejemplo, los apoyos se otorgan a través de Presidencias Municipales que se encargan de administrar el bien y prestar servicios a productores beneficiarios individuales.
- V) Instituciones, como Centros de Investigación, Fundaciones Produce y Universidades, cuando por ejemplo se les otorgan apoyos para propagación y

conservación de materiales genéticos para el desarrollo ulterior del propio Programa.

La EEE deberá incluir en su marco de muestreo, a todos los beneficiarios de los tipos I y TI y sólo al representante de los beneficiarios tipo III *en caso de que se incluyan beneficiarios del tipo III en la muestra, las respuestas al cuestionario harán referencia a la situación individual de un miembro del grupo seleccionado al azar*). Para los productores individuales que recibieron apoyos a través del tipo de beneficiarios IV, la EEE deberá asegurarse que en el marco de muestreo aparezcan los beneficiarios que individualmente están usando el apoyo y no el grupo o institución a través de los cuales lo recibieron por lo que las respuestas a los cuestionarios harán también referencia a la situación del productor individual.

Los beneficiarios tipo V, dado que representan generalmente instituciones cuyo número es reducido (Uniones Ganaderas, Asociaciones de Productores, INIFAP, Fundaciones PRODUCE, universidades, etc.) quedarán fuera del marco de muestreo; no obstante, deberán entrevistarse y reportar sus resultados como un tipo especial de beneficiarios en el informe de evaluación.

Una vez que el evaluador tenga la lista de beneficiarios completa determinará el tamaño de muestra a partir de los siguientes criterios:

Si el total de beneficiarios del Programa en el Estado es menor a 40, se deberá encuestar a todos los beneficiarios; si el total de beneficiarios es de 40 o más, el número de beneficiarios a encuestar se determinará empleando el Cuadro 1.

Cuadro 1. Número de beneficiarios a encuestar

Beneficiarios del Programa	40	50	70	100	150	200	300	500	1,000	2,000
Beneficiarios a encuestar	40	40	50	60	75	86	100	115	130	140
Factor de ajuste	0.0	0.5	0.33	0.30	0.22	0.14	0.075	0.03	0.01	0.001

En caso de que el número de beneficiarios se encuentre entre dos de los valores contiguos de la tabla, el tamaño de muestra debe obtenerse de la siguiente manera: Al tamaño de muestra para el límite inferior se le sumará el producto del factor de ajuste en este límite por el número adicional de beneficiarios. Así por ejemplo, para 85 beneficiarios, el tamaño de muestra en el límite inferior del intervalo es 50, el factor de ajuste 0.33 y el número adicional de beneficiarios 15 (85-70). Por lo tanto, se tendrá una muestra de 55, es decir: $50 + [0.33][85-70]$.

Una vez determinado el tamaño de muestra, la selección de los beneficiarios que habrán de encuestarse se seleccionará del marco muestral (relación completa de beneficiarios, N). Los

datos mínimos que debe contener el registro correspondiente de cada beneficiario son: Programa, número de expediente, nombre, localización del beneficiario (del representante si el apoyo es de uso colectivo) y del predio, componente otorgado y monto de la inversión realizada con apoyo del Programa (inversión federal, estatal, del productor y total).

Una vez integrado el marco muestral, los registros serán ordenados alfabéticamente por nombre o apellido del beneficiario (dependiendo de la forma en que fueron originalmente capturados), para así iniciar el proceso de selección de los beneficiarios que serán encuestados. La selección será sistemática con principio aleatorio, para lo cual se calculará el cociente k , resultante de dividir el total de beneficiarios del Programa (N) entre el tamaño de la muestra definido (n). Luego de haber encontrado (con la ayuda de una hoja de cálculo que puede ser Excel) un número aleatorio " s ", se iniciará la selección directa y sistemática de beneficiarios dentro de la hoja de cálculo; éstos serán entonces, $n-1$ adicionales al aleatorio original " s " con el cual seleccionamos al primer beneficiario.

Bajo el mismo procedimiento se establecerá además una lista adicional de reemplazos equivalente al 10% de la muestra. Estos reemplazos serán encuestados cuando se justifique por parte de la EEE no poder aplicar el cuestionario al beneficiario originalmente incluido en la muestra, debiéndose incluir cada reemplazo estrictamente en el orden en que fueron seleccionados. A continuación, se presentan algunos ejemplos para la determinación de la muestra:

Programa	Benef.	Muestra	coef. k	Selección sistemática de la muestra										Num. Aleat.
	N	N	k = (N/n)	s1	s2	S3	s4	s5	s6	s7	s8	S9.....		
Fertirrigación	356	106	3	4	7	10	13	16	19	22	25	28	4	
Mecanización	1555	137	11	214	225	236	247	258	269	280	291	302	214	
Fom. Lechero	157	77	2	26	28	30	32	34	36	38	40	42	26	
G. Mejor	745	125	6	42	48	54	60	66	72	78	84	90	42	
Mej. Genético	200	86	2	13	15	17	19	21	23	25	27	29	13	
Est. Praderas	104	62	2	19	21	23	25	27	29	31	33	35	19	

El procedimiento seguido para su definición es:

1. Se depura cada hoja o archivo conteniendo la lista de beneficiarios por Programa, según lo indicado y se cuenta el número total de beneficiarios (marco de muestreo). Así en el cuadro anterior, el Programa de Fertirrigación tiene 356 beneficiarios; el de Mecanización 1555; el de Fomento Lechero 157, etc.
2. Se ordenan los datos en orden alfabético del nombre o apellido en función de la forma en que fueron originalmente capturados.
3. Se calcula el coeficiente " k ", que resulta de dividir el total de beneficiarios entre " n ", que es el tamaño de muestra determinado para cada Programa.
4. Se selecciona un primer número aleatorio y el valor que se obtenga corresponde a " s_1 ".

5. Al valor "s1" se le suma "sistemáticamente" el coeficiente "k" para obtener el número que corresponde en la lista a los "n" beneficiarios restantes a quienes se les aplicará la encuesta ($s_1 + k = s_2$; $s_2 + k = s_3$; $s_i + k = n - 1$).

6. De esta manera, en el ejemplo del Programa Fertirrigación, el primer número aleatorio obtenido fue 4, al que se sumó sistemáticamente $k = 3$. Por ello, las encuestas se aplicarán a los beneficiarios marcados con los números 4, 7, 10, 13, 16, 19, 25 hasta completar el tamaño de la muestra ($n = 106$) de la lista de beneficiarios correspondiente.

7. En algunos casos, la lista ordenada alfabéticamente puede agotarse antes de haber completado el número total de beneficiarios a encuestar. En estos casos, debe continuarse la selección de beneficiarios reiniciando el recorrido de la lista.

8. Para seleccionar los posibles reemplazos se repite el procedimiento indicado en los puntos 4 y 5.

El Coordinador deberá emitir una aprobación oficial del diseño muestral (considerando la relación de beneficiarios de la muestra y de los reemplazos) que propone la EEE y deberá conservar la lista de los beneficiarios encuestados con sus correspondientes direcciones para que el mismo SEE y/o la Unidad de Apoyo puedan realizar las verificaciones del diseño correcto de la muestra y del levantamiento de la información en campo. *En los estudios de evaluación en los que se detecten tamaños de muestra menores a lo establecido, inapropiados y/o cuestionarios o entrevistas con información ficticia serán inmediatamente invalidados de manera definitiva e inapelable, ya sea por el SEE y/o por la UA-FAO, sin perjuicio de las acciones legales que el Gobierno Federal o Estatal pudieran ejercer contra la EEE responsable.*

La información de las encuestas a beneficiarios y de las entrevistas deberá ser capturada por las EEE en el sistema de información diseñado específicamente con este fin por la UAFAO. El Coordinador del SEE deberá verificar la calidad de la información capturada y deberá conservar los cuestionarios y entrevistas que fueron aplicados en campo por la EEE. Asimismo, deberá conservar el archivo completo referente al diseño muestral.

4.4 Los instrumentos de colecta de información

Los instrumentos de colecta de información diseñados para la evaluación son básicamente los siguientes: encuesta a beneficiarios y entrevistas semiestructuradas para aplicarse a otros actores participantes en la instrumentación del Programa.

4.4.1 Encuesta a beneficiarios

Se debe considerar que la encuesta de beneficiarios ha sido diseñada para ser aplicada en todo el país y para generar una base de análisis común para los 26 programas de Alianza a ser evaluados en el ámbito estatal con apoyo de FAO, por lo que en algunas preguntas pudiera requerirse que el encuestador y/o entrevistador hagan

adaptaciones regionales para facilitar el que encuestados y/o entrevistados comprendan el sentido correcto de las preguntas. En los casos en que se realicen adaptaciones deberá cuidarse que se responda la pregunta originalmente planteada.

La encuesta deberá ser aplicada a la persona adecuada; es decir, que conozca la información que se le va a requerir. Por ejemplo, en el caso de Beneficiarios Grupales que hacen uso colectivo del componente se deberá encuestar a sólo uno de los miembros del grupo seleccionado al azar y, en caso necesario, sus respuestas se complementarán con información que proporcione el representante del grupo (preguntas que hagan referencia a la situación del grupo), pero siempre en un mismo cuestionario.

La batería básica de preguntas que contienen los cuestionarios podrá ser enriquecida con otras preguntas incluidas para responder a aspectos o necesidades específicas planteadas por los usuarios estatales de la evaluación (Gobierno del Estado, Delegación SAGARPA, SEE, etc.), aunque en caso de que esto haya sido requerido, las respuestas a tales preguntas no serán capturadas en la base de datos del Sistema Nacional de Información APC 2001.

Los responsables de la evaluación del Programa deben revisar y analizar los cuestionarios para encuestar a los beneficiarios, realizando la capacitación correspondiente a las personas encargadas del trabajo de campo. En general, los cuestionarios incluyen cuatro tipos de información:

- a) Identificación y caracterización del beneficiario
- b) Indicadores y variables de evaluación
- c) Resultados de las acciones del Programa
- d) Apreciaciones generales acerca de la Alianza para el Campo

Las preguntas relacionadas con los tres primeros tipos de información (a, b y c) en su mayoría deberán ser contestadas, ya que el sistema de captura de información lo va a exigir. En las preguntas de impacto, la respuesta a todas las preguntas no es obligatoria, dado que los resultados varían de un beneficiario a otro. Sin embargo, el encuestador debe tener la habilidad de poder identificar cuáles han sido, hasta d. momento de la encuesta, los impactos del apoyo en la unidad de producción. Asimismo, debe tenerse mucho cuidado de que los efectos o impactos reportados sean coherentes y estén relacionados con el monto y tipo de apoyo. En resumen, no se trata de que el encuestador obtenga respuesta a todos los impactos que se plantean en los cuestionarios, pero sí de que identifique los cambios más importantes en la producción, en la tecnología, en el uso de los recursos y en los costos e ingresos que el Programa ha generado.

Cuando se tengan instituciones (Centros de Investigación, Fundaciones Produce, etc.) como beneficiarios del Programa, dado que generalmente representarán un apoyo futuro para el Programa como proveedores de insumos o servicios y su número es reducido, los evaluadores deberán entrevistarlos, diseñando para ello instrumentos específicos y reportar sus resultados como un tipo especial de beneficiarios.

4.4.2 Guías para entrevistas a otros actores

Los responsables de la evaluación del Programa deben revisar y analizar las guías de entrevista, realizando la capacitación correspondiente a las personas encargadas de recopilar la información por este medio. En general, las entrevistas siempre deberán ser realizadas por personas que tengan un muy buen conocimiento del Programa y con mucha capacidad de análisis de las respuestas, ya que si bien existen guías de entrevista conteniendo en su mayoría preguntas cerradas (entrevistas semiestructuradas), mucha de la riqueza de la entrevista solamente podrá ser captada a través de preguntas abiertas, formuladas en el momento del desarrollo de la entrevista.

En cualquier caso, se recomienda que el evaluador señale al entrevistado el objetivo de la entrevista y que se realice en un ambiente de confianza y libertad. Es decir, que el entrevistado tenga claro que su opinión es importante para mejorar el Programa y esta opinión será confidencial.

La entrevista es un instrumento fundamental para entender el funcionamiento y detectar aciertos y desaciertos del Programa, de tal forma que la Entidad Evaluadora Estatal deberá, para cada Programa, identificar con precisión a los actores que se van a entrevistar para recoger opiniones bien sustentadas. Las entrevistas que serán aplicadas en cada Programa son las siguientes:

- ❖ Entrevistas a funcionarios. Aplica a todos los programas, excepto Zonas Rurales Marginadas:
 - Funcionario responsable operativo del Programa en el Estado perteneciente a SAGARPA y/o GOBIERNO DEL ESTADO (1 ó 2 si existen de ambas dependencias).
 - Jefe de Distrito de Desarrollo Rural ó responsable de dar seguimiento al Programa en esta instancia (al menos 1).
 - Jefe de Centro de Apoyo al Desarrollo Rural (al menos 1).
 - Funcionario responsable de dar seguimiento al Programa en la dependencia que funge como AGENTE TÉCNICO del Programa en el Estado (1).
- ❖ Entrevista a representantes de Organizaciones de Productores. Aplica a todos los programas, excepto Zonas Rurales Marginadas:
 - Aplica a Representantes de organizaciones de productores con fines económicos participantes en el Programa durante su operación 2001 (representantes de las 3 organizaciones más importantes por el monto de apoyo recibido o por el número de productores que agrupan).
- ❖ Entrevista a proveedores de bienes o servicios:
 - Aplica a Proveedores de bienes o a Proveedores de servicios de asistencia técnica en la modalidad de Despachos que participaron oficialmente en los diferentes programas. En ambos casos se deberá entrevistar al Director o Gerente de la

Empresa o del Despacho (los 3 más importantes).

- ❖ Entrevista a funcionarios del Programa de Desarrollo Sostenible de Zonas Rurales Marginadas. Aplica sólo para este Programa:
 - Funcionario responsable operativo del Programa en el Estado perteneciente a SAGARPA y/o GOBIERNO DEL ESTADO (1 o 2 si existen de ambas dependencias).
 - Jefe de Distrito de Desarrollo Rural o responsable de dar seguimiento al Programa en esta instancia (al menos 1).
 - Jefe de Centro de Apoyo al Desarrollo Rural (al menos 1).
 - Funcionario responsable de dar seguimiento al Programa en la dependencia que funge como AGENTE TÉCNICO del Programa en el Estado (1).
 - Miembros del Consejo Regional de Desarrollo Sustentable (X número de miembros concertado con el propio consejo; al menos 3 por Consejo operando en el Estado).
- ❖ Entrevista a representantes de organizaciones de productores participantes en el Programa de Desarrollo Sostenible de Zonas Rurales Marginadas:
 - Aplica a Representantes de organizaciones de productores con fines económicos participantes en el Programa de zonas rurales marginadas durante su operación 2001 (representantes de las 3 organizaciones más importantes por el monto de apoyo recibido o por el número de productores que agrupan).
- ❖ Entrevista a prestadores de servicios de asistencia técnica en programas de Desarrollo Rural
 - Aplica a profesionistas que prestan servicios de asistencia técnica a los programas de Mujeres en el Desarrollo Rural, Desarrollo Productivo Sostenible en Zonas Rurales Marginadas, Impulso a la producción de Café y de Extensionismo y Servicios Profesionales (número de entrevistas a aplicar según lo establecido en los términos de referencia).
- ❖ Entrevista a prestadores de servicios de asistencia técnica en DP AI
 - Aplica a profesionistas que prestan servicios de asistencia técnica de manera independiente o asociados a Despachos en el Programa Desarrollo de Proyectos Agropecuarios Integrales (número de entrevistas a aplicar según lo establecido en los términos de referencia).

La definición sobre las personas a entrevistar deberá ser tomada una vez que se conozca en detalle la instrumentación del Programa en la entidad y que se hayan recopilado algunas sugerencias preliminares por parte del coordinador del SEE. En caso necesario, el coordinador apoyará a las EEE en la preparación de las agendas para realizar las entrevistas con funcionarios y demás actores del Programa.

Para cumplir con los objetivos planteados en la evaluación, las entrevistas incluyen en su mayoría preguntas cuyas respuestas deberán ser capturadas en el sistema, aunque también

incluyen preguntas con respuestas abiertas que enriquecen las opiniones de los entrevistados y que deberán plasmarse en el informe de evaluación, aunque no serán integradas en el sistema de captura.

4.5 Trabajo de campo

Una vez que todos los miembros del equipo evaluador tengan claridad de los principios de funcionamiento, del contexto, de la estructura y de la dinámica del Programa, se podrá iniciar el trabajo de campo consistente en el levantamiento de encuestas y realización de entrevistas. *El iniciar estas actividades sin cumplir este requisito, si bien da la impresión errónea de que se avanza rápidamente en la evaluación, al final representa la causa de numerosas inconsistencias e insuficiencias en el llenado de cuestionarios y en general en todo el proceso de evaluación, provocando retrasos notables que incrementan sensiblemente los costos de la misma.* Por lo tanto, el tiempo que se dedique a comprender el Programa y su contexto es una inversión que ofrecerá cuantiosos beneficios en términos tanto de la calidad de las encuestas y las entrevistas, como del propio análisis de los datos.

Tanto la guía de las entrevistas como el cuestionario para las encuestas contienen las preguntas apropiadas para generar las variables requeridas que permiten responder a los cuestionamientos básicos de la evaluación. Es muy importante que quienes vayan a aplicar los cuestionarios conozcan su estructura y el contenido de las preguntas que se plantean.

Las entidades evaluadoras estatales deberán utilizar los instrumentos de recuperación de información (guías de entrevista y cuestionarios), proporcionados por la UA en www.evalalianza.org.mx, con el propósito de que el Programa de captura que se diseñó les sea útil y sobre todo para poder contar con bases de datos agregables que permitan una evaluación de carácter nacional. Es también muy importante que las personas responsables de la redacción de los reportes se involucren en la realización de encuestas y entrevistas para que logren captar todos los matices que presentó el Programa en su operación concreta.

Es muy importante que antes de salir a realizar el trabajo de campo para la aplicación de las encuestas, se elabore a partir del listado oficial de beneficiarios una ficha de cada beneficiario a encuestar, con todos sus datos básicos referentes al tipo o tipos de componentes que se le otorgaron, monto del subsidio y la fecha de recepción del apoyo. Esta información facilitará sustancialmente el levantamiento de la información y una rápida apreciación sobre su consistencia.

Con fines de práctica, se debe programar un ejercicio de colecta de información a través de algunas entrevistas y encuestas, realizando un análisis de los cuestionarios para detectar problemas de llenado o de comprensión de las preguntas. Esta información puede ser capturada en el sistema con fines de revisión, ya que éste presenta una serie de filtros y candados de verificación que evitan la entrada de información inconsistente o incompleta; los cuestionarios mal respondidos no podrán ser capturados.

4.6 Captura de la información

La Unidad de Apoyo ha desarrollado un sistema de captura y generación de bases de datos en donde se deberá capturar la información de los cuestionarios de beneficiarios y de las entrevistas a funcionarios, proveedores y representantes de organizaciones y, cuando proceda, prestadores de asistencia técnica profesional correspondientes a cada Programa evaluado. En todos los casos, el sistema dispone de una mascarilla de captura para cada uno de los citados cuestionarios y entrevistas, mismas que exigen la respuesta en un porcentaje importante de preguntas, al mismo tiempo que validan que algunas respuestas numéricas sean consistentes, por lo que, en caso de que los datos de los cuestionarios y entrevistas estén incompletos o presenten resultados inconsistentes, éstos no podrán ser capturados en el sistema. Es por ello que se recomienda a las EEE familiarizarse con las reglas de validación del sistema y supervisar el llenado completo de los cuestionarios y entrevistas.

Previo al inicio de la captura de información, es fundamental que los evaluadores identifiquen con números consecutivos los cuestionarios tanto de beneficiarios como de entrevistas. Se debe recordar que el número de cuestionario o entrevista no puede repetirse al interior de un mismo Programa estatal, pues de lo contrario, cuando se duplique un número el sistema perderá la información de alguno de los dos cuestionarios o entrevistas.

Desde los primeros registros en las bases de datos es conveniente ir generando *cuadros de resultados preliminares* para detectar errores de captura, consistencia en las unidades de medición, errores en la programación de los cuadros de resultados y sobre todo para ir identificando tendencias que se puedan ir discutiendo al interior del grupo de trabajo o con los agentes participantes durante las entrevistas que se vayan realizando.

El sistema de captura generará dos bases de datos: una con la información de los cuestionarios aplicados a beneficiarios y otra con las entrevistas aplicadas a funcionarios, representantes de organizaciones de productores, proveedores y prestadores de asistencia técnica profesional, mismas que deberán ser procesadas para la elaboración del informes de evaluación.

Para considerar totalmente integrada la **base de datos del informe de evaluación**, ésta deberá incluir lo siguiente: el número de registros (cuestionarios) de beneficiarios que corresponda con el tamaño de muestra aprobado por el Coordinador del SEE y los registros de entrevistas con el número mínimo establecido tanto para funcionarios como para representantes de organizaciones de productores y proveedores.

Para evitar contratiempos e imprevistos es altamente recomendable que las EEE cuenten con antivirus eficaces y realicen regularmente respaldos de las bases de datos que vayan conformando.

4.7 Elaboración del informe de evaluación estatal

La redacción de los reportes de evaluación no debe dejarse hasta el final de la colecta y análisis de la información de campo. En efecto, los primeros capítulos relacionados con los principios de funcionamiento, contexto, estructura y dinámica del Programa deben ser redactados *antes* incluso de que se realice la fase de campo.

La calidad de los reportes de evaluación está asociada a la presentación de conclusiones objetivas sobre aspectos relevantes del Programa, para esto se requiere análisis explícitos basados en hechos, utilizando los cuadros de resultados e indicadores como un medio para alcanzar recomendaciones útiles. En este sentido es fundamental que el evaluador explique sistemáticamente el porqué de sus resultados y cuales son las implicaciones de los mismos.

Es importante que la EEE cuide el uso de la información oficial que le sea facilitada, así como la información generada a partir de las encuestas y entrevistas individuales. En todo caso, recuerde que el único documento que será público es el *informe aprobado por el SEE*.

Se recomienda revisar cuidadosamente la estructura y las normas de edición para el informe de evaluación, a fin de desarrollar desde el inicio de la redacción del documento una plantilla adecuada en el procesador de textos y evitar hacer ajustes posteriores.

Finalmente, dado que la operación específica del Programa en un Estado puede presentar variantes no previstas; cuando las indicaciones de la Guía o los instrumentos de colecta no se puedan aplicar a una situación particular, será obligación del evaluador sustituir dichas indicaciones o instrumentos por otros que sí apliquen, a fin de lograr el objetivo central del ejercicio que es evaluar el Programa. En estos casos se requiere consultarlo con la Unidad de Apoyo el ajuste a realizar, bajo consulta por escrito.

Por último, una recomendación fundamental; el tiempo y los recursos se deberán administrar de tal forma que pueda presentarse un estudio de calidad la imagen de la EEE y la rentabilidad de este proyecto dependen de ello.

4.8 Presentación de los resultados de la evaluación

La presentación de los resultados de las evaluaciones estatales de los programas de la Alianza para el Campo es una de las actividades claves en el proceso de difusión de estos estudios. En efecto, son un elemento muy importante para ir configurando el interés y el uso que los operadores de los programas pueden darle a los resultados y recomendaciones emanados de los estudios. Sin embargo, la presentación de resultados es un acto que debe programarse y realizarse con mucho cuidado puesto que un buen estudio puede perder credibilidad o interés por una presentación deficiente.

En síntesis, los objetivos de la difusión de los resultados de la evaluación son:

- **Conocimiento de resultados:** Presentar los resultados de la evaluación a los funcionarios jerárquicos, operadores de los programas, beneficiarios y otros actores.
- **Utilidad de la evaluación:** Motivar el análisis de los resultados y su uso para generar propuestas e introducir cambios orientados a mejorar la operación de los programas y optimizar sus impactos.
- **Transparencia:** Contribuir a que la sociedad tenga conocimiento acerca de la efectividad con que el gobierno utiliza los recursos públicos.

Para llevar a cabo con éxito la difusión de los resultados se deben considerar los siguientes criterios básicos:

- La difusión se orienta a distintos actores.
- Los objetivos específicos de la difusión cambian de acuerdo a los destinatarios.
- Las modalidades utilizadas deben adecuarse a las características de los destinatarios y a los objetivos específicos de la difusión.
- La difusión no debe orientarse a desacreditar a la Alianza ni a convencer de virtudes que no tiene.

A continuación se mencionan una serie de sugerencias para asegurar que se tenga éxito en las presentaciones. Antes de programar la presentación se requiere saber:

- (i) El tiempo disponible.
- (ii) Quienes asistirán al evento y cuantas personas.
- (iii) En que local se dará la presentación y sus características técnicas.
- (iv) Si la audiencia es numerosa y el local grande, asegurarse que dispone de equipo de sonido.

4.8.1 Contenido general de una presentación de resultados

Una presentación general de los resultados de evaluación estatal debe incluir los aspectos que se señalan a continuación:

- 1) Presentación de la entidad evaluadora y del expositor.
- 2) Objetivos de la evaluación.
- 3) Metodología.
- 4) Grandes números de la instrumentación del Programa (montos, beneficiarios, evolución, etc.).
- 5) Características de la operación del Programa (procesos, perfil de los beneficiarios, cobertura y focalización).
- 6) Impactos: técnicos, productivos, socioeconómicos y financieros.
- 7) Conclusiones y Recomendaciones.

Sin embargo, este contenido de la presentación general deberá adecuarse de acuerdo a las características específicas de la audiencia ante la cual se hará la presentación de resultados. Con este fin, se presentan algunas sugerencias a continuación.

4.8.2 Tipos de audiencia y adecuaciones al contenido de la presentación

a) Autoridades del gobierno estatal y federal:

- A las autoridades del gobierno estatal les puede interesar en primer lugar si los resultados del Programa ayudaron a alcanzar los objetivos y metas planteados en el Programa de gobierno para el sector agropecuario. También les interesa la cuestión regional y el tipo de productores que se beneficiaron con el Programa. Probablemente no les interese la metodología, el diseño de muestras, las Guías Metodológicas, etc.

b) Subcomité Estatal de Evaluación, ampliado o no:

- Se sugiere incluir todos los puntos.

c) Personal técnico-operativo de SAGARPA y/o del gobierno del Estado:

- Quitar metodología y enfatizar en los grandes números de la instrumentación del Programa, las características de operación y el perfil y opiniones de los beneficiarios (puntos 4, 5 Y 6). En el punto 7 referido a conclusiones y recomendaciones, se sugiere enfatizar aquellas relativas a la instrumentación del Programa en la entidad.

d) Beneficiarios:

- Se sugiere eliminar el apartado de metodología y enfatizar en el perfil de los beneficiarios, sus opiniones y los impactos técnico-productivos y socioeconómicos (puntos 4, 5 Y 6). En el punto 7 se sugiere enfatizar sobre los procesos operativos en la instrumentación del Programa para mejorarlos, en especial 10 que pueden hacer los propios beneficiarios.

e) Público en general:

- La metodología sólo incluirla si el público es mayoritariamente académico. Enfatizar los grandes números, el perfil de los beneficiarios y los impactos. No vale la pena profundizar en los procesos de instrumentación del Programa (punto 5). Se sugiere incluir la metodología (punto 3), sólo si el público es mayoritariamente académico.

4.8.3 Aspectos formales de la presentación

- La presentación debe hacerla una persona que conozca cabalmente la evaluación y que, además, tenga capacidad de exposición.
- **La presentación debe hacerse usando láminas, acetatos o diapositivas (tipo PowerPoint). No debe hacerse sin una ayuda visual.**
- Un acetato por terna es suficiente. No deben presentarse acetatos con información excesiva. No es aconsejable elaborar los acetatos cortando partes del texto del estudio. Hay que hacer una redacción nueva y ajustada al tiempo disponible. Es conveniente incluir cuadros, figuras, gráficos esenciales y sintéticos.
- La presentación debe motivar a la concurrencia a leer el documento.

- El expositor debe evitar afirmaciones tajantes. Los estudios no son conclusivos y los hallazgos pueden matizarse. No hay que abusar de las cifras. Ahí no radica el valor de un estudio de evaluación.
- Hay que considerar un tiempo al final de la presentación para preguntas y respuestas.
- Es recomendable que se haga un ejercicio previo de presentación ante el Coordinador del SEE.

4.8.4 Recomendaciones adicionales para la organización de eventos de difusión

- Programar presentaciones ejecutivas (nunca mayores a 30 minutos).
- Invitar al evento preferentemente sólo a personas interesadas en el tema.
- Hacer una presentación general del proceso de evaluación al inicio del evento.
- Al finalizar la presentación, hacer una síntesis y mencionar las perspectivas del proceso de evaluación y del Programa.
- Es conveniente organizar las presentaciones de los resultados de la evaluación por grupos de programas afines.

Anexo 3 Cuadros de resultados

Grupo de productores	Número de beneficiarios que dieron dato	%	Valor del indicador
-----------------------------	--	----------	----------------------------

Total de entrevistados	41	100	1
-------------------------------	-----------	------------	----------

Tipo de productor

Beneficiario con apoyo individual	39	95.12	2
Beneficiario con apoyo en grupo	2	4.88	

Antigüedad del grupo

1 año o menos	0	0	16
de 2 a 3 años	2	16.67	
mayor a 3 años	10	83.33	

Género

Masculino	30	73.17	17
Femenino	11	26.83	

Escolaridad

Nivel de escolaridad 0	1	2.44	18
De 1 año a menos de seis	4	9.76	
Primaria (6 años)	7	17.07	
Secundaria (9 años)	7	17.07	
Estudios mayores de secundaria (mas de 9 años)	22	53.66	

Tamaño de la familia

De 5 o menos	23	56.10	19
De 6 a 10	17	41.46	
Mayor de 10	1	2.44	
Exportación	0	0.00	

Tipo de propiedad

Terreno ejidal	6	14.63	20
Terreno de propiedad privada	35	85.37	

Tipo de posesión

Terreno (s) propio (s)	41	100.00	14
Terreno (s) rentado (s)	0	0.00	

Régimen de humedad

Riego	6	14.63	15
Humedad residual	0	0.00	
Punta de riego	0	0.00	
Agostadero	16	39.02	
Otro tipo	19	46.34	

Actividad principal

Hortalizas	0	0.00	3
Plantaciones o frutales	0	0.00	
Granos	1	2.44	
Ornamentales	0	0.00	
Forrajes	0	0.00	
Otras actividades agrícolas	0	0.00	
Bovinos	0	0.00	
Ovinos	0	0.00	
Caprinos	0	0.00	
Porcinos	21	51.22	
Aves	19	46.34	
Colmenas	0	0.00	
Otra actividad pecuaria	0	0.00	
Productos maderables	0	0.00	
Productos no maderables	0	0.00	
Comercio	0	0.00	
Transformación de productos agrop.	0	0.00	
Profesional independiente	0	0.00	
Jornalero o asalariado	0	0.00	
Otras actividades no agropecuarias	0	0.00	
Otras fuentes de ingresos	0	0.00	

Actividad para la que se solicitó el apoyo

Porcinos	21	51	8
Aves	20	49	
Otras fuentes de ingresos	0	0	

Tamaño de la unidad productiva

Superficie de 5 ha o menos	18	43.90	21
Mayor de 5 y hasta 10 ha	6	14.63	
Mayor de 10 ha y hasta 50	15	36.59	
Mayores de 50 ha	2	4.88	
5 o menos cabezas (equivalentes)	0	0.00	
Mayor de 5 y hasta 20	0	0.00	
Mayor de 20 hasta 100	0	0.00	
Mayores de 100	0	0.00	

Destino de la producción de la principal actividad

Autoconsumo familiar	1	2.44	4
Autoconsumo para la producción	0	0.00	
Mercado local	36	87.80	
Mercado nacional	4	9.76	
Exportación	0	0.00	

Nivel de mecanización

Sin mecanizar	13	31.71	9
Mecanización parcial	5	12.20	
Mecanizado	4	9.76	

Calidad genética

Criollo	0	0.00	5
Mejorado y criollo	2	4.88	
Mejorado	38	92.68	

Control de plagas y enfermedades

Sin control	0	0.00	6
Control parcial	2	4.88	
Control riguroso (acorde a normas)	37	90.24	

Nivel de ingresos mensuales del hogar

Ingreso menor a 4,000	3	7.32	10
De 4,000 a 11,000	19	46.34	
Mas de 11,000 a 30,000	14	34.15	
Mas de 30,000 a 60,000	3	7.32	
Mas de 60,000	1	2.44	

Uso de crédito en 2001

Crédito bancario de avío	1	2.44	11
Crédito bancario refaccionario	4	9.76	
Crédito de otra fuente	2	4.88	
No tuvieron crédito	34	82.93	

Destino del apoyo obtenido por la Alianza

Para una actividad nueva para el beneficiario	1	2.44	7
Para una actividad que ya realizaba	40	97.56	

Presencia de servicio de asistencia técnica

Recibieron asistencia técnica	6	14.63	8
No recibieron asistencia técnica	35	85.37	

Presencia de apoyos de otros programas del gobierno en el 2001

Si tuvieron otro (s) apoyo (s)	11	26.83	12
No tuvieron otro (s) apoyo (s)	30	73.17	

Régimen de humedad

Riego	15	40.54	13
Humedad residual	0	0.00	
Punta de riego	0	0.00	
Agostadero	20	54.05	
Otro tipo	2	5.41	

Actividad principal

Hortalizas	1	1.37	11
Plantaciones o frutales	1	1.37	
Granos	14	19.18	
Ornamentales		0.00	
Forrajes	3	4.11	
Otras actividades agrícolas		0.00	
Bovinos	44	60.27	
Ovinos		0.00	
Caprinos		0.00	
Porcinos	1	1.37	
Aves		0.00	
Colmenas		0.00	
Otra actividad pecuaria		0.00	
Productos maderables	1	1.37	
Productos no maderables		0.00	
Comercio	1	1.37	
Transformación de productos agrop.	1	1.37	
Profesional independiente	2	2.74	
Jornalero o asalariado	1	1.37	
Otras actividades no agropecuarias	3	4.11	
Otras fuentes de ingresos		0.00	

Actividad para la que se solicitó el apoyo

Hortalizas		0.00	1
Plantaciones o frutales	0	0.00	
Granos		0.00	
Ornamentales		0.00	
Forrajes	0	0.00	
Otras actividades agrícolas		0.00	
Bovinos	43	95.56	
Ovinos	0	0.00	
Caprinos		0.00	
Porcinos		0.00	
Aves	1	2.22	
Colmenas		0.00	
Otra actividad pecuaria		0.00	
Productos maderables		0.00	
Productos no maderables		0.00	
Comercio		0.00	
Transformación de productos agrop.		0.00	
Profesional independiente	1	2.22	
Jornalero o asalariado		0.00	
Otras actividades no agropecuarias		0.00	
Otras fuentes de ingresos		0.00	

Tamaño de la unidad productiva (valor total del patrimonio productivo)

Superficie de 5 ha o menos	2	1.69	9
Mayor de 5 y hasta 10 ha	5	4.24	
Mayor de 10 ha y hasta 50	22	18.64	
Mayores de 50 ha	16	13.56	
5 o menos cabezas (equivalentes)	22	18.64	
Mayor de 5 y hasta 20	24	20.34	
Mayor de 20 hasta 100	19	16.10	
Mayores de 100	8	6.78	

Destino de la producción de la principal actividad

Autoconsumo familiar	5	11.11	6
Autoconsumo para la producción	5	11.11	
Mercado local	32	71.11	
Mercado nacional	3	6.67	
Exportación	0	0.00	

Nivel de mecanización

Sin mecanizar	25	55.56	7
Mecanización parcial	5	11.11	
Mecanizado	2	4.44	
NO APLICA	13	28.89	

Calidad genética

Criollo	3	6.67	5
Mejorado y criollo	9	20.00	
Mejorado	29	64.44	
NO APLICA	4	8.89	

Control de plagas y enfermedades

Sin control	0	0.00	8
Control parcial	13	28.89	
Control riguroso (acorde a normas)	25	55.56	
NO APLICA	7	15.56	

Nivel de ingresos mensuales del hogar

Ingreso menor a 4,000	24	53.33	2
De 4,000 a 11,000	15	33.33	
Mas de 11,000 a 30,000	2	4.44	
Mas de 30,000 a 60,000	0	0.00	
Mas de 60,0000	1	2.22	
NO APLICA	3	6.67	

Uso de crédito en 2001

Crédito bancario de avío	2	4.44	12
Crédito bancario refaccionario	1	2.22	
Crédito de otra fuente	0	0.00	
No tuvieron crédito	42	93.33	

Destino del apoyo obtenido por la Alianza

Para una actividad nueva para el beneficiario	3	6.67	3
Para una actividad que ya realizaba	38	84.44	
NO APLICA	4	8.89	

Presencia de servicio de asistencia técnica

Recibieron asistencia técnica	0	0.00	4
No recibieron asistencia técnica	0	0.00	
NO APLICA	45	100.00	

Presencia de apoyos de otros programas del gobierno en el 2001

Si tuvieron otro (s) apoyo (s)	15	33.33	10
No tuvieron otro (s) apoyo (s)	26	57.78	
NO APLICA	4	8.89	