



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



EVALUACION DE LA ALIANZA PARA EL CAMPO 2001



**Informe de Evaluación Estatal
Programa Lechero**

Yucatán

Octubre de 2002

EVALUACIÓN DE LA ALIANZA PARA EL CAMPO 2001

Programa Lechero

Yucatán

DIRECTORIO

GOBIERNO DEL ESTADO DE YUCATAN

**C. José Patricio Patrón
Laviada**

Gobernador Constitucional del
Estado

**Prof. Roger A. González
Herrera**

Secretario de Desarrollo
Agropecuario

**M.V.Z. Gerardo A.
Escaroz Soler**

Director de Ganadería

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

C. Javier Bernardo Usabiaga Arroyo
Secretario

MVZ. Luis Gallardo Nieto
Coordinador General de Ganadería

Ing. Joel Ávila Aguilar
Coordinador General de Enlace y Operación

MVZ. Renato Olvera Nevárez
Director General de Planeación y Evaluación

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

SUBCOMITE ESTATAL DE EVALUACIÓN

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. Rocky Cruz Poot

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	vii
Presentación	viii
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	6
1.4 Metodología de evaluación aplicada	6
1.5 Fuentes de información utilizada	6
1.6 Métodos de análisis de la información	7
1.7 Descripción del contenido del informe	8
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	9
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 Mercados de insumos	11
2.2.6 Infraestructura	11
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	14
2.3.3 Instrumentos de la política rural	14
2.3.4 Población objetivo de los programas	14
2.3.5 Disponibilidad y priorización de los recursos	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	17
3.4.1	Criterios de elegibilidad	18
3.4.2	Criterios de selección	18
3.5	Componentes de apoyo	18
3.6	Metas físicas y financieras programadas y realizadas	19
3.7	Cobertura geográfica del Programa	19
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	22
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	25
4.2.1	Operación del Programa en el marco de la política de federalización	25
4.2.2	Arreglo institucional	25
4.2.3	Difusión del Programa	26
4.2.4	Gestión de solicitudes y apoyos	26
4.2.5	Otorgamiento de apoyos	27
4.2.6	Seguimiento del Programa	27
4.2.7	Solicitudes recibidas y atendidas	28
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	33
4.7	Evaluación global de la operación del Programa	34
4.8	Conclusiones y 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	37
5.4	Permanencia de los apoyos y sostenibilidad de las inversiones	38
5.4.1	Aprovechamiento de la capacidad del apoyo	38
5.5	Desarrollo de capacidades técnicas, productivas y de gestión	39
5.6	Cambios en producción y productividad atribuibles al apoyo	40
5.7	Cambio en el ingreso de la unidad de producción	40
5.8	Desarrollo de cadenas de valor	41
5.9	Contribución al empleo	42
5.10	Conversión y diversificación productiva	42
5.11	Efecto sobre los recursos naturales	43
5.12	Desarrollo de organizaciones económicas de productores	44
5.13	Protección y control sanitario	44
5.14	Investigación y transferencia de tecnología	46
5.15	Conclusiones y recomendaciones	47
Capítulo 6	Conclusiones y recomendaciones	49
6.1	Conclusiones	49
6.1.1	Acerca de la operación del Programa	49
6.1.2	Acerca de los resultados e impactos del Programa	50
6.1.3	Acerca de las prioridades que orientaron la asignación de recursos del Programa	51
6.1.4	Fortalezas y debilidades del Programa	51
6.2	Recomendaciones	52
6.2.1	Para incrementar los impactos del Programa	52
6.2.2	Para una asignación más eficiente de los recursos	52
6.2.3	Para el mejoramiento de la eficiencia operativa	53
6.2.4	Para una mejor adecuación del Programa al proceso de federalización y descentralización	53
6.2.5	Para una mayor y mejor participación de los productores	54
6.2.6	Para la introducción de reformas institucionales	54
6.2.7	Otras recomendaciones	54
Bibliografía		55

Índice de cuadros

	Pág.
Cuadro 3-1 Cobertura con relación a la población total	19
Cuadro 3-2 Cobertura geográfica	20
Cuadro 4-1 Metas físicas y financieras del Programa 2001	22
Cuadro 4-2 Evolución de la población objetivo del Programa	23
Cuadro 4-3 Beneficiarios encuestados que manifestaron no haber recibido apoyo	28
Cuadro 4-4 Razones por las que no recibió el apoyo	28
Cuadro 4-5 Estructura general de los beneficiarios	29
Cuadro 4-6 Perfil de los beneficiarios	30
Cuadro 4-7 Reconocimiento del bien o servicio recibido como de calidad satisfactoria	31
Cuadro 4-8 Participación de los funcionarios en el diseño y la planeación para la instrumentación del Programa	31
Cuadro 4-9 Nivel de participación de funcionarios federales y estatales	31
Cuadro 4-10 Cuales son las acciones en las que participó	32
Cuadro 4-11 Participación de las organizaciones de productores en diversos órganos de dirección del Programa	32
Cuadro 4-12 Presentación de propuestas por parte de los productores y sus organizaciones referidas a la normatividad u operación del Programa en el Estado	32
Cuadro 4-13 Participación de los proveedores en la operación del Programa 2001	33
Cuadro 4-14 Razones para solicitar el apoyo de Alianza para el Campo 2001	33
Cuadro 4-15 Situación del trámite para recibir el apoyo	34
Cuadro 4-16 Principales debilidades observadas en el Programa	34
Cuadro 5-1 Cambios en la capacidad productiva en las diferentes actividades pecuarias	36
Cuadro 5-2 Capitalización e inversión productiva	37
Cuadro 5-3 Cambio técnico e innovación en los procesos productivos	37
Cuadro 5-4 Permanencia de los apoyos y sostenibilidad de las inversiones productivas	38
Cuadro 5-5 Grado de uso de la capacidad del bien obtenido con el apoyo	38
Cuadro 5-6 Determinación de las capacidades técnicas, productivas y de gestión	39
Cuadro 5-7 Capacidades técnicas, productivas y de gestión adquiridas	39
Cuadro 5-8 Cambios en producción y productividad atribuibles al apoyo	40
Cuadro 5-9 Cambios en el ingreso	40
Cuadro 5-10 Cambios en producción, comercialización y transformación del producto	41
Cuadro 5-11 Efecto del apoyo sobre el empleo en las unidades de producción	42
Cuadro 5-12 Cambios de especie o de actividad debido a la participación en el Programa	43

Cuadro 5-13	Motivos para no cambiar de actividad	43
Cuadro 5-14	Campañas de sanidad agropecuaria conocidas y en las que ha participado el productor	44
Cuadro 5-15	Conocimiento de quienes operan los programas de sanidad agropecuaria en el Estado	45
Cuadro 5-16	Acciones del Programa de sanidad agropecuaria con las que fue apoyado	45
Cuadro 5-17	Cambio sanitario observado en los beneficiarios	45
Cuadro 5-18	Cambio económico como consecuencia de la participación en las campañas	46
Cuadro 5-19	Causas por la que los cambios fueron negativos o no existieron cambios ocasionados por las campañas	46
Cuadro 5-20	Conocimiento y participación en las actividades de transferencia de tecnología	47

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 de 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 Lechero 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 sintética 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 sean 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 evaluativo. 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 posible 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. Este Programa Lechero 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

1.0 Entorno estatal para la operación del Programa

El impulso al Federalismo y su fortalecimiento en la presente administración, requiere de una redefinición de las atribuciones y responsabilidades que asumen los gobiernos de las entidades federativas y del propio gobierno federal, en el marco de la Alianza para el Campo, que propicien una mejor instrumentación de los programas a nivel de Estado y regional, para lo cual se establecieron las siguientes funciones:

Instancias federales en la operación del Programa, su función es establecer la normatividad general y específica, así como los instrumentos jurídicos como convenios de concertación y sus Anexos Técnicos respectivos.

Instancias estatales. Llevan a cabo la ejecución del Programa operativo 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 los Consejos Estatales Agropecuarios son la autoridad máxima del sector agropecuario y rural, con la participación amplia de los productores y sus organizaciones

2.0 Características del Programa en el Estado

Desde el inicio del Programa Lechero con el Programa de la Alianza para el Campo en 1996, ha reportado altibajos en el fomento de las unidades ganaderas, pues de 344 unidades que producían 33,521 litros de leche/día en 1999, se redujo la cantidad de unidades ganaderas a 190, antes del arranque del Programa Lechero 2001. Se considera que los principales problemas que ocasionaron la reducción de unidades ganaderas esta la comercialización y el acopio de leche.

Los objetivos del Programa en el Estado es propiciar el incremento de la producción de leche por unidad de superficie, mediante la tecnificación y modernización de las explotaciones lecheras, así como de los sistemas de acopio y transformación.

Participaron en el Programa los ejidatarios, colonos, comuneros, pequeños propietarios, asociaciones de productores y sociedades civiles o mercantiles dedicadas a la producción lechera

La estructura del presupuesto del Programa para el Estado se agrupó en cinco grandes rubros: Establos con 54 proyectos, equipo especializado con 6 proyectos e infraestructura básica con 29 proyectos; lo que fue para beneficiar a un total de 237 productores, además de gastos de evaluación (2.5%) y gastos de operación (3%).

3.0 Evaluación de la operación del Programa

En Anexo Técnico del 6 de agosto de 2001 quedó establecida la asignación de recursos para el Programa por un importe total de \$ 6, 666,666, recursos federales por \$ 2, 000,000 y aportación de productores por \$ 4, 666,666.

El 28 de diciembre de 2001, se formalizó el Addendum al Anexo Técnico, modificando el presupuesto de origen, quedando de la siguiente forma: importe total por \$ 6, 410,000, recursos federales por \$ 2, 000,000 y aportación de productores por \$ 4, 410,000.

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.

De los 60 beneficiarios que se seleccionaron para realizar la encuesta solo 41 dieron alguna respuesta ya que 4 de ellos manifestaron no haber recibido el apoyo. Al respecto es importante señalar que el 91% de los beneficiarios entrevistados consideran que el apoyo fue de buena calidad y solo el 38% señala que lo recibió oportunamente.

Metas financieras y físicas programadas

Componente	Metas financieras (miles de pesos)				Metas Físicas		
	Total	Federal	Estatal	Productor	Cantidad	Unidad	Productores
Equipo especializado	1,329	399		931	6	Proyecto	167
Establos	4,102	1,231		2,872	54	Proyecto	34
Infraestructura básica	867	260		607	29	Proyecto	36
Gasto operación (3%)	60	60					
Gasto evaluación (2.5%)	50	50					
Totales	6,410	2,000	0	4,410	89	Proyecto	237

Fuente: BAGA , en base al Addendum Técnico, 2001

Metas financieras y físicas realizadas

Componente	Metas financieras (miles de pesos)				Metas Físicas		
	Total	Federal	Estatal	Productor	Cantidad	Un	Productores
Equipo especializado	761	228		533	7	Proyecto	166
Establos	3,752	1,125		2,627	32	Proyecto	41
Infraestructura básica	832	249		583	30	Proyecto	32
Gasto operación (3%)	60	60					
Gasto evaluación (2.5%)	50	50					
Totales	5,455	1,712	0	3,743	69		239

Fuente: BAGA en base a informe de cierres, pendientes de validar, 2001.

Nota: Productores y solicitudes, pueden concurrir en varios componentes en un mismo proyecto.

En el cuadro anterior se presenta el comparativo de metas financieras y físicas por componentes programadas y realizadas, y en donde se observa que el número de beneficiarios se atendió en un 100% con respecto a lo programado.

4.0 Evaluación de los resultados e impactos del Programa

El Programa tuvo efectos notables y significativos que impactaron positivamente en las unidades de producción beneficiadas, lo que se ve reflejado en los principales índices obtenidos como resultado de la evaluación del Programa y que se presentan en el siguiente resumen.

Resumen de indicadores básicos del Programa

Indicador	Valor
Inversión media total, (IMT) \$	7.13
Inversión media adicional \$	3.97
Satisfacción y oportunidad del apoyo %	37.78
Presencia de cambio en las técnicas %	2.22
Frecuencia de cambios en producción debido a cambios en técnicas %	75.56
Frecuencia de cambio en técnicas y cambio en producción debidos al apoyo %	4.44
Índice de permanencia, sostenibilidad y calidad del apoyo	0.40
Frecuencia de cambios en productividad %	68.89
Presencia de cambios de producción %	68.89
Presencia de cambios en la calidad del producto %	68.89
Crecimiento porcentual del ingreso %	28.10
Tasa de incremento en el empleo debido al apoyo, %	82.00
Arraigo de la población debido al apoyo, %	15.58
Índice de conversión productiva, valor	0.80

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

Entre los índices más sobresalientes que impactaron significativamente se mencionan algunos como la *inversión media total*, *satisfacción del apoyo*, *frecuencia de cambios en productividad*, *calidad del apoyo*, *crecimiento porcentual del ingreso*, *arraigo de la población entre otros*, lo que se dio derivado de los apoyos otorgados por el Programa vía recurso de la federación.

En cuanto a la inversión media total se observa que los beneficiarios realizaron inversiones adicionales para mejorar la unidad de producción con sus propios recursos, resultando una aportación de \$ 7.13 por cada peso que obtuvo como apoyo vía recursos del Programa.

Otro aspecto importante es sobre la capitalización e inversión media adicional donde los resultados obtenidos señalan que hubo una aportación adicional de los productores con sus propios recursos de \$ 3.97 pesos, por cada peso que recibieron a través del Programa.

Sobresalen también el incremento en el empleo debido al apoyo con un 82%, lo que es un indicativo de que el apoyo está teniendo un impacto económico directo en la unidad de

producción, lo que también tiene una explicación y es debido a que los productores han mejorado sus unidades de producción.

5.0 Conclusiones y recomendaciones

Este Programa cumplió con sus metas físicas programadas y formalizadas en el Anexo Técnico de fecha 6 de agosto, modificadas en Addendum de fecha 28 de diciembre de 2001.

Se tuvo un avance del 80% sobre los objetivos y metas establecidas conforme a la normatividad y reglas de operación propias del Programa.

El apoyo de Alianza para el Campo, vía recursos federales generó cambios en la producción, dentro de estos el 69% señala que observó cambios en la calidad del producto.

Con relación a la permanencia y uso del apoyo por el productor beneficiario, se detectó que el 89% de los beneficiarios permanece con el apoyo recibido y que el 91.11% lo está usando a toda su capacidad, lo que significa que las unidades de producción se están capitalizando productivamente.

Fomentar proyectos integrales de impacto regional que consideren en la medida las necesidades de los productores con componentes de los diversos Programas de la Alianza de tal manera que se involucre a otras fuentes de financiamiento para complementar en su caso la aportación del productor, fomentando alianzas estratégicas con industriales y otros comercializadores de la cadena productiva.

Que se proponga ante las instancias rectoras y ejecutoras del Programa, una mayor participación del Estado con recursos económicos cuando menos con un 30% adicional a la aportación federal que es del 30%, y que la aportación del productor que se reduzca, con el objeto de que se amplíe la cobertura del Programa

Estimular la producción de leche de calidad en cuencas lecheras específicas del Estado, de tal manera que se pague un premio adicional por litro de leche producida de calidad e incentivos por cantidad, esto a través de alguna alianza estratégica con alguna agroindustria del área de influencia.

Aun cuando la mayoría de los beneficiarios manifestaron estar satisfechos con el apoyo, existe un 37.78% de estos que mencionan que no lo recibieron oportunamente, por lo que se recomienda que en lo posible la operación del Programa debe iniciar y concluir de acuerdo a lo programado en el Anexo Técnico.

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 artículo 64 fracción IV establece la obligatoriedad de realizar la evaluación de los Programas de Alianza para el Campo.

La presente Evaluación del Programa Lechero de Alianza para el Campo 2001 implementado en el Estado de Yucatán, constituye una Evaluación de impacto orientada a determinar el éxito global del Programa, efectividad y resultados económicos.

Esta evaluación busca establecer un conjunto de parámetros que permitan conocer su operación y posibles alternativas para mejorarla. Se presenta especial atención a la cobertura y operación del Programa, participación de los productores y sus organizaciones, identificación y cuantificación de los beneficios y costos asociados al Programa mediante la medición entre otros aspectos de los impactos en la productividad (cambios en los rendimientos, calidad de los productos, aumento de superficies cultivadas, etc.), contribución al empleo y al mejoramiento del ingreso por estrato del productor.

La evaluación se realiza para conocer el desempeño del programa, el cumplimiento de sus objetivos y el logro de sus metas. También se busca estimar el impacto generado en términos de criterios claves e indicadores definidos para cada uno de ellos. De este modo, se obtendrá una base objetiva que permita a la sociedad juzgar la trascendencia de los programas que integran la Alianza para el Campo.

La evaluación ayudará además, a determinar la eficacia del Programa nacional a nivel de su operación estatal, lo cual contribuirá a la adopción de medidas correctivas o de mejoramiento en su ejecución, con lo cual se fortalecerá el proceso de planeación y programación anual.

1.2 Alcances, utilidad e importancia de la evaluación

Con la presente evaluación se pretende conocer la operación del Programa, el impacto que ha tenido en lo productivo e inversión productiva, generación de empleo, impacto en los ingresos de los productores, cambios tecnológicos entre otros indicadores.

Asimismo los resultados de esta evaluación servirán de apoyo para la toma de decisiones de los agentes económicos involucrados en la operación del Programa como son 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 (Delegación Estatal y Dirección General de Ganadería de la Subsecretaría de Agricultura y Ganadería), el Fideicomiso de Riesgo Compartido (FIRCO), la Secretaría de Desarrollo Rural (SDR) del Gobierno del Estado y los Presidentes Municipales.

1.3 Temas sobre los que enfatiza la evaluación

La evaluación inicia con el análisis del desempeño de los recursos humanos, financieros y materiales, haciendo énfasis sobre el otorgamiento de los siguientes componentes: Infraestructura y equipo. Adquisición de materiales para la rehabilitación y construcción de infraestructura básica; así como la adquisición e instalación de equipos especializados, necesarios para el mejoramiento y modernización de las explotaciones lecheras. Se apoyan la adquisición de ensiladoras, cosechadoras de forraje, empacadoras, mezcladoras, molinos, cuchillas terraceadoras, cargadores frontales, enmelazadoras, ordeñadoras con pulsadores y tanques fríos; así como para la construcción, rehabilitación y equipamiento de centros de acopio, establos, silos, bodegas, galeras o cobertizos y salas de ordeña; además de la adquisición de equipos generadores de energía alterna. Así como apoyos para sufragar gastos por concepto de la elaboración del proyecto de desarrollo del predio ganadero.

1.4 Metodología de evaluación aplicada

Se contempla la obtención de resultados a partir de 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 por muestreo aleatorio los beneficiarios a encuestar). En estos programas pueden existir los siguientes tipos de beneficiarios, a saber:

- ❖ Beneficiarios que presentaron solicitud individual.
- ❖ Grupo de beneficiarios que presentaron una solicitud grupal, cuyos integrantes hacen uso individual del componente otorgado.
- ❖ Grupo de beneficiarios que presentaron una solicitud grupal, cuyos integrantes hacen uso colectivo del componente otorgado.
- ❖ 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.
- ❖ Instituciones, como centros de investigación, Fundaciones Produce y universidades, cuando por ejemplo se les otorgan apoyos para la propagación y conservación de materiales genéticos para el desarrollo ulterior del propio Programa.

1.5 Fuentes de información utilizadas en el informe

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 y 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?

Para responder a las preguntas antes señaladas se utilizaron 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

1.6 Métodos de análisis de la información

La muestra de beneficiarios a encuestar se determinó de manera aleatoria seleccionando la primera muestra al sumar sistemáticamente el coeficiente obtenido entre al número total de beneficiarios y el número de productores a encuestar. Con la misma metodología se precedió a determinar una muestra adicional de reemplazos equivalente al 10% de la muestra, la que se incluye en la muestra original.

Hecho lo anterior se levantaron las entrevistas en campo, las que fueron revisadas en gabinete, capturadas y transmitidas al sistema informático de la FAO, procediendo posteriormente al análisis correspondiente de la información.

1.7 Descripción del contenido del informe

La evaluación constará de 6 capítulos como a continuación se indican:

Presentación: Mencionar de manera general los aspectos del Programa a evaluar.

Resumen Ejecutivo: Aspectos particulares relevantes de todos los capítulos tratados.

Capítulo 1 Introducción: En el que se menciona el contexto del Programa evaluado así como el alcance del mismo objetivo y los componentes a evaluar del Programa.

Capítulo 2 Diagnóstico del entorno para la operación del Programa: Se establecerá el marco de referencia sobre el que se desarrolló el Programa destacando la problemática sectorial que se pretendió atender mediante su instrumentación.

Capítulo 3 Características del Programa en el Estado: Se establecerá la caracterización del Programa en su ámbito estatal. Comprende la evolución del Programa desde sus inicios en la entidad, así como la problemática que se pretendió atender. Incluye la definición de objetivos y la instrumentación del Programa en 2001.

Capítulo 4 Evaluación de la operación del Programa: Se realizará un análisis de la cadena de decisiones y del funcionamiento administrativo y operativo del Programa en el ámbito estatal, así como sus efectos en el desarrollo de las instituciones y la participación de los productores en la definición y orientación del Programa. Se asentará también el apego a la normatividad y la correspondencia entre las acciones del Programa y sus propios objetivos así como con la orientación de la política sectorial estatal y federal.

Capítulo 5 Evaluación de resultados e impactos del Programa: Se establecerán los resultados e impactos del Programa. Para ello se realizará un análisis de los efectos directos e indirectos debidos a la operación del Programa sujeto a evaluación. Aquí se asentará cómo se han visto afectadas la productividad y la producción, la cartera de productos, el ingreso de los productores, el empleo en la región, el desarrollo de mercados y efectos sobre los recursos naturales.

Capítulo 6 Conclusiones y recomendaciones: Será fundamentalmente analítico y propositivo. Se elaborará a partir de los resultados de la evaluación global del Programa, en cuanto a procesos e impactos del mismo, así como a partir de la opinión experta de la entidad evaluadora.

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

Capítulo 2

Diagnóstico del entorno para la operación del Programa

2.1 Contexto institucional en el que se desarrollo el Programa en la entidad

2.1.1 Instancias estatales y federales en la operación del Programa

El impulso al federalismo y su fortalecimiento en la presente administración, requiere de una redefinición de las atribuciones y responsabilidades que asumen los gobiernos de las entidades federativas y del propio gobierno federal en el marco de la Alianza para el Campo, que propicien una mejor instrumentación de los programas a nivel estatal y regional, para lo cual se establecieron las siguientes funciones:

[SAGARPA, FIRCO, D.D.R.:](#) Son instancias federales y participan en la operación del Programa, siendo su función de establecer la normatividad general y específica, así como los instrumentos jurídicos como convenios de concertación y sus Anexos Técnicos respectivos.

[Gobierno del Estado, Consejo Estatal Agropecuario, FOFAY, la Comisión Estatal de Desarrollo Rural, COTEGAN:](#) Son instancias estatales y llevan a cabo la ejecución del programa operativo de la Alianza para el Campo, con base en los marcos normativos y el nuevo arreglo institucional establecido en la entidad.

2.1.2 Organizaciones de productores

Con el nuevo arreglo institucional establecido como parte del impulso para fortalecer el federalismo, los gobiernos de las entidades federativas convinieron con la Secretaría la constitución de los Consejos Estatales Agropecuarios, otorgándoles la autoridad máxima del sector agropecuario y rural, con la participación amplia de los productores y sus organizaciones lo que tienen las siguientes atribuciones: Determinar y coordinar políticas, estrategias, programas del desarrollo agropecuario, rural y aprobar los programas regionales del sector agropecuario determinando sus prioridades para la asignación de recursos presupuestales gubernamentales, [participando también los productores en la Comisión Técnica de Ganadería \(COTEGAN\).](#)

2.2 Contexto económico

2.2.1 Actividades productivas

Yucatán, al igual que el resto del país, ha mostrado mayor dinámica en la generación de riqueza en los últimos años, sin embargo, aún presenta rezagos económicos y sociales de importancia. En 1995 ocupaba el noveno lugar nacional en términos de marginación y para el año 2000, según el INEGI menciona que, 82 de los 106 municipios del Estado en los que habitan 29% de los yucatecos fueron calificados como de alta y muy alta marginación. Aún más, Yucatán presenta el 5º y 4º grados de mayor problema a nivel nacional en términos de pobreza moderada y extrema respectivamente. Aproximadamente, dos de cada tres yucatecos se encuentran en condiciones de pobreza moderada y uno de cada tres lo hace en condiciones de pobreza extrema. El rezago educativo, ubica a Yucatán en el lugar 24 entre los 32 estados del país, con una media de 6.8 años de escolaridad dificulta el avance. A pesar de lo anterior, Yucatán cuenta hoy con una economía más diversificada aunque poco integrada, tanto en sus sectores productivos como en sus regiones.

Dentro de la clasificación del Producto Interno Bruto (PIB), según INEGI, 1999, encontramos que el comercio y servicios representa el 71.4% del valor generado en el Estado, la industria manufacturera el 14.2%, la construcción el 9%; el turismo ha sido poco explotado representado menos del 1%. En el sector primario, no obstante que casi 30% de la población habita en localidades rurales menores de cinco mil habitantes, aporta solamente el 5.3% al PIB estatal.

2.2.2 Población

Según el XII Censo General de Población y Vivienda INEGI 2000, Yucatán cuenta con un millón 658 mil 210 habitantes, cifra que representa el 1.7% de la población total del país. Con una población preponderantemente joven que en 1995 agrupaba al 27.7%, es decir, a casi 2 de cada 7 de sus habitantes como menores de 12 años y sólo un 5.4% entre los mayores de 65 años. Se estima que en las próximas 2 décadas Yucatán tendrá en términos proporcionales menos niños, menos estudiantes, más adultos retirados y una mayor base laboral considerando como centro de la misma a los habitantes entre 20 y 50 años de edad. No se puede dejar de señalar factores cualitativos que influirán en la composición de la población económicamente activa para el futuro tales como la mayor incorporación de la mujer a la actividad empresarial y el envejecimiento de la población rural por falta de oportunidades para retener a los jóvenes en el campo como reflejo de la crisis rural.

2.2.3 Empleo

Según los censos de población y vivienda del 2000, la población ocupada del Estado es de 618 mil 448 personas, de los cuales el 9.2% no recibe salarios, principalmente del medio rural; el 23.6% su percepción es menor a un salario mínimo y el 34.8% sus ingresos están entre uno hasta dos salarios mínimos; la capacidad de ocupación de las actividades

productivas demuestran que el sector primario absorbe el 17.2% de la población ocupada, el 28.2% se encuentra en el sector secundario y el 53.2% en las terciarias. Considerando la capacidad adquisitiva del nivel de ingresos se puede concluir que el 44% de la población demanda mejor remuneración.

2.2.4 Mercados de bienes

Respecto a los componentes apoyados por el Programa existe en el Estado suficiente volumen y calidad para abastecer las necesidades de los ganaderos, ya que la ganadería lechera de Yucatán basa su producción en sistemas de pastoreo con ganado adaptado al trópico.

2.2.5 Mercados de insumos

Con relación a los principales insumos requeridos en la actividad ganadera se puede indicar a los diferentes tipos de alimentos balanceados, medicinas y vacunas. En cuanto a los alimentos balanceados no se ha generalizado su uso en forma intensiva en virtud de que el Estado no es productor de granos. Los insumos para su elaboración son traídos de los estados productores de grano de los Estados Unidos de Norte América que ingresan vía Puerto Progreso.

Las medicinas y vacunas, están disponibles en las principales regiones de producción del Estado a través de farmacias especializadas.

2.2.6 Infraestructura

Yucatán cuenta con 12 mil 266 kilómetros de carreteras, de las cuales el 11.5% son pavimentadas principales; el 27.2% pavimentadas secundarias, el 10.1% caminos rurales pavimentados, el 21.6% revestidos y el 29.6% de terracerías; 609.4 kilómetros de red ferroviaria entre troncales y ramales y su uso son más bien de transporte de carga en decadencia. En materia portuaria por su infraestructura destacan: el Puerto de Altura de Progreso, por su calidad y capacidad de servicios conjuntamente con el puerto de abrigo de Yucalpetén; dos aeropuertos internacionales ubicados uno en el municipio de Mérida y otro en el municipio de Kaúa con mínimo movimiento turístico.

La distribución de la red carretera de Yucatán ha sido desigual por lo que el desarrollo económico no ha sido equilibrado aún cuando existen localidades que cuentan con caminos, carreteras, autopistas, mientras que otras localidades carecen de ellas, lo que dificulta la comercialización de sus productos encontrándose en condiciones de rezago principalmente en las cabeceras municipales más apartadas.

El transporte carretero es el medio más importante debido al considerable número de pasajeros y el volumen de carga que son movilizados en el interior del Estado, por lo que se comprende la importancia que tiene para la economía la conservación de la infraestructura carretera y la necesidad de incrementarla balanceada y estratégicamente.

La falta de infraestructura con sistemas de comunicación modernos y eficaces así como la de mantenimiento y modernización de la red carretera ha contribuido a disminuir la instalación de industrias, reflejándose en el desarrollo económico estatal y en la calidad de vida de la sociedad.

El fenómeno de la globalización nos obliga a contar con una infraestructura carretera, de energía y de servicios en general para el desarrollo de las comunidades, que facilite la inversión extranjera y que impulse el desarrollo integral, estatal y nacional.

En el Estado, la generación de electricidad juega un papel muy importante, ya que se cuenta con cuatro centrales termoeléctricas: tres ubicadas en el municipio de Mérida y una en Valladolid, participando con el 57% de capacidad en la Península y el 86% de la generación bruta. El principal problema de la energía eléctrica es de distribución y transmisión, ya que la capacidad instalada o la generación de esta cubre 2.4 veces la demanda actual.

2.2.7 Condiciones agroclimáticas

La mayor parte del estado de Yucatán presenta vegetación de Selvas medianas subcaducifolias afectadas casi toda por agricultura nómada y la ganadería extensiva. A pesar de que las características edáficas o del suelo son adversas para las actividades agrícolas y ganaderas, la entidad presenta importantes extensiones con agricultura y pastizales aptas para la actividad agropecuaria. A lo largo de la costa yucateca prospera el manglar, además de otros tipos de vegetación como el tular y vegetación de dunas costeras.

2.2.8 Potencial productivo

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

La superficie dedicada a la actividad ganadera es de 1'341,822 ha lo que representa el 30% de la superficie total del Estado. El 46.95% está ocupado por praderas cultivadas de zacate Guinea, Estrella de África, Taiwán, brachiarias y gramíneas nativas. En los últimos años se han introducido nuevas especies como el zacate *Brachiaria brizantha* (Insurgente). La superficie restante está representada por agostaderos con vegetación nativa e inducida (COTECOCA, 2000).

El inventario ganadero en el Estado de Yucatán según datos de los Distritos de Desarrollo Rural de la SAGARPA es de 699,240 cabezas; de las cuales 632,050 corresponde a la población de bovinos; 54,345 a ganado menor y 12,845 a equinos. La zona oriente es sobresaliente y donde se ubica la mayor superficie de praderas cultivadas (COTECOCA, 2000).

La producción de leche del Estado proviene principalmente de sistemas relativamente extensivos dedicados a la producción de carne derivando a la producción de leche y de

sistemas semi-intensivos de la raza suiza. Los sistemas llamados doble propósito se caracterizan por su sencillez, estabilidad, flexibilidad e ingreso diario.

El consumo de leche y queso en el Estado se estima en 355,000 litros y 56,776 kg diarios, respectivamente, mientras que la producción de leche promedio en el 2001 es apenas de 23,484 litros/día. Esto indica que la producción del Estado sólo cubre el 7% de la leche que se consume. El consumo per cápita de leche (0.228 litros/día) está ligeramente abajo del consumo aparente per cápita nacional (0.273 litros/día).

2.2.9 Principales problemas a los que se enfrenta el sector rural

La ganadería bovina en general y la lechera en particular enfrenta serios problemas principalmente de mercado debido a que las importaciones de leche, lácteos y carne subsidiadas desplaza a los productores locales, descapitaliza y desincentiva la producción, lo que se acentúa por la falta de integración de la red productiva y de una transferencia de tecnología.

Existen serios problemas para vender la leche bronca en el medio rural; las pocas agroindustrias existentes atraviesan serios problemas para subsistir, comprando leche local y comercializando los quesos.

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

La actividad lechera de en el Estado está ha disminuido significativamente, lo que se atribuye principalmente a problemas de mercado.

Según estadísticas de la SDR los inventarios de ganado en ordeña se han reducido así como la producción de leche. Sin embargo si se corrigieran las asimetrías con nuestros principales competidores internacionales, la actividad puede ser resultar competitiva, ya que basa su producción en el aprovechamiento de praderas tropicales y tienen muy poca dependencia de los insumos importados.

2.3 Principales elementos de política sectorial, estatal y federal

2.3.1 Objetivos

El Decreto del Presupuesto de Egresos de la Federación para el ejercicio Fiscal del Año 2001, en su artículo 70, dispone que con el objeto de asegurar una aplicación eficiente, eficaz, equitativa y transparente de los recursos públicos, los Programas de la Alianza para el Campo se sujetaran a reglas de operación claras y específicas.

2.3.2 Programas en marcha

El fomento de la ganadería se favorece mediante la ejecución de una amplia gama de programas considerados dentro del esquema incluyente de la Alianza Para el Campo; los cuales están enfocados al mejoramiento de las áreas de pastoreo, mejoramiento genético, salud animal, el equipamiento, modernización de la infraestructura productiva, transformación y comercialización con los cuales se pretende elevar la productividad por unidad de superficie y por unidad animal.

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 de los programas

La Alianza para el Campo atiende la demanda de los productores y de sus organizaciones económicas de base, así como las políticas de desarrollo regional, estatal y nacional del sector agropecuario y rural; por lo que los diferentes programas que ofrece y el Programa Lechero en particular están enfocados a capitalizar las empresas lecheras y apoyarlas con instrumentos que permitan mejorar la productividad y el bienestar de los productores.

2.3.5 Disponibilidad y priorización de los recursos

La disponibilidad de los recursos esta determinada en atención a lo dispuesto en el artículo 76 del Decreto del Presupuesto de Egresos de la Federación, que determina que en lo general para los programas de la Alianza para el Campo, los subsidios que otorgue el Gobierno Federal, no sean mayores a un 50% del costo total que determine cada programa en sus componentes individuales y hasta por una cantidad máxima de \$ 500,000 por unidad de producción, considerando la totalidad de los programas de la Alianza para el Campo de los que reciban apoyos.

Como excepción a lo anterior, en el caso de los productores de bajos ingresos que habitan en comunidades de alta y muy alta marginación conforme a los índices de CONAPO, y que se atiendan con criterios de desarrollo rural, sólo será aplicable el monto máximo de apoyo hasta \$ 500,000; sin embargo, cuando estos productores agrupados en organizaciones, tengan proyectos integrales que otorguen valor agregado a las cadenas productivas, podrán ser apoyados con recursos por arriba de los \$ 500,000 siempre y cuando se cuente con un dictamen técnico, económico y financiero, que suscriba un convenio específico en donde se asegure el seguimiento de las acciones.

Capítulo 3

Características del Programa en el Estado

3.1 Descripción del Programa: objetivos, problemática, presupuesto, beneficiarios y componentes

3.1.1 Objetivos

Los objetivos son propiciar el incremento de la producción de leche de calidad a bajo costo mediante la tecnificación y modernización de las explotaciones lecheras, así como de los sistemas de acopio y transformación.

3.1.2 Problemática

En 1996 en Yucatán existían 159 unidades de producción localizadas en las diferentes regiones del Estado, cantidad que llegó a incrementarse hasta 344 unidades de producción que producían 33,521 litros de leche/día en 1999; sin embargo, por problemas de comercialización y acopio de la leche el número de unidades en producción se ha reducido hasta llegar aproximadamente a 190 unidades con una producción de 23 484 litros de leche/día, antes del arranque del Programa Lechero 2001.

Como consecuencia de los problemas de mercado se ha reducido el número de ganaderos en la actividad; así como la cantidad de leche producida y acopiada en el periodo de 1999 a 2001.

Por lo anterior se puede argumentar que si se resuelve el problema del mercado existe potencial para producir al menos los 33,521 litros de leche diaria que se producían en 1999, ya que se supone todavía existe la infraestructura ganadera y los animales para lograrlo.

3.1.3 Presupuesto

Los recursos de la Alianza para el Campo destinados a productores de bajos ingresos que se atienden con los criterios de desarrollo rural en cada entidad federativa, serán como mínimo el 47% del total de los recursos federales convenidos. Para el Programa de Investigación y Transferencia de Tecnología el gobierno federal y los gobiernos estatales destinarán cada uno el 7% de los recursos que se convengan. Para los programas de Sanidad Agropecuaria se destinará un monto mínimo del 5% del presupuesto federal convenido y el gobierno del Estado aportará otro tanto igual. Estos recursos no podrán ser traspasados a ninguno de los otros programas de Alianza, ni a otros programas federales o locales, ni destinarse a otros fines. El presupuesto establecido en el Anexo Técnico para el Programa Lechero en 2001, es de \$ 2, 000,000 los cuales el 100% es aportación Federal.

3.1.4 Beneficiarios

Se definen los apoyos para los productores de bajos ingresos con criterios de desarrollo rural, para los que se especifican criterios de elegibilidad y universo de atención regional y municipal. De igual manera, para el resto de los productores de ingresos mayores se determinan criterios de elegibilidad para cada uno de los programas de apoyo de la Alianza deberán identificar en sus padrones o listados de beneficiarios, a las personas físicas con la clave única de registro poblacional; en caso de personas morales se requerirá la clave de registro federal de contribuyentes.

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

3.1.5 Componentes

Se otorgan apoyos para la adquisición de materiales para la rehabilitación y construcción de infraestructura básica, adquisición e instalación de equipos especializados necesarios para el mejoramiento y modernización de las explotaciones lecheras, ensiladoras, cosechadoras de forraje, empacadoras, mezcladoras, molinos, cuchillas terraceadoras, cargadores frontales, enmelazadoras, ordeñadoras con pulsadores y tanques fríos; así como para la construcción, rehabilitación y equipamiento de centros de acopio, establos, silos, bodegas, galeras o cobertizos y salas de ordeña y equipos generadores de energía alterna. También se apoya para sufragar gastos por concepto de elaboración del proyecto de desarrollo del predio ganadero.

3.2 Antecedentes y evolución del Programa en el Estado

El Programa Lechero inició en el Estado el 22 de febrero de 1996, con fundamento en los acuerdos entre los gobiernos Federal y Estatal, cuyos componentes no variaron de 1996 a 1999; sin embargo, los objetivos que persiguen cada uno de ellos han tenido cambios mínimos, en aspectos como comercialización en los años de 1997 y 1999. En general, implícitamente los objetivos en los cuatro años de operación se han mantenido, con la finalidad esencial de reactivar la actividad lechera a través de la capitalización de las unidades de producción, aprovechar de manera óptima los recursos y proveer alimentos a los consumidores del Estado.

Con relación a los criterios de elegibilidad del Programa Lechero, éstos han variado principalmente en la documentación requerida. Estos cambios tienen como finalidad promover la ejecución de las actividades de otros programas, evitar duplicidad y utilización inadecuada de los apoyos por componente y por productor en el mismo Programa. En lo que respecta a la presentación de proyectos como parte de la elegibilidad, en 1996 inició

con proyectos productivos por unidad y desde 1998 fueron sustituidos por proyectos de desarrollo por predio, buscando consolidar a las unidades lecheras en el Estado.

Los mecanismos de operación de los programas presentaron dos tipos de cambios; el primero, con respecto a las instancias responsables y el segundo en las actividades que se llevaron a cabo. Las instancias responsables de la ejecución del Programa se fueron precisando de acuerdo al avance y experiencia por año de aplicación, tal es el caso de la SDR y la SAGARPA, como responsables. Actualmente se suman a éstas los CADER y la COTEGAN. Las actividades que se agregan de manera explícita en los últimos años son la determinación de parámetros para la asignación de apoyos y el dictamen de la viabilidad de los proyectos mayores de 300 mil pesos.

3.3 Instrumentación y operación del Programa en 2001

A continuación se establecen las atribuciones y responsabilidades de los diferentes participantes en el Programa Lechero 2001:

Entre las funciones de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA); están el establecer la normatividad general y específica; así como los instrumentos jurídicos como convenios de concertación y sus anexos técnicos respectivos, para la operación del Programa por el gobierno estatal. Determinar con base en la fórmula de distribución de los recursos federales de la Alianza para el Campo y de la disponibilidad de recursos por los gobiernos de las entidades federativas los recursos gubernamentales federalizados para la ejecución del presente Programa.

El Fideicomiso de Riesgo Compartido (FIRCO) establece los lineamientos normativos que corresponden, como las guías normativas específicas para la formulación de los proyectos productivos, otorgamiento de asistencia técnica especializada, verificación y entrega-recepción de las obras o acciones de los programas y formular dictámenes técnicos de los proyectos y los análisis de viabilidad técnica, económica-financiera de los proyectos superiores a los 300 mil pesos.

Entre las funciones del gobierno del Estado están el consolidar los Consejos Estatales Agropecuarios con la amplia participación de las organizaciones sociales, productores así como aquellas organizaciones que agrupan a los productores ganaderos.

3.4 Población objetivo

Podrán participar los ejidatarios, colonos, comuneros, pequeños propietarios, asociaciones de productores y sociedades civiles o mercantiles dedicadas a la producción lechera.

3.4.1 Criterios de elegibilidad

El solicitante por primera ocasión deberá acreditar ser productor agropecuario en el sistema especie-producto para el que está solicitando los apoyos, mediante constancia emitida por la autoridad municipal o por la organización a la que pertenezca. Entregar el proyecto de desarrollo del predio ganadero que incluya: descripción de la explotación, finalidad y montos de inversión de cada una de las partes, (gobiernos federal, estatal, productores) y el calendario de pagos. Presentar carta-compromiso para efectuar las inversiones y los trabajos complementarios que requiera el proyecto, así como la información requerida para el seguimiento, control y evaluación del Programa. Carta-compromiso para mantener en uso la infraestructura lechera 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 la COTEGAN, donde se justifique el otorgamiento de los apoyos solicitados.

En lineamientos específicos se establece como requisito que todas las adquisiciones de materiales y equipos sean nuevos.

3.4.2 Criterios de selección

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

En atención a lo dispuesto en el decreto del presupuesto de egresos, los padrones o listados de beneficiarios, montos, apoyos por programa, deberán ser publicados en las gacetas oficiales locales y en un diario de mayor circulación de la entidad federativa o suplemento periodístico.

3.5 Componentes de apoyo

Los componentes de apoyo programados según Anexo Técnico y su respectivo Addendum para el Programa Lechero 2001 de fecha 6 de Agosto de 2001 y 28 de Diciembre del mismo año respectivamente, se agruparon en cinco grandes rubros: establos, equipo especializado, infraestructura básica, gastos de evaluación (2.5%) y gastos de operación (3%).

3.6 Metas físicas y financieras programadas y realizadas

Las metas físicas programadas para el Programa Lechero 2001 estaban inicialmente apoyar la realización de 50 proyectos bajo un solo componente (establos) con un número de beneficiarios de 60 y un monto financiero de 2 millones de pesos de los cuales el 5.5% de estos recursos se destinarían para los gastos de operación y evaluación, sin embargo, en addendum posterior estas metas fueron modificadas, creando 2 nuevos componentes que fueron: equipo especializado con 6 proyectos e infraestructura básica con 29 proyectos con el mismo techo financiero y porcentajes para los gastos de operación y evaluación al día de la elaboración de la presente evaluación se lleva ejercido aproximadamente el 80.21% del presupuesto programado con 69 proyectos y 239 beneficiarios.

3.7 Cobertura geográfica del Programa

La cobertura del Programa explica la relación que existe entre la población con necesidades específicas insatisfechas que afecta su bienestar (necesidades estatales) y la población que ha recibido productos (bienes o servicios) del Programa para cubrir esa necesidad, aunque la amplitud de la cobertura puede resultar de factores como la insuficiencia de recursos o lo moderado u optimista de las metas programadas.

Por limitaciones en recursos muchos programas cubren sólo una parte de la población total con una necesidad insatisfecha; sin embargo, el éxito del Programa no descansa exclusivamente en el nivel de cobertura con relación a la población total insatisfecha (C_1), ya que se encuentra determinado por el nivel de gasto del Programa y por la meta específica de población objetivo a atender, es decir, la cobertura del Programa frente a sus metas establecidas en el Anexo Técnico y Addendum (C_2).

Cuadro 3-1. Cobertura con relación a la población total

Indicador	Valor
A = Número de beneficiarios que cumplieron con los criterios de elegibilidad	239
B = Número de solicitudes recibidas	73
D = Número de beneficiarios programados en el Anexo Técnico y Addendum	237
E = Número de beneficiarios potenciales en el Estado	344
% de Cobertura de las necesidades estatales ($C_0 = A/E$)	69.47
% de Cobertura de las solicitudes recibidas ($C_1 = A/B$)	77.52
% de Cobertura de la población programada ($C_2 = A/D$)	100.84

Fuente: BAGA, con base en el Anexo Técnico y Addendum del Programa Lechero 2001.

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.

Los datos sobre los productores con una necesidad específica insatisfecha en el Estado y su disposición financiera para aportar, determinó una estimación aproximada de la cobertura de acuerdo a lo mencionado por los funcionarios que operaron directamente el Programa,

que indican que todos los que tienen proyectos de inversión urgentes solicitan apoyos al Programa.

La población con necesidades específicas a atender estará conformada por el número de productores que han presentado solicitud (B); el número de beneficiarios o productores que recibieron los apoyos del Programa se encontró en la base de datos proporcionada por los funcionarios de la SDR.

Donde se observa que en 2001 con los beneficiarios apoyados, se tuvo una cobertura estatal del 69.47%, por lo que, se dejaron de satisfacer a 30.53% de los beneficiarios potenciales en el Estado.

La cobertura del Programa respecto a sus metas programadas versus número de solicitudes recibidas y atendidas fue del 77.52%. Algunas de las solicitudes las hicieron en nombre y representación de un grupo de productores como lo fue el caso de la Unión Ganadera Regional del Oriente de Yucatán con 160 beneficiarios. Con respecto a la cobertura de la población programada se lleva un avance del 100%.

A continuación se presenta la distribución geográfica de los apoyos por Distrito de Desarrollo Rural y componentes del Programa Lechero 2001:

Cuadro 3-2. Cobertura geográfica

D. D. R.	No. Proyecto	No. Benef. ^{a./}	Apoyos de Alianza Federal (\$)			
			Establo	Infr. ^{b./} básica	Equipo Esp. ^{c./}	Total
178 (Mérida)	4	4	115,961	33,998	95,130	245,089
179 (Ticul)	29	38	438,646	66,877	4,162	509,685
180 (Tizimín)	34	193	531,391	145,013	129,297	805,701
181 (Valladolid)	2	4	39,746	4,028	0	43,774
Total	69	239	1,125,744	249,916	228,589	1,604,249

Fuente: BAGA, avance físico y financiero del Programa, 2001

^{a./} Beneficiarios

^{b./} Infraestructura

^{c./} Especializado

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

Para la definición de los programas de la Alianza en cada entidad federativa, se llevaron a cabo dos procesos de determinación de recursos presupuestales federales; el primero, que considera la aplicación de la fórmula de asignación de los recursos de la Alianza para el Campo para el año 2001, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 31 de enero del 2001 y con base en la asignación estatal, se definen los recursos presupuestales federalizados por entidad federativa, los que podrán distribuirse por Programa por los ejecutivos de las entidades federativas a través de sus consejos estatales agropecuarios, respetando siempre el monto de los recursos federales destinados a productores de bajos ingresos con los criterios de desarrollo rural, así como lo establecido para los programas de Sanidad Agropecuaria y Transferencia de Tecnología.

El segundo, considera recursos de ejecución nacional, que ejercerá el gobierno federal para la atención específica de cultivos o especies de carácter regional y programas de interés prioritario nacional, los que se distribuirán con base en proyectos integrales mediante convenio o anexos técnicos específicos que se revisarán con cada entidad federativa; y que se registrarán en el Comité Técnico del Fideicomiso Estatal o conforme al mecanismo que acuerden las partes.

La distribución de recursos presupuestales por programa será registrada por el Comité Técnico del Fideicomiso Estatal y enviada a la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación, vía las delegaciones estatales de la Secretaría en cada entidad federativa, a cada una de las áreas normativas de los programas con copia a la Coordinación General de Delegaciones, para su revisión presupuestal y de metas, así como para garantizar su congruencia con lo establecido en estas reglas de operación y el decreto del presupuesto de egresos.

4.1.2 Complementariedad del Programa con otros programas de la Alianza

El presente Programa Lechero, forma parte de un conjunto de programas denominado Fomento Ganadero, que se orientan a apoyar la capitalización de los ganaderos, acelerar la adopción de tecnología a nivel del productor en lo relativo a alimentación, mejoramiento genético y sanidad, complementados con la asistencia técnica a través de despachos de profesionistas; todo ello, con la finalidad de elevar la productividad tanto por unidad de superficie como por unidad animal. También se promueve la integración y desarrollo de cuencas de producción, áreas compactas constituidas por grupos de productores en

condiciones similares de clima, nivel tecnológico y sistema especie-producto; así como el fortalecimiento de la cadena de producción-proceso-comercialización.

El requisito fundamental para todos los programas de Fomento Ganadero es el cumplir con las campañas zoonosanitarias que se lleven a cabo en el Estado, normas oficiales mexicanas aplicables y con las disposiciones federales en materia ambiental, así como participar en los programas de asistencia técnica que se desarrollen en la región. Los apoyos se otorgarán una sola vez por componente en el presente ejercicio fiscal.

4.1.3 Uso de diagnósticos y evaluaciones previas

La disciplina metodológica, la objetividad y externalidad de los resultados que aquí se presentan, han sido posible 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.

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.

4.1.4 Objetivos, metas y plazos

Los objetivos del presente Programa es el de propiciar el incremento de la producción de leche por unidad de superficie, mediante la tecnificación y modernización de las explotaciones lecheras, así como de los sistemas de acopio y transferencia.

Cuadro 4-1. Metas físicas y financieras del programa 2001

Programa lechero	Inversión (miles de pesos)				Metas		
Componentes	Total	Federal	Estatal	Prod*	Cantidad	Unidad	Prod** Benef
Establos	4,103	1,231		2,872	54	Proyecto	34
Infraestructura básica	867	260		607	29	Proyecto	36
Equipo especializado	1,330	399		931	6	Proyecto	167
Gastos de operación (3%)	60	60					
Gastos de evaluación (2.5%)	50	50					
Total	6,410	2,000		4,410	89	Proyecto	237

Fuente: BAGA, con base en el Anexo Técnico y Addendum del Programa Lechero 2001

*Prod = Productores

**Prod benef = Productores beneficiados

Para llevar a cabo la aplicación del presente programa se establece su inicio el día 6 de agosto de 2001, fecha de firma del Anexo Técnico, y la terminación no podrá exceder al 31 de diciembre de 2001, salvo 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 materia del Programa.

4.1.5 Focalización: actividades, regiones, beneficiarios y apoyos diferenciados

La focalización tiene como propósito analizar el número de apoyos entregados y si 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).

De acuerdo con el Cuadro 4-2, en el Anexo Técnico se programaron 60 beneficiarios, sin embargo, en Addendum posterior se modificó a 237 beneficiarios. A la fecha de elaboración de la presente evaluación ya se llevan atendidos el 100% de los beneficiarios y queda pendiente menos del 20% del presupuesto programado para el cierre.

Cuadro 4-2. Evolución de la población objetivo del Programa

Documento	Población objetivo
Anexo Técnico	60
Addendum	237
Última reprogramación	N/D*
Final	239

Fuente: BAGA, con base en los cuestionarios aplicados a beneficiarios, Programa Lechero 2001.

*No disponible

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.

El Estado de Yucatán se encuentra dividido de acuerdo a la SAGARPA en cuatro Distritos de Desarrollo Rural (DDR): 178 de Mérida, 179 de Ticul, 180 de Tizimín y 181 de Valladolid. Estos DDR se localizan en tres zonas ganaderas:

Zona centro: Esta zona comprende el DDR No. 178 Mérida, con una extensión de 1'422,500 ha, lo forman 62 municipios con una superficie ganadera de 467,798 ha.

Los sistemas de producción están orientados a la producción de carne, leche y doble propósito. Las razas que mayormente predominan son las cebuínas, no obstante que se observa un grado variable de encaste de razas europeas dependiendo del nivel económico y preferencias del productor.

La alimentación del ganado está sustentada principalmente en el pastoreo de tipo extensivo en vegetación nativa y en praderas cultivadas con Guinea, Estrella de Africa, Taiwán e Insurgente. También se utilizan otras fuentes alimenticias como son: pollinaza, melaza bagazo de henequén, cáscara de naranja, malta cervecera, cascarilla de soya, granos, alimentos balanceados, etc. por su disponibilidad y precio con la finalidad de obtener mejores resultados productivos y contrarrestar el efecto de la sequía.

En esta zona, la población de bovinos se estima en 187,008 cabezas, lo que representa el 29.59% del total en el Estado. Además concentra la mayor población ovina de la entidad estimada en 29,716 cabezas que representan más del 50% del total, constituida principalmente de la raza pelibuey. La población caprina es de alrededor de 1,500 cabezas.

Zona oriente: Esta zona está formada por el área territorial de los DDR No. 180 Tizimín y No. 181 Valladolid con una superficie de 1,846,800 ha, integrada por 29 municipios. El DDR 180 se caracteriza por presentar un mayor desarrollo en la actividad ganadera, destacando los municipios cercanos a Tizimín.

La población ganadera en esta zona, según inventario de la SAGARPA es de 406,070 cabezas de ganado bovino, lo que equivale al 64.24% del hato total del Estado.

En esta zona el pastoreo es principalmente en praderas cultivadas de zacate Guinea, Estrella de África, Jaragua e Insurgente que abarcan el 66.65% (504,711 ha) de las áreas de pastoreo. El 33.35% (252,572 ha), está formado por agostaderos con vegetación nativa.

Cabe mencionar que la mayoría de los productores usan la suplementación para incrementar la productividad y contrarrestar el efecto de la sequía, mediante el empleo de insumos energéticos, proteicos y minerales basándose en subproductos avícolas y agroindustriales.

Zona sur: La superficie territorial en esta zona comprende todo el DDR No. 179 Ticul, con una superficie de 1'068,600 ha, integrada por 15 municipios con una superficie de 116,741 ha que están dedicadas a la actividad ganadera.

La población ganadera es de apenas 38,972 cabezas de ganado bovino, que representa el 6.17% del hato total del Estado.

Los productores son ejidatarios y particulares dedicados a la cría de ganado para engorda y la producción de leche en menor escala. El pastoreo es en praderas cultivadas de zacate Guinea y Estrella de África, en una superficie aproximada del 20% del total y el 80% restante son agostaderos con vegetación nativa.

De acuerdo al inventario ganadero y a las características particulares de los sistemas de producción animal, el Estado de Yucatán tiene una carga animal de 553,323 UA (unidades animal) que se distribuyen en los DDR de Mérida (166,626 UA), Ticul (36,195 UA), Tizimín (333,914 UA.) y Valladolid (16,588 UA). De acuerdo a las superficies de praderas y agostaderos en el Estado se tiene una capacidad de carga para sostener 483,202 UA lo que implica un déficit de forraje para mantener 49,190 UA, es decir, se estima que se tiene una sobrecarga animal estatal del 8.89%.

La Alianza para el Campo atiende la demanda de los productores y sus organizaciones económicas de base, así como las políticas de desarrollo regional, estatal y nacional del sector agropecuario y rural; por lo que para los diferentes programas que ofrece, se identifica la población objetivo por atender. Así, se definen apoyos diferenciados para productores de bajos ingresos con criterios de desarrollo rural, para los que se especifican criterios de elegibilidad y universo de atención regional y municipal.

4.2 Procesos de operación del Programa en el Estado

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

Las reglas de operación del Programa tienen el propósito específico de establecer normas de aplicación general, para la ejecución del mismo por el gobierno del Estado, en el marco de la federalización que promueve e impulsa el gobierno federal y que se expresa en los convenios de concertación que se convienen con cada entidad federativa, en los que se establece la coordinación y la realización de acciones para la instrumentación, entre otros, del Programa de la Alianza para el Campo, para contribuir al desarrollo agropecuario, rural y de pesca de las entidades federativas. Asimismo, estas reglas son la base para la formulación de los anexos técnicos por grupo de programas que se suscriben con las entidades federativas.

Para el ejercicio del año 2001, los anexos técnicos se integran por grupo de programas; así se formuló el Anexo Técnico de Fomento Ganadero, en éste se expresan los compromisos específicos de metas y montos de recursos presupuestales de la federación, que para el caso particular del Programa Lechero no se contempló la aportación del gobierno estatal, y el periodo de ejecución del Programa, considerando las reglas de operación que se establecen en este documento.

4.2.2 Arreglo institucional

La SAGARPA con objeto de fomentar y promover el desarrollo regional, establece una estrecha coordinación con las dependencias y entidades estatales que tienen ingerencia en el sector agropecuario y rural mediante acuerdos o bases de coordinación interinstitucional, en apoyo a las iniciativas de los ejecutivos de las entidades federativas y de los productores, con base en los acuerdos tomados en el seno de los Consejos Estatales Agropecuarios.

Como consecuencia de lo anterior se deriva la participación interinstitucional dentro del marco normativo y la operación del Programa entre la SAGARPA y el ejecutivo estatal, respectivamente.

4.2.3 Difusión del Programa

Para evaluar este proceso se consideraron tres aspectos: evolución de la participación, estructura de la difusión y calidad de la difusión.

Es preciso reiterar que en el Estado de Yucatán no se dio un proceso formal de difusión a través de medios de comunicación con un programa específico que cubriera este aspecto. No obstante, los mecanismos empleados, las reuniones con productores y la promoción directa, permitieron registrar incrementos en las solicitudes en ambos componentes del Programa.

Debido a la falta de un Programa específico de difusión, no existen registros documentales sobre la información solicitada en este apartado de la Evaluación. Por lo tanto, no se puede reportar la estructura de la difusión del Programa ya que no existen datos en cuanto al número de acciones y presupuesto utilizado para la difusión del Programa.

Además, cabe mencionar que lo único que se distribuye son unos folletos en forma de trípticos los cuales son enviados desde la ciudad de México.

Por información captada en entrevistas con funcionarios encargados de la coordinación y operación del Programa, la estructura de la difusión se realizó a través de reuniones de información en las que participaron los jefes de distrito y personal técnico. Asimismo, se realizaron reuniones con organizaciones de productores y asociaciones de usuarios.

En cada región se llevaron a cabo reuniones con productores y autoridades municipales de la jurisdicción para dar a conocer los alcances, requisitos y beneficios del Programa. Cabe destacar que se utilizaron carteles y folletos, generalmente elaborados a nivel central para difundir los distintos programas de la Alianza.

La distribución de los trípticos en el Estado de Yucatán permitió mejor comprensión de los objetivos, metas y pasos a seguir para el llenado de las solicitudes del Programa Lechero 2001.

4.2.4 Gestión de solicitudes y apoyos

Los trámites para la obtención de los apoyos del presente programa comenzaron en el momento en que fue firmado el Anexo Técnico el día 6 de agosto de 2001 y la fecha de terminación del mismo, el día 31 de diciembre de 2001.

4.2.5 Otorgamiento de apoyos

Los recursos de la Alianza para el Campo destinados a productores de bajos ingresos que se atienden con los criterios de desarrollo rural en cada entidad federativa, serán como mínimo el 47% del total de los recursos federales convenidos; para el Programa de Investigación y Transferencia de Tecnología, el gobierno federal y los gobiernos estatales destinarán cada uno el 7% de los recursos que se convengan; para los programas de sanidad agropecuaria se destinará un monto mínimo del 5% del presupuesto federal convenido y el gobierno del Estado aportará otro tanto igual.

Estos recursos no podrán ser traspasados a ninguno de los otros programas de la Alianza, ni a otros programas federales o locales, ni destinarse a otros fines.

En el caso específico del Programa Lechero 2001 los apoyos de la federación para los diversos componentes, excepto equipos generadores de energía alterna, serán hasta del 30% de la inversión requerida; con un monto máximo de hasta \$150,000 por unidad productiva. En el caso de equipos generadores de energía alterna, la aportación del gobierno federal será hasta del 50% de la inversión, considerada dentro del límite de \$150,000 por unidad productiva.

4.2.6 Seguimiento del Programa

Dentro del marco del proceso de Federalización para dotar de mayores atribuciones, recursos y responsabilidades a las entidades federativas, y con base en las experiencias de los ejercicios de los programas de la Alianza en el período 1996-2000 el gobierno federal establece que para el año 2001 se realizará una medición de resultados del ejercicio de los programas de la Alianza para el Campo al 15 de septiembre, en todas las entidades del país. Los resultados se presentarán en ese mes de septiembre a los comités técnicos de los fideicomisos estatales, para establecer compromisos de acciones que agilicen el ejercicio de los recursos.

La Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación revisará con cada entidad federativa la implantación del SIALC (Sistema Integral de Información de la Alianza para el Campo), para que los comités técnicos de los fideicomisos estatales lo incorporen a la operación de la Alianza para el Campo en este ejercicio del año 2001; y los recursos presupuestales que se requieran, deberán considerarse de los gastos de operación establecidos para cada programa.

Para el seguimiento normal de los programas, hasta en tanto se implanta el SIALC, las áreas responsables de los programas de la Alianza para el Campo en la secretaría, emitirán lineamientos o guías normativas para la preparación y envío de informes mensuales o cuando se requieran, que se darán a conocer a las entidades federativas a través de las delegaciones de la Secretaría. Esta información deberá ser entregada el último día de cada mes, con cortes al día 25.

4.2.7 Solicitudes recibidas y atendidas

De las 73 solicitudes recibidas en el ejercicio 2001, fueron autorizadas y apoyadas 69, con un total de 239 beneficiarios, la diferencia de solicitudes entre las recibidas y las apoyadas, se espera que los solicitantes tengan los recursos necesarios para su aportación, para poder atenderlas.

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

Los funcionarios argumentaron que los escasos rechazos que se dieron en las solicitudes se debieron a expedientes incompletos, por falta de recursos de los solicitantes para realizar su aportación económica, o bien porque los beneficiarios no eran elegibles, lo que coincide con la opinión de las organizaciones de productores. En opinión del proveedor, se debe a expedientes incompletos, ya que son productores que en ocasiones no disponen de los documentos que los acredite para ser elegibles.

4.3 Perfil de los beneficiarios

En este apartado, en principio, se presenta el Cuadro 4-3 en donde se señala el porcentaje de productores que reportaron no haber recibido el apoyo otorgado por el Programa.

Cuadro 4-3. Beneficiarios encuestados que manifestaron no haber recibido apoyo

Beneficiarios que reportan no haber recibido el apoyo	Núm.	(%)
Total de beneficiarios que al momento de la encuesta señalaron no haber recibido el apoyo	4	8.8

Fuente: BAGA, con base en los cuestionarios aplicados a beneficiarios, Programa Lechero 2001.

Como se puede observar, se trata de un porcentaje pequeño y las razones que explican del por qué no recibieron los apoyos solicitados se observan en el Cuadro 4-4, en donde se puede observar que el 100% es por falta de recursos para hacer su aportación.

Cuadro 4-4. Razones por las que no se recibió el apoyo

Razones	Número	(%)
Se le asignó el apoyo pero no había podido realizar su aportación	4	100
Presentó solicitud, recibió aviso de asignación pero no había aún recibido el apoyo	0	0
Total	4	100

Fuente: BAGA, con base en los cuestionarios aplicados a beneficiarios, Programa Lechero 2001.

Con la finalidad de conocer las características de los beneficiarios que atendió el Programa, se delimitó el perfil de los mismos, primero señalando las características generales de la estructura de los beneficiarios que se presenta en el cuadro 4-5, en el que se puede observar que aunque el número de proyectos es casi similar entre productores particulares y

ejidatarios, el número de beneficiarios es mucho mayor en el caso de los productores particulares.

Con respecto a los beneficiarios, éstos recibieron los apoyos del presente Programa de manera particular y agrupados en una asociación de productores denominada Unión Ganadera Regional del Oriente de Yucatán, a través de una Sociedad de Producción Rural, así como también algunos de los productores lo hicieron en nombre y representación de algún otro compañero.

Cuadro 4-5. Estructura general de los beneficiarios

D. D. R.	Proyectos		Beneficiarios		
	Pequeños propietarios	Ejidatarios	Pequeños propietarios	Ejidatarios	Total
178 (Mérida)	3	1	3	1	4
179 (Ticul)	12	17	19	19	38
180 (Tizimín)	13	21	172	21	193
181 (Valladolid)	2	0	4	0	4
Total	30	39	198	41	239

Fuente: BAGA, con base en los cuestionarios aplicados a beneficiarios, Programa Lechero 2001.

La mayor concentración de beneficiarios (80%) se ubicaron en Tizimín que es uno de los Distritos de Desarrollo Rural de Yucatán considerado netamente ganadero; en segundo lugar se encuentra la parte Sur del Estado.

En este apartado se analiza el perfil de los beneficiarios personas físicas y la población objetivo programada, estableciendo las diferencias y similitudes existentes. Los resultados se presentan en el Cuadro 4-6, en el que se observa que como buena actividad de campo sigue siendo del predominio del sexo masculino con una participación del 89%, indicando que la mujer aún no participa directamente en esta actividad.

Aunque casi todos saben leer y escribir, más del 60% cursó hasta la primaria y el 27% tienen mayores estudios. En lo que respecta a sus ingresos mensuales, más del 50% percibe ingresos menores a 4 mil pesos. En esta parte del país no se considera la renta de terrenos.

Cuadro 4-6. Perfil de los beneficiarios

Indicador	Niveles o rangos	Beneficiarios	
		Número	(%)
Sexo	Masculino	40	89
	Femenino	5	11
	Total	45	100
Tamaño de la familia	De 5 o menos integrantes	43	95.6
	De 6 a 10 integrantes	2	4.4
	Mayor de 10 integrantes	0	0
	Total	45	100
Escolaridad	Nivel 0	1	2.2
	De 6 meses a 1 año	14	31.1
	Primaria (6 años)	14	31.1
	Secundaria (9 años)	4	8.9
	Estudios mayores de secundaria	12	26.7
	Total	45	100
Ingresos	Menos de \$ 4,000 mensuales	24	53.3
	Entre \$ 4,000 y \$ 11,000 mensuales	15	33.3
	Entre \$11,000 y \$30,000	2	4.5
	Entre \$30,000 y \$60,000	0	0
	Más de \$60,000	1	2.2
	Sin respuesta	3	6.7
	Total	45	100
Tipo de posesión	Terreno propio	37	82.2
	Terreno rentado	0	0
	Sin respuesta	8	17.8
	Total	45	100
Destino de la producción de la actividad principal	Autoconsumo familiar	5	11.1
	Autoconsumo para la producción	5	11.1
	Mercado local	32	71.1
	Mercado nacional	3	6.7
	Exportación	0	0.0
	Total	45	100

Fuente: BAGA, con base en los cuestionarios aplicados a beneficiarios, Programa Lechero 2001.

El 71% de los beneficiarios destina su producción al mercado local, el 11% la destina para autoconsumo familiar y otro porcentaje similar para el autoconsumo de la producción, lo que en otras palabras significa para reinvertir.

4.4 Satisfacción con el apoyo

En el siguiente cuadro se menciona la satisfacción de los apoyos por parte de los beneficiarios encuestados.

Cuadro 4-7.Reconocimiento del bien o servicio recibido como de calidad satisfactoria

Concepto	Valor, %
a) Frecuencia de reconocimiento de satisfacción del apoyo	87
b) Satisfacción y oportunidad del apoyo	38

Fuente: BAGA, con base a los cuestionarios de beneficiarios, Programa Lechero 2001.

La mayoría de los beneficiarios encuestados mencionaron estar satisfechos con el apoyo recibido, sin embargo, aunque estuvieron satisfechos con el mismo, no lo recibieron oportunamente para los fines que lo requerían.

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

En el siguiente cuadro se observa que solamente la mitad de los funcionarios participaron en el diseño y la operación del Programa; sin embargo se entrevistaron funcionarios federales y estatales y al realizar la comparación de las respuestas se determinó por separado las respuestas de los mismos y se pudo comprobar que de los funcionarios federales entrevistados solamente el 29% mencionó que participaron en el diseño y planeación para la instrumentación del Programa mientras que la participación de los funcionarios estatales fue de un 73% siendo mayor la participación de los mismos y de forma activa para el diseño y la planeación del Programa (Cuadros 4-8 y 4-9).

Cuadro 4-8.Participación de los funcionarios en el diseño y la planeación para la instrumentación del Programa

Descripción	Respuesta	%
Sí	10	56
No	8	44
Total	18	100

Fuente: BAGA, con base a los cuestionarios de beneficiarios del, Programa Lechero 2001.

Cuadro 4-9.Nivel de participación de funcionarios federales y estatales

Funcionarios	Total	Respuesta afirmativa	%
Federales	7	2	29
Estatales	11	8	73
Total	18	10	56

Fuente: BAGA, con base a los cuestionarios de beneficiarios del, Programa Lechero 2001.

La participación de los funcionarios estuvo encaminada a diversas acciones tales como la definición de objetivos y metas, en la definición de los componentes a apoyar así como en la definición de presupuestos (Cuadro 4-10).

Cuadro 4-10. Cuáles son las acciones en las que participó

Descripción	Respuesta	%
En la definición de objetivos y metas	9	23
En la definición del presupuesto	7	18
En la definición de regiones y actividades productivas a apoyar	4	10
En la definición de la población a beneficiar	4	10
En la definición de los componentes a apoyar	9	23
En la definición de mecanismos de seguimiento, evaluación y difusión	4	10
Otra	2	6
Total	39	100

Fuente: BAGA, con base a los cuestionarios de beneficiarios del, Programa Lechero 2001.

Los representantes de los productores participaron en el Programa dentro del Consejo Estatal Agropecuario, en los Comités o Subcomités Técnicos lo que en el Estado equivale al Comité Técnico de Ganadería (COTEGAN); así como en la Comisión de Desarrollo Rural (Cuadro 4-11).

Cuadro 4-11. Participación de las organizaciones de productores en diversos órganos de dirección del Programa

Descripción	Respuesta	
	Sí	No
Consejo Estatal Agropecuario	15 (83%)	3 (17%)
Comités o Subcomités Técnicos	16 (89%)	2 (11%)
Comisión de Desarrollo Rural	12 (67%)	6 (33%)
Consejos Regionales de Desarrollo Sustentable	5 (28%)	13 (72%)

Fuente: BAGA, con base a los cuestionarios de beneficiarios del, Programa Lechero 2001.

En el Cuadro 4-12 se refleja una participación activa de los productores en cuanto a la normatividad y operación del Programa, las cuales en su mayoría han sido tomadas en cuenta particularmente a través del Consejo Estatal Agropecuario que es su máxima representación.

Cuadro 4-12. Presentación de propuestas por parte de los productores y sus organizaciones referidas a la normatividad u operación del Programa en el Estado

Descripción	Respuesta	%
Sí	15	83%
No	1	6%
No sabe	2	11%
Total	18	100

Fuente: BAGA SCP 2002, con base a los cuestionarios de beneficiarios del Programa 2001

En cuanto a la participación de los proveedores en la operación del Programa se presenta una buena participación lo cual permitió que los apoyos se den en forma oportuna (Cuadro 4-13).

Cuadro 4-13 Participación de los proveedores en la operación del Programa 2001

Descripción	Respuesta	%
Muy buena	2	11
Buena	13	72
Mala	0	0
Muy mala	0	0
No existieron proveedores oficiales del Programa	3	17
Total	18	100

Fuente: BAGA, con base a los cuestionarios de beneficiarios del, Programa Lechero 2001.

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

En el siguiente cuadro se observa las razones por las cuales los beneficiarios solicitaron los apoyos

Cuadro 4-14. Razones para solicitar el apoyo de Alianza para el Campo 2001

Descripción	Respuesta	%
Para producir más o mejorar los rendimientos	33	81
Para producir más alimentos para la familia	0	
Para aumentar los ingresos	4	10
Para reponer equipos, maquinaria o animales viejos	0	
Para que la familia tenga empleo	0	
Para evitar que los familiares se vayan a trabajar a otros lugares	0	
Para probar una nueva tecnología	0	
Para mejorar la calidad de la producción	1	2
Para iniciar una nueva actividad	1	2
Para mejorar condiciones sanitarias	2	5
Para aprovechar la oportunidad de recibir apoyo	0	
Otra	0	

Fuente: BAGA, con base a los cuestionarios de beneficiarios del, Programa Lechero 2001.

De acuerdo a los beneficiarios entrevistado se observa Cuadro 4-14 que la razón principal por la cual solicitaron el apoyo fue esperando mejoras en los rendimientos, y un mínimo porcentaje con el propósito de mejorar sus ingresos, sin embargo es de esperar que al mejorar la producción se obtengan beneficios inherentes como la mejora de los ingreso sin embargo esto no siempre es así ya que se dan otros factores externos como la oferta y demanda que afectan este rubro.

4.7 Evaluación global de la operación del Programa

Para los beneficiarios entrevistados les resultó fácil el trámite en la mayoría de ellos, sin embargo, quedó muy divididas las respuestas ya que otro grupo de beneficiarios menciona que los apoyos son de complicados a muy complicados como se muestra en el siguiente cuadro.

Cuadro 4-15. Situación del trámite para recibir el apoyo

Descripción	Respuesta	%
Muy fácil	0	0
Fácil	20	44
Complicado	16	36
Muy complicado	5	11
No realizó ningún trámite	4	9
Total	45	100

Fuente: BAGA, en base a los cuestionarios de beneficiarios del, Programa Lechero 2001.

Los beneficiarios mencionaron que las principales debilidades del Programa son debidas a la entrega inoportuna del apoyo seguida por la insuficiencia en los recursos del Programa, así como a la falta de difusión del Programa, ya que como los mismos beneficiarios mencionan este no se da a conocer, aunado a que los trámites son complicados lo que concuerda con la respuesta obtenida en el cuadro anterior.

Cuadro 4-16. Principales debilidades observadas en el Programa

Descripción	Respuesta	%
Falta de difusión, no se da a conocer	13	15
Los recursos del programa son insuficientes	24	29
Entrega inoportuna	25	30
Falta de asistencia técnica y capacitación complementarias	3	4
Deficiente calidad de los bienes o servicios otorgados	1	1
Trámites complicados	12	14
Otras	2	2
Ninguna	4	5
No sabe o no respondió	0	0
Total	84	100

Fuente: BAGA, en base a los cuestionarios de beneficiarios del, Programa Lechero 2001.

No obstante de las debilidades del Programa, los beneficiarios presentan como principales fortalezas del Programa que es un recurso complementario importante lo que permite producir en mejores condiciones.

Es por ello que las principales sugerencias para mejorar el Programa se refieren a la simplificación de trámites, a la posibilidad de que el apoyo sea en efectivo, que haya una mayor difusión del Programa y que exista otro tipo de apoyos (componentes), bienes o servicios.

4.8 Conclusiones y recomendaciones

No obstante que no se hayan cumplido satisfactoriamente las metas en cuanto al otorgamiento del 100% de los recursos, los apoyos fueron bien otorgados, toda vez que no hubo apoyos cancelados y además están generando amplias expectativas entre los productores lecheros del Estado.

El Programa es bien valorado por los productores, dadas sus necesidades de infraestructura y equipo especializado, los recursos de la Alianza ya han sido radicados y se tiene un avance del 80% de su aplicación, lo que indica que es necesaria la presentación de propuestas viables a los productores para un mejor aprovechamiento de estos apoyos.

Por lo antes expuesto se recomienda:

Realizar esquemas de programación más estrictos y asegurar su cumplimiento, a fin de obtener mejores indicadores de evaluación.

Capacitar más intensamente a los promotores del Programa de todos sus alcances, con el fin de elevar la calidad de la difusión, entregar los apoyos a tiempo acorde a los requerimientos del ciclo productivo y, en general, replantear el procedimiento de entrega para ejercer todo el presupuesto.

Darle mayor difusión al Programa, simplificar trámites, aumentar los apoyos y otorgarlos oportunamente.

Promover la organización de los productores de micro cuencas definidas generando alianzas estratégicas con industriales locales que permitan culminar en proyectos integrales que le generen economías de escala tanto en la producción, procesamiento y comercialización de la leche; así como para la gestión de apoyos financieros; desarrollo y transferencia de tecnología.

Capítulo 5

Evaluación de resultados e impactos del Programa

5.1 Principales resultados de las acciones del Programa

En este capítulo se determinan los resultados e impactos que el Programa generó en la población beneficiada, así como los cambios producto de su instrumentación.

5.1.1 Cambios en la capacidad productiva

De la información analizada procedente de las encuestas aplicadas a los productores lecheros en general se detectaron pocos cambios en la capacidad productiva de sus empresas; los cambios más significativos fueron en los sistemas de alimentación con un 33% y en el manejo de praderas y/o agostaderos un 20% y solamente el 16% reportaron cambios favorables en el mantenimiento y procesamiento de sus productos, ver Cuadro 5-1.

Cuadro 5-1. Cambios en la capacidad productiva en las diferentes actividades pecuarias

Aspecto	Número de beneficiarios (100 %)	Cambio favorable %	Cambio desfavorable %	Sin Cambio %
Manejo de praderas y/o agostaderos	45	20.00	0.00	28.89
Manejo reproductivo	45	8.89	0.00	20.00
Abasto de agua	45	8.89	0.00	24.44
Sistema de alimentación	45	33.33	0.00	20.00
Presencia de plagas y enfermedades, métodos de combate, prevención, control y erradicación	45	2.22	0.00	2.22
Técnicas de extracción de productos	45	2.22	0.00	2.22
Almacenamiento, procesamiento, etc.	45	15.56	0.00	20.00
Inicio de una nueva actividad productiva	45	2.22	0.00	28.89
Otros cambios	45	8.89	0.00	2.22

Fuente: BAGA 2002, con información de los cuestionarios para beneficiarios PAC 2001

Referente a cambios en aspectos como manejo reproductivo, sanitarios, abastecimiento de agua y otros los cambios reportados por los productores fueron inapreciables, lo cual puede indicar que son aspectos difíciles de cuantificar si no se llevan registros técnicos y contables los cual es poco frecuente en este tipo de productores.

5.2 Capitalización e inversión productiva

Este indicador se estima en cinco variantes. La primera se refiere al porcentaje de beneficiarios entrevistados que realizaron inversiones adicionales a su aportación proporcional obligatoria y las siguientes tienen que ver con la respuesta al monto de los diferentes componentes de la inversión que representa el apoyo de la Alianza.

Cuadro 5-2. Capitalización e inversión productiva

Concepto	Valor, %
Presencia de inversión adicional	53.33
Respuesta del productor al estímulo para invertir	6.13
Inversión media adicional	3.97
Inversión media total	7.13
Respuesta a la inversión federal	7.26

Fuente, con información de los cuestionarios para beneficiarios PAC 2001

En el cuadro anterior el 53% de los beneficiarios llevó a cabo inversiones adicionales a su aportación obligatoria, siendo su inversión total de \$6 por cada peso que recibió del Programa.

El tercer concepto significa que el beneficiario de sus propios recursos realizó una inversión media adicional de \$3.97, por cada peso que recibió a través del Programa.

La inversión media total es de \$7.13, que representa la inversión total que se generó por cada peso que aportó el Programa, a través de la Alianza para el Campo.

El último indicador, que significa la respuesta a la inversión federal, expresa la inversión total que se genera derivado de la aportación del Programa respecto a los recursos radicados por el gobierno federal que en este caso es de \$7.26 aportado por la federación.

5.3 Cambio técnico e innovación en los procesos productivos

En este apartado, se analiza el impacto tecnológico con base a las encuestas aplicada a beneficiarios, con el propósito de establecer el número de productores que identificarían algún cambio técnico en la producción resultado de su participación en el Programa. Sobre todo cambios en aquellos conceptos en los cuales el beneficiario no tenía experiencia en el uso de algún bien o servicio similar al adquirido a través del apoyo, ya que la presencia de dicho apoyo debería implicar una modificación del proceso productivo.

Cuadro 5-3. Cambio técnico e innovación en los procesos productivos

Descripción	%
Presencia de cambio en las técnicas	2.22
Frecuencia de cambios en producción debidos a cambio en técnicas	75.56
Frecuencia de cambio en técnicas y cambio en producción debidos al apoyo	4.44

Fuente: BAGA, con información de los cuestionarios para beneficiarios PAC 2001

En el Cuadro 5-3 se observa un alto porcentaje de beneficiarios del presente programa que manifestaron haber registrado cambios en producción debido a cambios en técnicas de producción, 76%, originado por los componentes recibidos en infraestructura con los que no contaba.

5.4 Permanencia de los apoyos y sostenibilidad de las inversiones

Se considera que el apoyo es permanente y la inversión sostenible si el bien recibido a través del apoyo permanece en posesión del beneficiario original y está siendo aplicado a la producción y el funcionamiento de éste es considerada satisfactoria.

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

Presencia del apoyo	Valor, %
Permanencia del apoyo	89
Presencia del apoyo en funcionamiento	91
Presencia de calidad en el funcionamiento del bien	91
Permanencia y sostenibilidad de los apoyos	89
Índice de permanencia, sostenibilidad y calidad del apoyo, índice	40
Índice de aprovechamiento de la capacidad del apoyo	38

Fuente: BAGA, con información de los cuestionarios para beneficiarios PAC 2001

Como se puede observar en el cuadro anterior, la mayoría de los productores entrevistados permanece con los apoyos recibidos y además con calidad en su funcionamiento, en consecuencia un bajo porcentaje (11%) de los beneficiarios se deshicieron del apoyo, lo que contraviene las normas del Programa de Alianza, ya que ésta establece que mínimo el productor debe conservar por 3 años el componente recibido.

5.4.1 Aprovechamiento de la capacidad del apoyo

Este indicador identifica la frecuencia con que se están dando cada uno de los diferentes niveles de aprovechamiento de la capacidad de los bienes empleados a diferentes grados de sus capacidades técnicas ver Cuadro 5-5.

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

Grado de utilización	Número de beneficiarios	%
Se usa a toda su capacidad	32	78
Se usa a casi toda su capacidad	6	15
Se usa a la mitad	2	5
Su uso es mínimo	1	2
No se usa	0	0
Total	41	100.0

Fuente: BAGA 2002, con información de los cuestionarios para beneficiarios PAC 2001

Los apoyos recibidos por los productores están siendo utilizados a toda su capacidad por el 78% de los beneficiarios, el 15% manifestó que lo está usando por debajo de su aprovechamiento normal y un 7% lo está usando en una mínima capacidad, con lo anterior se puede afirmar que los componentes otorgados están siendo utilizados a un nivel satisfactorio, teniendo en cuenta que a nivel comercial estos indicadores son aceptables en una empresa que opera normalmente en la producción de leche.

5.5 Desarrollo de capacidades técnicas, productivas y de gestión

Con éste indicador se cuantifica la contribución de los apoyos de la Alianza a la formación de capital humano que es relevante para las actividades de producción.

Cuadro 5-6. Determinación de las capacidades técnicas, productivas y de gestión

Nivel de desarrollo	%
Desarrollo de capacidades	10
Desarrollo incluyente de capacidades	9
Desarrollo global de capacidades técnicas, productivas y de gestión	0
Desarrollo mínimo capacidades técnicas, productivas y de gestión	67

Fuente: BAGA, con información de los cuestionarios para beneficiarios PAC 2001

Con los apoyos de Alianza, el 67% de los beneficiarios del Programa Lechero desarrollaron una mínima capacidad tanto en las cuestiones técnicas como productivas y de gestión, para mejorar la producción de su unidad, lo que resulta aceptable cuando se introducen tecnologías de ordeña, cercos eléctricos y otros equipos.

Como información complementaria a este indicador se obtienen los porcentajes en que aparecen cada una de las tres opciones para identificar cuál o cuáles de ellas están contribuyendo en mayor proporción al valor del indicador.

Cuadro 5-7. Capacidades técnicas, productivas y de gestión adquiridas

Descripción	Número de beneficiarios	%
Nuevas técnicas de producción	16	55
Técnicas de administración y contabilidad	0	0
Participación para la gestión local	13	45
Total	29	100

Fuente: BAGA, con información de los cuestionarios para beneficiarios PAC 2001

El 55% de los entrevistados manifestaron que las mínimas capacidades técnicas, productivas y de gestión adquiridas, fueron por nuevas técnicas de producción y el 45% en la participación para la gestión local, lo que hizo posible que pudieran acceder a los apoyos del Programa; no obstante en lo que respecta al aspecto de administración y contable el impacto fue nulo, siendo este un aspecto básico en la administración de la unidad

productiva, por lo que se debería de generar apoyos colaterales que conlleven una asesoría técnica integral.

5.6 Cambios en producción y productividad atribuibles al apoyo

En este apartado se resalta la presencia de cambios, o expectativa de tenerlos, en la producción de leche y/o carne tanto en rendimientos, volumen total de producción y calidad lo cual se atribuyó a los apoyos recibidos del Programa.

Cuadro 5-8. Cambios en producción y productividad atribuibles al apoyo

Tipos de cambio	%
Frecuencia de cambios en productividad	69
Presencia de cambios en producción	69
Presencia de cambios en la calidad del producto	69
Presencia de cambios en producción, productividad o calidad	69
Frecuencia de cambio simultaneo en producción, productividad y calidad	69

Fuente: BAGA, con información de los cuestionarios para beneficiarios PAC 2001

En el Cuadro 5-8, se observa los tipos de cambio en los que el apoyo tuvo impacto, resultando que en el 69% de los beneficiarios tuvieron cambios notables lo cual es aceptable si tomamos en cuenta que la oportunidad de entrega del apoyo no fue del todo satisfactoria.

5.7 Cambio en el ingreso de la unidad de producción

Aparte de señalar los tipos de cambios tecnológicos inducidos por los apoyos del Programa; se requiere además, analizar la presencia de cambios positivos en los ingresos, generados o esperados, provenientes de las actividades en las que se utilizó el apoyo otorgado a los beneficiarios del Programa.

Cuadro 5-9. Cambios en el ingreso

Cambios en los ingresos	%
Frecuencia de cambio en el ingreso	20
Sensibilidad del ingreso con respecto al apoyo	12
Crecimiento porcentual del ingreso	28

Fuente: BAGA, con información de los cuestionarios para beneficiarios PAC 2001

En el cuadro anterior se observan que solo el 20% del total de beneficiarios encuestados reportan que tuvieron un incremento positivo en su ingreso debido a los apoyos obtenidos, este ingreso representa el 12% con respecto al apoyo del Programa; asimismo significa que los beneficiarios obtuvieron un incremento del 28% respecto al ingreso que obtuvieron antes del apoyo otorgado en el ciclo que fueron beneficiados.

Aunque hubo un cambio proporcional en los ingresos, éstos fueron modestos, lo cual indica que si los beneficiarios conservan sus apoyos Cuadro 5-9, se podrá esperar que a futuro se incremente el porcentaje de ingresos como consecuencia de los apoyos recibidos del presente Programa de Alianza.

Sin embargo, la actividad lechera en el campo enfrenta el problema de dificultad de vender el producto aún a bajo precio, por lo que los productores que no están integrados a una agroindustria o algún nicho de mercado están teniendo problemas ya que la leche total producida en el Estado está tendiendo a disminuir dramáticamente.

5.8 Desarrollo de cadenas de valor

Este indicador se obtiene mediante la presencia de cambios favorables en actividades previas a la producción de bienes (adquisición de insumos) y en actividades posteriores a la producción (transformación, comercialización y acceso a información de mercados). Los datos se obtuvieron de los cuestionarios aplicados a la muestra de beneficiarios del Programa que se evalúa.

Cuadro 5-10. Cambios en producción, comercialización y transformación del producto.

Aspecto	Cambio favorable %	Cambio desfavorable %
Precio de insumos o servicios empleados	13	0
Suministro en insumos o servicios	5	50
Cambio en el trato con proveedores	0	0
Acceso a nuevos insumos o servicios	5	50
Manejo después de la producción	25	0
Transformación de productos	0	0
Sanidad de los productos	10	0
Condiciones de almacenamiento	10	0
Volúmenes y valor por ventas de la producción	10	0
Seguridad en el comprador	0.0	0
Colocación del producto en el mercado	3	0
Acceso a nuevos mercados	0	0
Disponibilidad de información de mercados	0	0
Acceso a información de mercados	0	0
Otro	20	0
Total	100	100.0

Fuente: BAGA, con información de los cuestionarios para beneficiarios PAC 2001

En el cuadro anterior se observa que el 50% de los encuestados han tenido cambios desfavorables en el suministro de insumos, servicios y acceso de nuevos insumos o servicios; lo cual puede ser indicativo de la crisis del sector, ya que en los últimos años los precios de leche/carne pagados al productor han disminuido en términos reales y los insumos han crecido por arriba de la inflación, lo que dificulta su poder de compra.

En éste cuadro se observa también que un bajo porcentaje de los productores entrevistados, informaron tener cambios favorables en relación a suministros de insumos, servicios, trato con proveedores, transformación de productos, seguridad en el comprador, colocación del producto en el mercado, acceso a nuevos mercados y disponibilidad y acceso a mercados.

5.9 Contribución al empleo

En esta sección se pretende evaluar el impacto del Programa en la generación y/o en la permanencia de empleos en las unidades de producción de los beneficiarios, se obtuvo directamente de las encuestas a los beneficiarios del Programa.

Cuadro 5-11. Efecto del apoyo sobre el empleo en las unidades de producción

Descripción	%
Tasa de incremento en el empleo debido al apoyo	82
Frecuencia de efectos positivos sobre el empleo	11
Efecto total sobre el empleo en la unidad productiva	44
Arraigo de la población debido al apoyo	16

Fuente: BAGA, con información de los cuestionarios para beneficiarios PAC 2001

Lo más notable del Cuadro 5-11, es que los beneficios del apoyo otorgado tuvieron un efecto positivo sobre el empleo en la unidad productiva, principalmente al incrementarse el número de empleos respecto a los contratados antes de recibir el apoyo; asimismo se reflejó un incremento del 82% en empleos contratados (permanentes y eventuales) y familiares (permanentes y eventuales) con motivo del apoyo recibido, propiciando además el arraigo de la población beneficiada en un 16%, lo que es indicativo que la inyección de recursos contribuyó a mejorar el empleo debido a las obras que se realizan o que aumentó la producción.

5.10 Conversión y diversificación productiva

Para propósitos de la evaluación de la Alianza, se entiende como conversión o diversificación productiva el cambio de explotación de un cultivo por otro, el cambio de explotación de una especie animal por otra, un cambio o diversificación del propósito o producto final a obtener con una misma especie en explotación, la aparición de una nueva actividad productiva con la permanencia de la anterior o la aparición de una nueva actividad cuando no existía ninguna otra.

Primero es necesario identificar los motivos que promovieron o limitaron los cambios de explotación o de actividad, o los motivos que incidieron en que se dieran o no los cambios en las actividades comunes que realizan los entrevistados.

Cuadro 5-12. Cambios de especie o de actividad debido a la participación en el Programa

Descripción	No. de casos	%
Cambiaron de especie dentro de la misma actividad (actividad agrícola o actividad pecuaria)	2	5
Cambiaron de propósito con la misma especie o diversificaron su producción	3	7
Iniciaron una nueva actividad productiva	3	7
No cambiaron de especie ni de actividad productiva	33	81
Total	41	100

Fuente: BAGA, con información de los cuestionarios para beneficiarios PAC 2001

Como se observa en el cuadro anterior un elevado porcentaje (81%) de los entrevistados no cambiaron de especie ni de actividad productiva y un bajo porcentaje (5%) cambiaron de especie pero dentro de la misma actividad, mientras que un 7% de los entrevistados iniciaron una nueva actividad productiva.

Cuadro 5-13. Motivos para no cambiar de actividad

Motivos para no cambiar de actividad	Beneficiarios	%
No les interesa o no les conviene cambiar de actividad	20	61
No conocen bien la actividad a la que quisieran cambiar	2	6
Es muy riesgoso cambiar de actividad	5	15
No tienen dinero para financiar el cambio	4	12
Otros motivos	2	6
Total	33	100

Fuente: BAGA, con información de los cuestionarios para beneficiarios PAC 2001

En el Cuadro 5-13 se aprecia las causas por las que los beneficiarios no cambiaron de actividad, el 61% respondió que no les interesa o no les conviene cambiar de actividad, el 15% manifestaron que es muy riesgoso cambiar de actividad y el 12% manifestó que no tienen dinero para financiar el cambio.

5.11 Efecto sobre los recursos naturales

En este aspecto no se obtuvieron resultados de las encuestas practicadas a los beneficiarios, mismos que nos indicaran, los efectos positivos o negativos respecto al uso de los bienes motivo de inversión, otorgados por el Programa o el efecto de estos en el medio donde se desarrolla la actividad pecuaria.

Por el monto de las inversiones y por la magnitud de las mismas, ninguno de los proyectos apoyados presentó dictamen ambiental técnico o que adoptara medidas de mitigación ambiental, por lo tanto, ninguno recibió verificación ni fueron rechazados o suspendidos por incumplimiento de las normas ambientales.

Es de suponer que las inversiones contempladas en el Programa cumplen con lo dispuesto en los criterios ambientales establecidos en la legislación, dependiendo de la inversión y su naturaleza, dependerá el grado de análisis técnico, financiero y ambiental.

5.12 Desarrollo de organizaciones económicas de productores

De acuerdo con la información documental y con los datos proporcionados en las entrevistas a funcionarios y organizaciones de productores, no se han promovido a las organizaciones económicas de los productores, para que se constituyan como clientes, proveedores o beneficiarios.

En este apartado se observa que los beneficiarios no pertenecen a organizaciones constituidas legalmente y las pocas organizaciones que recibieron apoyo tienen muchos años de haberse constituido, pero los apoyos para sus integrantes los tramitan de manera individual.

Cabe precisar que el desarrollo de organizaciones económicas es un objetivo importante de los programas ganaderos fortalecerlos; sin embargo, en este caso no se está llevando a cabo.

5.13 Protección y control sanitario

En este aspecto los beneficiarios del Programa tienen un amplio conocimiento sobre las medidas de protección, prevención y control sanitario, lo cual se muestra en el siguiente cuadro.

Cuadro 5-14. Campañas de sanidad agropecuaria conocidas y en las que ha participado el productor

Grupo de campañas	Campañas	Cuáles conoce?	En cuales ha participado
Campañas de salud Animal (zoosanitarias)	Tuberculosis bovina	37	29
	Brucelosis bovina	33	28
	Brucelosis caprina	3	2
	Fiebre porcina clásica	2	1
	Enfermedad de Aujeszky	0	0
	Salmonelosis aviar	0	0
	Enfermedad de Newcastle	0	0
	Influenza aviar	0	0
	Garrapata (boophilus)	24	24
	Rabia paralítica bovina	15	14
	Varroasis	2	0
	Otras contingencias	5	4
	Otras pero no conoce el nombre	1	1

Fuente: BAGA, con información de los cuestionarios para beneficiarios PAC 2001

El Cuadro 5-14 muestra las campañas que conocen los beneficiarios y en cuales han participando más activamente notándose que la mayoría de los productores conoce y ha

participado en más de una de las campañas de sanidad animal, observándose que la tuberculosis y brucelosis bovina son las campañas que más conocen los productores entrevistados.

Cuadro 5-15. Conocimiento de quienes operan los programas de sanidad agropecuaria en el Estado

Descripción	Beneficiarios
Beneficiarios	5
Comités de campaña, juntas locales	17
Gobierno estatal	19
Gobierno federal	2
Todos los anteriores	1
Otro	0
No sabe	12

Fuente: BAGA, con información de los cuestionarios para beneficiarios PAC 2001

En el cuadro anterior se observa que la mayoría de los productores entrevistados opinaron que los encargados de operar los programas de sanidad agropecuaria se encuentran en dos niveles de gobierno (municipal y estatal).

Cuadro 5-16. Acciones del Programa de sanidad agropecuaria con las que fue apoyado

Descripción	Beneficiarios
Diagnóstico de plagas y enfermedades	14
Trampeo de plagas	8
Monitoreo de plagas o enfermedades	6
Asistencia técnica y capacitación	1
Difusión de las campañas y acciones del programa	10
Insumos para el combate y control de plagas o enfermedades	2
Apoyo para aplicación de tratamientos, control químico, biológico, cultural	2
No sabe, no respondió	0
Ninguna	0

Fuente: BAGA 2002, con información de los cuestionarios para beneficiarios PAC 2001

Se observa en el Cuadro 5-16 que 14 de los beneficiarios entrevistados participaron en el Programa de las acciones del programa de sanidad agropecuaria que recibieron los beneficiarios, fueron principalmente para el diagnóstico de plagas y enfermedades y la difusión de las campañas y acciones del Programa.

Cuadro 5-17. Cambio sanitario observado en los beneficiarios

Descripción	Respuesta
Disminuyó la presencia de plagas y enfermedades	28
Aumentó la presencia de plagas y enfermedades	0
Desaparecieron las plagas y enfermedades	0
No observó ningún cambio	5
No sabe, no respondió	6

Fuente: BAGA, con información de los cuestionarios para beneficiarios PAC 2001

De acuerdo al Cuadro 5-17, los beneficiarios registraron algún cambio sanitario de las campañas que conocen, apreciándose que 28 de los entrevistados señalaron que disminuyó la presencia de plagas y enfermedades y 6 no supieron que responder.

Cuadro 5-18. Cambio económico como consecuencia de la participación en las campañas

Descripción	Respuesta
Aumentaron los ingresos por ventas	12
Disminuyeron los ingresos por ventas	0
Aumentó el precio del producto gracias a su calidad sanitaria	1
Disminuyó el precio del producto por baja calidad sanitaria	0
No observó ningún cambio	21
No sabe, no respondió	5

Fuente: BAGA, con información de los cuestionarios para beneficiarios PAC 2001

En el Cuadro 5-18, se aprecian los cambios reflejados en base a la respuesta de los encuestados, 12 de ellos manifestó haber obtenido incremento en sus ingresos por su participación en las campañas y 21 no observó ningún cambio.

Cuadro 5-19. Causas por la que los cambios fueron negativos o no existieron cambios ocasionados por las campañas

Descripción	Respuesta
La campaña sanitaria no fue efectiva	3
La campaña sanitaria no fue oportuna	5
El diagnóstico de plagas o enfermedades no fue correcto	0
Otras causas	14
No sabe, no respondió	19

Fuente: BAGA, con información de los cuestionarios para beneficiarios PAC 2001

Como se puede observar en el cuadro anterior, arriba del 40% de los beneficiarios de la muestra, no supieron responder sobre los cambios negativos o inexistentes, ocasionados por las campañas sanitarias.

5.14 Investigación y transferencia de tecnología

La evaluación de este apartado se basó en preguntas directas realizadas a los beneficiarios con la finalidad de conocer las oportunidades que tienen los productores para el desarrollo pecuario, así como con la definición de estrategias para aprovechar las ventajas competitivas en la actividad y superar los retos de atender la demanda de leche; mejorar la productividad y rentabilidad de las empresas pecuarias para hacerlas mas competitivas e incrementar el ingreso de los productores, dentro de este ámbito ésta la investigación, transferencia y adopción de tecnología.

Cuadro 5-20. Conocimiento y participación en las actividades de transferencia de tecnología

Actividad	Conoce	Ha participado
Participó como productor cooperante en parcelas de investigación o demostrativas	7	0
Asistió a demostraciones de nuevas prácticas o tecnologías productivas	20	13
Giras de intercambio tecnológico o días de campo	9	8
Pláticas, talleres o eventos de capacitación	16	15
Participó en otras actividades	0	0
No participó en ninguna actividad	13	15

Fuente: BAGA, con información de los cuestionarios para beneficiarios PAC 2001

Como se muestra en el Cuadro 5-20, la mayoría de los beneficiarios conoce y ha participado en alguno de los eventos descritos, ya que 20 de los entrevistados opinaron haber asistido a demostraciones de nuevas prácticas o tecnologías productivas y 16 a pláticas y talleres, 13 respondieron no haber participado en ninguna actividad.

Es muy importante que se fomente y difunda de manera más intensiva este tipo de eventos entre los productores a fin de que estos contribuyan a mejorar el manejo de los apoyos otorgados.

5.15 Conclusiones y recomendaciones

En lo que respecta a cambios en la capacidad productiva de las explotaciones apoyadas, en cuestiones de manejo de praderas / agostadero, fue mayor el porcentaje de beneficiarios que se mantuvieron sin cambio y en contraste, el sistema de alimentación fue el rubro que mayor cambio favorable experimentó en parte como consecuencia de la misma actividad, la cual demanda mayor eficiencia en este rubro ya que la producción láctea es sensible a la alimentación.

Tratándose de capitalización e inversión productiva se obtuvo como resultado que poco más de la mitad de los beneficiarios del presente Programa realizaron inversión además de la inversión proporcional obligatoria, sin embargo, la inversión total que realizó el beneficiario con sus propios recursos tuvo un valor muy alto, como se confirma con el valor del IMA (Inversión media adicional), en donde se indica que por cada peso de inversión gubernamental, el beneficiario invirtió 3 pesos con 97 centavos.

Los beneficiarios del presente Programa en su gran mayoría contaban con la experiencia en el uso del bien que recibieron. Por otro lado un alto porcentaje manifestaron haber registrado cambios en producción debido a cambios en técnicas de producción.

Los apoyos recibidos se apegaron a las necesidades de las unidades productivas al utilizar un alto porcentaje de beneficiarios los componentes a su máxima capacidad.

Se recomienda que los apoyos económicos se incrementen en todos los componentes que integran el Programa Lechero ya que el porcentaje con el que se desarrollo el ejercicio 2001, fue del 30%, y si se consultan los reportes que los funcionarios estatales tienen de la actividad, se observa una disminución progresiva del número de unidades dedicadas a la actividad lechera, desde hace un par de años hacia atrás.

Otra de las recomendaciones sería el hecho de crear un Programa de estímulos a los productores lecheros al través de fomentar centros de acopio en lugares estratégicos del estado, en donde cada vez que el productor, entregue una leche de calidad se le premie con un sobreprecio, o bien con el otorgamiento de apoyos en especie como podrían ser animales con un alto valor genético para elevar sus niveles de productividad.

Capítulo 6

Conclusiones y recomendaciones

6.1 Conclusiones

6.1.1 Acerca de la operación del Programa

El monto total de la inversión para el Estado de Yucatán del Programa Lechero 2001, fue programado por la cantidad de \$6,666,666, siendo el origen de los recursos por parte de Alianza para el Campo de \$2,000,000 y aportación productor por \$4,666,666 para la atención de 50 proyectos y beneficiar a 60 productores según Anexo Técnico de fecha 6 de agosto de 2001 y modificado en Addendum de fecha 28 de diciembre de 2001, quedando finalmente de la siguiente manera: cantidad total de la inversión por un importe de \$6,410,000, con aportación de productores de \$4,410,000 para apoyar 89 proyectos y beneficiar a 237 productores.

El Programa Lechero 2001, al momento de la presente evaluación ya había cumplido con su meta física programada, al haber atendido a 239 productores de los 237 que se tenían como meta, sin embargo, en lo que respecta a la meta financiera esta llevaba un avance del 80%, argumentando los funcionarios estatales encargados de la operativa que esto se debe a que la población objetivo no contaba con los recursos necesarios para realizar su aportación obligatoria.

La mayoría de los productores entrevistados son pequeños propietarios, tienen entre sus principales actividades a la ganadería bovina y poseen superficies de terreno en el rango de 10 y hasta 100 hectáreas bajo los regímenes de humedad, temporal y riego, por las características edafológicas particulares del Estado los terrenos mecanizados, como se confirma con las encuestas, tienen un porcentaje muy bajo. El destino de la producción de la principal actividad fue el mercado nacional.

Los productores beneficiados con el Programa, en su mayoría obtienen ingresos menores a \$4,000.00 mensuales, lo que explica en parte el motivo por el cual se había cumplido primero la meta física ya que los apoyos fueron pulverizados (abarcando un mayor número de beneficiarios) para que al productor le alcanzaran los recursos propios para su aportación obligatoria.

En términos generales se concluye que el Programa aún con los recursos asignados aparentemente limitados y con las deficiencias operativas en cuanto al seguimiento técnico-operativo por parte de las dependencias estatales y federales, ha cumplido **en un 80%** con las metas programadas conforme a la normatividad establecida.

6.1.2 Acerca de los resultados e impactos del Programa

El presente Programa promueve acciones para la reactivación de la lechería en el Estado, al haber atendido un número considerable de productores al través de la creación de más obras de infraestructura como son: la construcción de establos (salas de ordeña, cobertizos, comederos, bebederos, etc.), y contribuido de alguna manera al incremento de la producción lechera del Estado.

En lo que respecta a la manera de utilizar los apoyos del Programa Lechero 2001, en las encuestas se observó que un porcentaje elevado de los productores manifestó que el apoyo lo recibió en forma individual.

Otro de los aspectos dignos de hacer notar sobre los resultados de las encuestas, es el hecho de que el tamaño de las familias que recibieron apoyo no rebasan los 5 integrantes, lo que hace suponer que los beneficiarios son de alguna manera productores de bajos ingresos.

El 33.33% de los beneficiarios encuestados (45) de los cuales más del 87% con ingresos inferiores a \$4,000 mensuales registraron cambios favorables en su capacidad productiva. El 48.78% aún no registra cambios, pero esperan obtenerlos, estos indicadores se consideran aceptables, [si se considera que existen productores que el apoyo lo recibieron relativamente en fecha reciente.](#)

El Programa benefició a 239 productores a través del apoyo de 69 proyectos de los cuales 30 corresponden a productores particulares y 39 a unidades ejidales. También se apoyó a una de las organizaciones de productores bovinos más importante del Estado, denominada Unión Ganadera Regional del Oriente de Yucatán (UGROY). La distribución de los apoyos fue para el rubro de establos el 70.17%, para el de infraestructura básica el 15.58% y por último para el de equipo especializado el 14.25%.

El 75.56% de los encuestados reportó que tuvo cambios en el sistema de producción, debido a nuevas técnicas productivas, lo que [significa que el apoyo que recibieron del Programa la mayoría de los beneficiarios no tenía experiencia en el bien obtenido, lo que implicó un cambio en su forma de producir.](#)

El 89% de los beneficiados con el Programa mantienen en su poder el apoyo otorgado originalmente, por lo que se presume que un 11% ya no cuenta con el apoyo que recibió del Programa.

Por otro lado se tiene que el 78% de los beneficiarios del Programa Lechero 2001, usa a toda su capacidad el bien que obtuvo con el apoyo.

Se tiene un índice general de desarrollo de la cadena de valor de **0.10**, lo que indica que este apartado no tuvo un impacto importante debido a que la población objetivo de este Programa, primordialmente se les apoyo para equipar sus unidades de producción para de

esta manera apuntalar su actividad primaria y poner los cimientos para que a futuro tengan la opción de integrarse a una cadena de valor (darle un valor agregado a su producto).

En lo que se refiere a protección y control sanitario, los beneficiarios del Programa tienen conocimiento sobre medidas de prevención y control sanitario.

Los beneficios del apoyo otorgado por el Programa tuvieron un impacto positivo contribuyendo a la generación de empleos en las unidades de producción de los productores, siendo la tasa de incremento en el empleo debido al apoyo de 82% y fomentando el arraigo de la población por el mismo motivo hasta de un 16% de la población entrevistada.

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

Los recursos destinados para cubrir esta fase de la planeación operativa se determina en base a la participación de los dos niveles de gobierno, federal, estatal y las organizaciones de los productores, priorizando los recursos conforme a la estratificación de la población elegible y los componentes a apoyar por el Programa.

6.1.4 Fortalezas y debilidades del Programa

Es un Programa abierto para todo tipo de productores dedicados a la actividad ganadera cuya actividad principal sea la lechería, en donde el productor decide que tanta infraestructura o equipo especializado requiere su unidad y hasta que grado de desarrollo quiere llegar de acuerdo a sus posibilidades económicas y la normatividad del Programa.

Entre los objetivos del gobierno del Estado está el reactivar y estimular la producción de leche mediante el acopio de aproximadamente 31,250 litros de leche por día, lo que habla de la necesidad de contar con aproximadamente 5,000 vacas en producción con un promedio de leche/vaca/día de 6.3 litros.

La mayoría de los beneficiarios manifestaron que los trámites fueron fáciles, existiendo un porcentaje considerable que opina que los trámites aún son complicados.

En lo que se refiere a las opiniones de los funcionarios, hacen énfasis en que es un Programa accesible a todo tipo de productor, independientemente a su afiliación ideológica, siempre y cuando cumpla con los criterios de elegibilidad establecidos en las reglas de operación.

Los operadores del Programa no cuentan con una infraestructura informática eficiente que proporcione los elementos de información básica, rápida y oportuna del seguimiento físico, financiero, operativo y técnico del Programa.

En cuanto a la opinión de los proveedores respecto a los aspectos generales operativos del Programa sobresale que las capacidades administrativas para operar el Programa de

acuerdo con los requerimientos y demandas de los beneficiarios la describen como mala, con el mismo calificativo situaron la capacidad del recurso humano en la administración y el desempeño de las instancias federales y estatales responsables de la operación.

Los funcionarios señalaron que los recursos asignados al Programa no fueron suficientes y es necesario que se incrementen para mejorar los resultados obtenidos en cuanto a los componentes otorgados ya que el 30% con el que se les apoyo en 2001 [vía recursos federales fue relativamente poco](#) pues algunos productores que estuvieron interesados en participar en el Programa no pudieron hacerlo por no contar con el 70% de los recursos propios necesarios para hacer su aportación obligatoria.

6.2 Recomendaciones

6.2.1 Para incrementar los impactos del Programa

La principal recomendación es que se incremente el porcentaje de apoyo para el productor y para el Programa Lechero [y beneficiar en mayor proporción a los productores](#), ya que el [apoyo](#) para el presente Programa que se evalúa fue del 30% por componente [vía recursos fiscales aportando el productor el 70%](#), y según los funcionarios estatales que participaron en la operación del Programa, muchos productores se retractaron de continuar con su solicitud al enterarse del porcentaje que recibirían como apoyo.

Promover programas de capacitación relacionadas con los apoyos otorgados por el Programa a fin de que los productores aprovechen a su máxima capacidad los componentes recibidos.

Reorientar los apoyos hacia otros niveles de organización de los productores a fin de que se fomente la integración de los mismos e induzca la formación de cadenas de valor y en esta forma se obtengan beneficios económicos adicionales para que mejoren su nivel de vida.

Fomentar proyectos de impacto regional que integren en la medida de las necesidades de los productores a todos los componentes en un sólo trámite, que involucre los diversos programas de fomento ganadero; pero sobre todo contemplar la posibilidad de crear fuentes de financiamiento a tasas de interés blandas y plazos acordes con los ciclos de producción de la actividad ganadera para complementar en su caso la aportación del productor, fomentando así el desarrollo sustentable de la actividad lechera en el Estado.

6.2.2 Para una asignación más eficiente de los recursos

Analizar en base a estudios previos de diagnóstico las necesidades reales de los productores lecheros, considerando las zonas prioritarias, de mediano y alto desarrollo por distrito de desarrollo rural.

Contemplar la posibilidad de crear un programa de estímulos a los productores lecheros a través de aterrizar cuanto antes los centros de acopio programados por el gobierno estatal,

en lugares estratégicos del Estado, y en donde se contemple que cada vez que el productor, entregue una leche de calidad que se le premie con un sobreprecio, o bien con el otorgamiento de apoyos en especie como podrían ser animales con un alto valor genético para elevar sus niveles de producción.

Por la heterogeneidad en la opinión de productores, operadores del Programa y proveedores respecto a la lentitud en los trámites para otorgar los subsidios, misma que se refleja en mayores tiempos de gestión, sería importante elaborar un manual de procedimientos y operaciones que estipulen entre otras cosas los tiempos máximos en cada uno de los procesos para mejorar la respuesta a los productores.

Dimensionar las tendencias y exigencias de los mercados respecto a la calidad de los productos y cambios de hábito de consumo, de tal manera que los apoyos se reorienten precisamente a la línea de producción adecuada y sobre la que el mercado está demandando sus productos.

6.2.3 Para el mejoramiento de la eficiencia operativa

Establecer un Programa de seguimiento a los proyectos beneficiados con los componentes del presente Programa de Alianza, con la finalidad de que en primer lugar conserve el apoyo recibido el beneficiario y asesorarlos en todo lo relacionado con el uso eficiente del mismo para así aprovecharlo en toda su capacidad productiva.

Establecer un sistema de información que permita un seguimiento oportuno, eficiente, accesible y uniforme para todas las áreas involucradas en su ejecución, que permita captar eventos cuantificables involucrados en la operación del Programa desde su puesta en marcha hasta el final de su operación.

Para complementar el proceso anterior es necesario que se establezca un seguimiento a nivel de campo, para verificar que los apoyos otorgados realmente estén operando y si se les esta dando el uso adecuado, además si permanece dicho apoyo según convenio productor-Alianza que es de tres años.

Que se den a conocer este tipo de evaluaciones a los diferentes niveles operativos y sobre todo a ejecutores del Programa para que les sirva de base para promover propuestas que mejoren la operatividad, ejecución y seguimiento.

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

Los avances logrados en materia de federalismo también tienen expresión en los diversos convenios y acuerdos que el Estado concreta conjuntamente con la federación, en aras de una coordinación que permita optimizar los recursos y alinear las estrategias y objetivos plasmados en los distintos planes de desarrollo (nacional, estatal y municipal).

Dentro de este contexto es conveniente que se continúe con este proceso por lo que es prudente proponer que se debe delegar mayor poder de decisión a la parte ejecutora a fin de que se agilice la operación, ejecución y seguimiento del Programa.

6.2.5 Para una mayor y mejor participación de los productores

Se considera importante fortalecer el proceso de difusión tanto con personal capacitado como con recursos económicos a efecto de que los productores tengan mejor conocimiento del Programa, en cuanto a sus objetivos, origen de los recursos, mecanismos de decisión, instrumentación y logro de las metas, para que estén en condiciones de participar con mayores elementos en el logro de los objetivos, que son comunes para todos los agentes involucrados en su operación.

Fomentar entre los productores y sus organizaciones la conciencia y el compromiso de generar una base de datos sobre los aspectos más relevantes de sus actividades, para coadyuvar al establecimiento de un padrón confiable de productores que mejoren la operación, la toma de decisiones y la evaluación de las acciones del Programa.

6.2.6 Para la introducción de reformas institucionales

Que se establezcan mecanismos legales y normativos para que se agilice la descentralización de los programas y sean las entidades ejecutoras estatales rectoras del mismo Programa.

Que los programas de Alianza para el Campo se adecuen a las condiciones económicas, productivas y sociales de cada región económica y se crean programas específicos y sustentables con mayor subsidio hacia los productores de mayor marginación.

6.2.7 Otras recomendaciones

Que los programas de Alianza para el Campo al estar orientados a apoyar en forma integral las diferentes actividades productivas, como las que contempla el Programa de Fomento Ganadero, integrado por los programas de Recuperación de Tierras de Pastoreo, Fomento Lechero, Apícola, Avícola y Porcícola y Mejoramiento Genético, se establezca además de la evaluación por Programa, la posibilidad de evaluar de manera integral todos los programas de fomento ganadero a nivel estatal.

Se recomienda que con la finalidad de reducir el impacto ecológico en torno a la actividad ganadera bovina de leche y en general la actividad ganadera, para futuros ejercicios se le de mayor prioridad a proyectos encaminados a la rehabilitación de praderas y menos preferencia al establecimiento de praderas que impliquen la tala de monte para dicho fin.

Bibliografía

FAO-SAGARPA, Guía metodológica para la evaluación de los programas de Fomento Ganadero. México. 2002

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. México. 2000

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

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

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

Gobierno del Estado de Yucatán, Primer Informe Anual de Gobierno 2001-2002. [Yucatán](#). 2002

INEGI, Anuario Estadístico del Estado de Yucatán. México. 2001

INEGI, Perspectiva Estadística Yucatán. México. 2001

García, E., Modificaciones al sistema de clasificación climática de Köppen. Instituto de Geografía de la Universidad Nacional Autónoma de México. México. 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 sanitarios
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 10 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 anticipo 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 adecuaciones 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 el 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	45	100	
-------------------------------	-----------	------------	--

Tipo de productor

Beneficiario con apoyo individual	39	86.67	19
Beneficiario con apoyo en grupo	2	4.44	

Antigüedad del grupo

1 año o menos	0	0.00	18
de 2 a 3 años	0	0.00	
mayor a 3 años	3	6.67	

Género

Masculino	40	88.89	20
Femenino	5	11.11	

Escolaridad

Nivel de escolaridad 0	1	2.22	27
De 1 año a menos de seis	14	31.11	
Primaria (6 años)	14	31.11	
Secundaria (9 años)	4	8.89	
Estudios mayores de secundaria (mas de 9 años)	12	26.67	

Tamaño de la familia

De 5 o menos	43	95.56	16
De 6 a 10	2	4.44	
Mayor de 10			
Exportación			

Tipo de propiedad

Terreno ejidal	14	31.11	14
Terreno de propiedad privada	23	51.11	

Tipo de posesión

Terreno (s) propio (s)	37	100.00	15
Terreno (s) rentado (s)	0	0.00	

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 60,000	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	