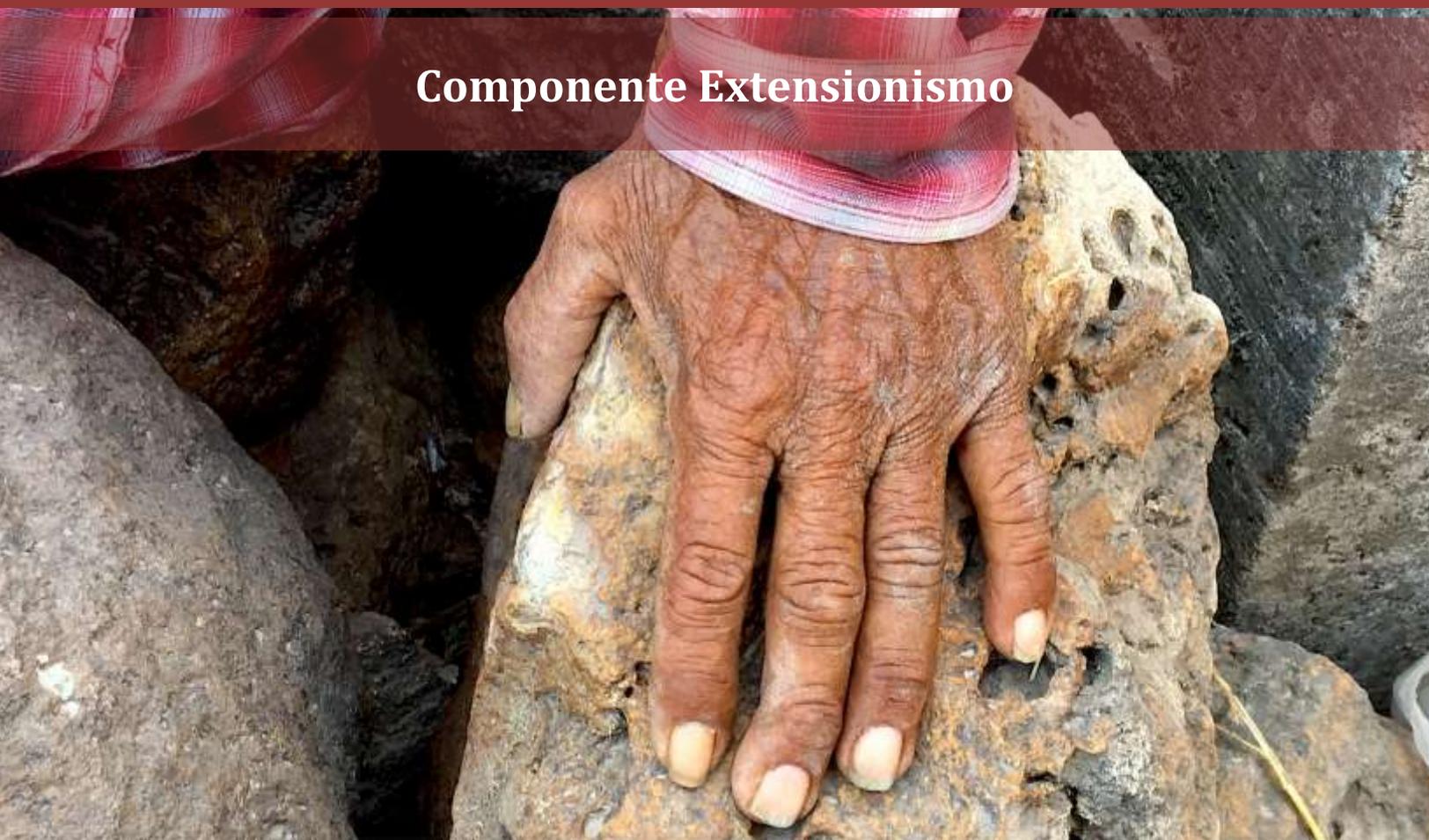


**SAGARPA**  
SECRETARÍA DE AGRICULTURA,  
GANADERÍA, DESARROLLO RURAL,  
PESCA Y ALIMENTACIÓN



## PROGRAMA DE APOYO A PEQUEÑOS PRODUCTORES

Componente Extensionismo



**ANÁLISIS DE LOS PROCESOS 2016-2017**  
**GUANAJUATO**

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



# **PROGRAMA DE APOYO A PEQUEÑOS PRODUCTORES**

Componente Extensionismo

**GUANAJUATO**

**Análisis de los Procesos 2016-2017**

**Octubre 2017**

## DIRECTORIO

### **GOBIERNO DEL ESTADO DE GUANAJUATO**

Lic. Miguel Márquez Márquez  
**Gobernador Constitucional del Estado**

Ing. Paulo Bañuelos Rosales  
**Secretario de Desarrollo Agroalimentario y Rural**

### **SAGARPA**

Lic. José Eduardo Calzada Roviroza  
**Secretario**

Mtra. Mely Romero Celis  
**Subsecretaria de Desarrollo Rural**

Lic. Marcelo López Sánchez  
**Oficialía Mayor del Ramo**

Mtra. Roxana Aguirre Elizondo  
**Directora General de Desarrollo de Capacidades y Extensionismo Rural**

Lic. Ramiro Hernández  
**Coordinador General de Delegaciones**

Lic. Raúl del Bosque Dávila  
**Director General de Planeación y Evaluación**

Lic Víctor Hugo Pineda Martínez  
**Delegado de la SAGARPA en el Estado**

### **COMITÉ TÉCNICO ESTATAL DE EVALUACIÓN**

Lic. Víctor Hugo Pineda Martínez... Presidente  
Ing. Paulo Bañuelos Rosales... Secretario Técnico  
Ing. Roberto Castañeda Tejeda... Representante de la SDAYR  
Ing. Silverio Rojas Villegas... Representante de la SAGARPA  
MVZ Francisco Gutiérrez Michel... Representante de la SDAYR  
Lic. Eduardo Alvarado Robles... Representante de la SAGARPA  
Ing. Felipe de Jesús Rivera Palacios... Representante de la SDAYR  
Ing. Gerardo Manuel Espinosa Castillo... Representante de la SAGARPA  
Ing. Arturo Martínez Tavera... Representante de la SDAYR  
Ing. Fernando Dámaso Fuentes... Coordinador del CTEE

### **UNIVERSIDAD DE GUANAJUATO**

Dr. Luis Felipe Guerrero Agripino... Rector General  
Dr. Hector Efraín Rodríguez de la Rosa... Secretario General  
Dr. Armando Gallegos Muñoz... Rector de Campus Irapuato - Salamanca  
Dr. José Mario Mendoza Carillo... Director de la División de Ciencias de la Vida  
  
Dr. Isidro Guajardo Hernández... Responsable de la Evaluación  
Lic. Isidro de Jesús Guajardo Ayala... Responsable de la Evaluación

## CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	6
Capítulo 1. Elementos clave del diseño del Componente .....	8
Capítulo 2. Análisis de los procesos del Componente .....	12
2.1 Planeación .....	12
2.2 Selección de grupos de productores .....	14
2.3 Validación de extensionistas y sus planes de trabajo.....	15
2.4 Capacitación a extensionistas.....	16
2.5 Ejecución de programas de trabajo de extensionistas .....	16
2.6 Seguimiento del componente, supervisión de la operación y evaluación .....	17
Capítulo 3. Conclusiones y recomendaciones.....	19
3.1.1 Conclusiones .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
3.2 Recomendaciones .....	22
Las recomendaciones estarán orientadas a mejorar la operación 2018 y deberán contar con los siguientes elementos:.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Bibliografía .....	26
Anexos .....	27

# INTRODUCCIÓN

Los programas y componentes que operaron en concurrencia de recursos, así como aquellos que se ejecutaron a través de un acuerdo específico con el Gobierno del Estado de Guanajuato en 2016, estuvieron sujetos a un trabajo de Monitoreo y Evaluación (M&E) implementado por la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA) con el apoyo de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) en el diseño metodológico y seguimiento de las acciones realizadas por el Comité Técnico Estatal de Evaluación y la Universidad de Guanajuato como Entidad Consultora Estatal.

El Monitoreo y la Evaluación, en su fase Análisis de los Procesos Sustantivos, del ejercicio fiscal 2016 y avances de 2017, permitió el presente estudio, predominantemente cualitativo, de la gestión operativa del Componente Extensionismo (CE) perteneciente al Programa de Apoyo a Pequeños Productores (PAPP) cuyo propósito central, es contribuir a la mejora de los procesos operativos mediante la realización de una valoración detallada de su gestión, de modo que ésta se oriente a la consecución de los resultados previstos en su diseño.

El Análisis de los Procesos Sustantivos, motivo del presente trabajo, se enfoca en conocer cómo se implementó el CE en el Estado de Guanajuato y tiene como Objetivo General, establecer y explicar las interacciones clave que ocurren al interior de un conjunto de procesos sustantivos que intervienen en la operación del CE ejercicio fiscal 2016 y avances de 2017, a fin de valorar en que se encuentran orientados al logro de resultados y proponer mejoras para la operación 2018. Sus Objetivos Específicos son: 1. Describir la gestión operativa del Componente mediante sus procesos a nivel estatal, 2. Identificar y analizar las fortalezas y debilidades normativas y operativas que caracterizan la gestión del Componente, 3. Analizar si la gestión y la articulación de los procesos contribuyen al logro del objetivo del Componente.

El Análisis de los Procesos Sustantivos contempla como fuentes de información: 1. Indicadores de Gestión 2016 y 2017; 2. Documentos normativos y operativos; 3. Cédula de información aplicada por medios electrónicos a diversos funcionarios tanto de la Instancia Ejecutora, como de la Delegación de SAGARPA en el Estado de Guanajuato, 4. Entrevistas directas con funcionarios clave en los procesos.

El presente documento, informe de Análisis de los Procesos del CE, contiene las siguientes secciones: Introducción, Capítulo 1. Elementos clave del diseño del Componente, Capítulo 2. Análisis de los procesos del Componente y Capítulo 3. Conclusiones y recomendaciones.

# Capítulo 1. Elementos clave del diseño del Componente

Tomando como fundamento normativo, las Reglas de Operación de los Programas de la SAGARPA para el ejercicio fiscal 2016 (ROP 2016), se definen los siguientes elementos básicos del CE del PAPP, en la modalidad de ejecución en las entidades federativas y objeto del presente estudio de M&E.

El PAPP, tiene como Objetivo General, aumentar la productividad de las Unidades Económicas Rurales (UER), conformadas por pequeños productores. Mientras que para el CE, su Objetivo Específico es, apoyar a los pequeños productores con servicios de extensión, innovación y capacitación para incrementar la producción agroalimentaria. Una condicionante para implementar el PAPP es que se dará prioridad a los proyectos que incluyan productores del conjunto de hogares del padrón de beneficiarios del Programa de Inclusión Social (PROSPERA); y también, a los proyectos productivos ubicados en las localidades del Programa Piloto Territorios Productivos.

La Población Objetivo considera a personas físicas o morales en el sector rural, correspondientes a los Estratos I UER-Familiar de subsistencia sin vinculación al mercado y II UER-Familiar de subsistencia con vinculación al mercado, identificados en el Diagnóstico del Sector Rural y Pesquero de México, 2012.

Los Conceptos de apoyo del componente son:

- Extensionistas.
- Estrategias de Extensionismo.
- Centros Regionales de Extensionismo.

Mientras que el Incentivo Extensionistas, modalidad de operación en las entidades federativas, considera dos tipos de apoyo: “Contratación de Extensionistas” y “Foros de Intercambio”

Los Criterios Técnicos y requisitos específicos del Componente para el Concepto Extensionistas consideran que el Concepto de apoyo Extensionistas, son los recursos que se destinan para la contratación de profesionales para promover el incremento de la producción de las unidades económicas rurales de los estratos E1, E2, que se localizan en los territorios de atención definidos

al interior de los Distritos de Desarrollo Rural (DDR), formando Grupos de Extensión e Innovación Territorial integrando a los diferentes agentes de los sistemas producto y cadenas de valor a atender, mediante una estrategia de inducción y oferta de servicios de extensión e innovación enfocados a mejorar las capacidades de las UER. Se implementa por la Instancia Ejecutora (IE) designada por la Unidad Responsable (UR).

Los criterios de dictaminación para operar los recursos del CE y asignar los incentivos en la modalidad de concurrencia, son los siguientes:

- La instalación del Comité Estatal de Desarrollo Rural, el cual contará con Grupos de Trabajo para aquellos Componentes que así lo requieran, y tiene entre otras atribuciones, priorizar los territorios, sistemas producto y cadenas de valor relevantes, validar la contratación de los extensionistas y coordinadores distritales.
- El Grupo de trabajo de Extensionismo, realiza la integración de las redes distritales de extensionismo e innovación; así como también, se determinan las necesidades de extensión, innovación y capacitación de los productores bajo la oferta institucional como un proceso de inducción, con apoyo de los Centros Regionales de Extensionismo.

Las instancias que participan son:

- UR: La Dirección General de Desarrollo de Capacidades y Extensionismo Rural.
- IE: Gobierno del Estado de Guanajuato a través de la Secretaría de Desarrollo Agroalimentario y Rural(SDAyR).
- Otras instancias participantes:
  - Comité Estatal de Desarrollo Rural.
  - Distritos de Desarrollo Rural (DDR).
  - Entidades federativas a través del Fideicomiso denominado Fondo de Fomento Agropecuario en cada Entidad Federativa (FOFAE).
  - Centros Regionales de Extensionismo.

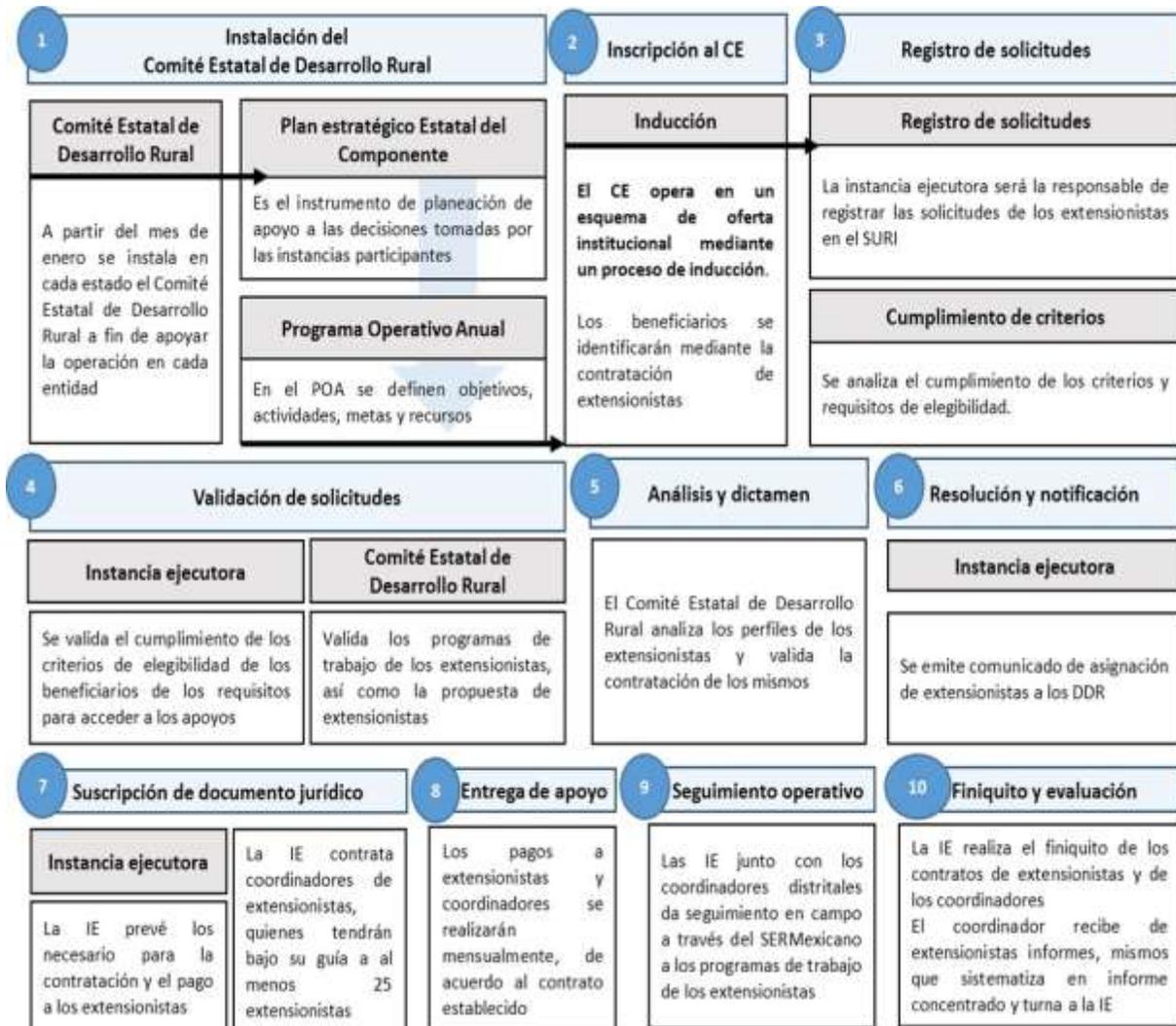
La Mecánica Operativa se observa en la Tabla 1 y considera los siguientes elementos: A partir del mes de enero, se instala en cada entidad federativa el Comité Estatal de Desarrollo Rural correspondiente, a fin de apoyar la operación de recursos en cada entidad.

### Guanajuato

El Comité Estatal de Desarrollo Rural y el Grupo de Trabajo de Extensionismo elaboran el Plan Estratégico Estatal del Componente, que es el instrumento de planeación de apoyo a las decisiones tomadas por las instancias participantes, debe reflejar prioridades estatales, metas, indicadores productivos y alineación a documentos rectores del Gobierno de la República.

A partir del Plan Estratégico Estatal, la IE elabora el Programa Operativo Anual (POA) o en su caso el Anexo Técnico de Ejecución, objetivos, actividades, metas y montos de recursos calendarizados a ejercer del Componente en coordinación con los gobiernos de las entidades federativas; se elaboran de acuerdo a las necesidades de desarrollo de capacidades de los productores detectadas en los territorios, sistemas producto y cadenas de valor a atender. La Unidad Responsable valida el POA o en su caso el Anexo Técnico de Ejecución a más tardar en el mes de marzo y puede ser modificado de acuerdo a situaciones imprevistas con la autorización de la misma Unidad Responsable.

Diagrama de flujo CE



Fuente: Guía para el Análisis de los Procesos Componente de Extensionismo con información ROP SAGARPA 2016.

Los recursos asignados al Componente serán radicados al FOFAE, y considerarán el pago a los extensionistas y otros agentes con base en los acuerdos del Comité Estatal de Desarrollo Rural y las autorizaciones que emita el Comité Técnico del Fideicomiso.

## Capítulo 2. Análisis de los procesos del Componente

### 2.1 Planeación

La Integración del Comité Estatal de Desarrollo Rural y del Grupo de Trabajo de Extensionismo se realizó el 26 de febrero de 2016.

#### Los documentos de Planeación

**Plan Estratégico Estatal de Extensionismo (PEEE).** Fue elaborado por el Grupo de Trabajo de Extensionismo y fue presentado al Comité Estatal de Desarrollo Rural, analizado y validado según consta en el Acta de la Sesión Extraordinaria 01/2016, del mismo Comité Estatal de Desarrollo Rural realizada el 2 de mayo de 2016. Este mismo documento fue tomado como base para obtener la información.

El nivel de ejercicio participativo está sustentado en los miembros del Grupo de Trabajo que lo elaboró y el Comité Estatal de Desarrollo rural que lo analizó y validó.

**Cumplimiento de los Objetivos específicos.** De acuerdo a la normatividad, se establece como un instrumento de orientación que define acciones para la operación, define sistemas producto y territorios, además de formular acciones específicas de atender en cada uno de los servicios de extensionismo.

Para el caso del Estado de Guanajuato, el PEEE, focalizó su atención en los siguientes sistemas producto: porcino, caprino, ovino, bovinos carne, bovinos leche, apícola, maíz y frijol. Los criterios por los cuales se seleccionaron, en el documento tienen la categoría de estratégico, con potencial o en mantenimiento.

Los beneficiarios seleccionados estuvieron integrados en alguno de los sistemas producto propuestos y dependiendo de estos, el elemento de territorialidad, fue la distribución de los grupos de productores en los diferentes Distritos de Desarrollo Rural Sustentable.

Se destaca de los municipios y localidades en que se brindarán prioritariamente los servicios del Componente, las características socio-productivas (estratos E1, E2) de la población a la que se dirige el Componente en el Estado de Guanajuato.

De acuerdo al PEEE, el Criterio Rector del Servicio de Extensionismo, al igual que en años anteriores y para 2017 en el Estado de Guanajuato, fue la Continuidad para el proceso de selección de extensionistas. El elemento de justificación para lo anterior, es que los procesos de los grupos involucrados, requieren varios años para lograr la eficacia en la transmisión y apropiación del conocimiento.

La IE para la implementación del Proceso de Seguimiento para los servicios enunciados en el Plan Estratégico Estatal, se apoyará en Coordinadores de actividad y en Instituciones de seguimiento, quienes informarán en el seno del Comité, sobre los avances. No se prevé que exista una metodología puntual para este propósito.

El Anexo Técnico de Ejecución para el Ejercicio Presupuestal 2016 del Estado de Guanajuato (ATE), se firmó el 29 de febrero del 2016, fecha en que entró en vigor y se publicó en el Diario Oficial de la Federación el 2 de agosto de 2016, de conformidad con lo dispuesto en las ROP 2016, El objeto de este instrumento es establecer los objetivos, líneas de acción, metas programáticas y montos, cronograma de trabajo y mecánica operativa a que se sujetarán las estrategias y acciones consideradas en el "CONVENIO DE COORDINACIÓN 2015-2018", del cual deriva.

El ATE es un solo documento para todos los programas en concurrencia, no existe uno específico para el CE.

En el ATE, la población objetivo corresponde al PAPP, personas físicas o morales en el sector rural cual asciende a 3,887,000 unidades económicas rurales (UER) incluidas en los estratos I y II identificados en el Diagnóstico del Sector Rural y Pesquero de México 2012. Es importante destacar que para el estado de Guanajuato no se cuenta con un documento diagnóstico que se tome como línea base para la toma de decisiones y las metas de trabajo.

En el esquema presupuestario, están referidas solamente las contrataciones como concepto del servicio. No se definen las actividades a realizar desde el punto de vista del tipo de servicio.

Al igual que las actividades, **las metas** en el objetivo del Componente, consideran solamente las contrataciones de 150 extensionistas y 6 coordinadores, con un número total de beneficiarios de 4,500.

Los montos asignados a operación, seguimiento, supervisión y evaluación ascienden a 4.7 por ciento. Solamente el 0.7% fue destinado a la evaluación del CE.

### Guanajuato

No se evidencia con documentos, la existencia de un Plan Operativo Anual.

## 2.2 Selección de grupos de productores

Aunque el Criterio Rector es la Continuidad, en el desarrollo técnico del PEEE, no se especifica, cuántos de los servicios propuestos serán nuevos o de continuidad. Tampoco se clarifica, la temática específica para el desarrollo de capacidades según el nivel en el que se encuentra cada uno de los grupos de productores beneficiados, pudiendo ser principiantes, intermedios y avanzados. Es de destacar que la temática propuesta en el documento de planeación, es totalmente básica, enfocada a principiantes.

Bajo las condiciones antes señaladas, los mecanismos que se siguieron para la selección de beneficiarios de capacitación y asistencia técnica, consideraron todos los planes de trabajo propuestos por los Extensionistas, estos fueron analizados, validados, aprobados y seleccionados por el Grupo de Trabajo de Extensionismo del CEDR, con el apoyo de instituciones de seguimiento contratadas por la Instancia Ejecutora. Como parte del trabajo de validación, se tomaron en cuenta también, los perfiles y características de los extensionistas.

El total de productores atendidos con el Componente fue de 3,923, aproximadamente 30 por cada extensionista, si se considera que fueron 132 extensionistas contratados. El ubicar e integrar grupos muy numerosos de productores, implicó un gran esfuerzo de los técnicos, propiciando la disgregación, ya que en algunos casos participaban productores de comunidades distantes en un mismo municipio, o de varios municipios. Esta situación provocó también que las reuniones mensuales se hicieran con pocos participantes o no se hicieran, llegando al grado de que los productores del mismo grupo no se conocían entre sí.

Hay dos aspectos a tomar en cuenta para evitar la formación de grupos con personas no participativas en la actividad productiva:

- La edad límite de participación como integrante de grupo. En 2016, 22 (23 por ciento de la muestra) de los beneficiarios estuvieron en el rango de edad de 67 a 99 años, con un promedio de 77 años. Un hecho es que, a mayor edad, la resistencia al cambio se incrementa.

- Grupos de beneficiarios en donde se observa que están incluidos varios miembros de una familia integrados en una sola UP, aunque no participen de manera activa en los procesos del servicio.

### 2.3 Validación de extensionistas y sus planes de trabajo

El Comité Estatal de Desarrollo Rural, en el Acuerdo 02 del Acta de la Sesión Extraordinaria 01/2016, se da por enterado y remite para el conocimiento del Comité Técnico del FOFAE, el proceso de selección de las propuestas de extensionistas, tomando en cuenta el criterio de Continuidad en los servicios, la atención a los sistemas producto apoyados y los territorios donde están establecidos.

El número total de extensionistas contratados para el año fiscal 2016, fue de 132, de los cuales 102 (77%) fueron de continuidad y de nuevo ingreso 32 (23%). Del total contratado, 7 (5%) tenían posgrado y 18 (14%) cuentan con algún tipo de certificación de competencias.

Los elementos considerados, para la validación de los extensionistas y sus planes de trabajo, fueron los siguientes:

- Evaluación al desempeño de los extensionistas que otorgaron servicios en 2015, realizada por los Coordinadores y las Instituciones de Seguimiento (INIFAP), dándole continuidad en 2016, a los que obtuvieron una calificación satisfactoria, en congruencia siempre, con las prioridades definidas por el PEEE.
- En el caso de extensionistas de nuevo ingreso y los coordinadores, cumplir con lo establecido en el Anexo LXXVI de las ROP 2016.

Un solo cambio en materia de selección de extensionistas destacó en 2017, con respecto a 2016; tiene que ver con la plataforma SER MEXICANO, se realizó una evaluación por parte de la Unidad Responsable, a través de un examen en línea, priorizando la contratación de mujeres y jóvenes. También se daría prioridad para la contratación a los extensionistas que estuvieran certificados en el estándar de competencias EC0818: Facilitación de procesos de innovación de mejora competitiva con personas, grupos sociales y organizaciones económicas.

Guanajuato

### 2.4 Capacitación a extensionistas

En el Estado de Guanajuato, la Instancia Ejecutora como parte de sus actividades, estableció un programa de capacitaciones a los extensionistas que trabajaron en el Componente durante 2016, como entidades de apoyo en este rubro, participaron INIFAP, INCA Rural y Centro de Extensionismo e Innovación Regional de la Universidad Autónoma de Querétaro (CEIR-UAQ).

El reporte de duración de las capacitaciones, fue en promedio de un día, con un rango de 4 a 6 horas de trabajo.

Un aspecto a considerar en lo referente a la capacitación en 2016, es que el contenido temático que se imparte a los extensionistas, no necesariamente está relacionado con las prioridades establecidas en el PEEE y con los programas de trabajo de los extensionistas. No se cuenta con un diagnóstico de necesidades de capacitación fundamentado en las habilidades y conocimientos de los técnicos y relacionado con sus programas de trabajo.

Los programas de capacitación propuestos para 2016 y para 2017, considerados documentos de importancia para el proceso de M&E, no se incluyen en el paquete de documentos considerados como fuentes de información.

### 2.5 Ejecución de programas de trabajo de extensionistas

La duración promedio del Servicio de Extensión y la ejecución de los programas de trabajo fue de 10 meses, esto comprende el tiempo transcurrido desde que se firmó el contrato, hasta la firma del acta de entrega recepción. De acuerdo a la información que se obtuvo para el presente análisis, los informes de avance, en este tiempo, cubren las metas programadas; sin embargo, ningún documento dentro del expediente de consulta, comprueba esta afirmación obtenida de la Cédula y de las entrevistas.

Se considera que la duración promedio del contrato y del servicio prestado por los extensionistas en 2016, fue suficiente para alcanzar los resultados previstos. Hubiera sido de utilidad, contar con los documentos de consulta para contrastar lo que se programó y lo que se hizo.

En lo que respecta al trabajo de los coordinadores de extensión, sus reportes se usan principalmente para dar seguimiento al trabajo del extensionista, evaluar su desempeño y, a

partir de ellos, se autorizan los pagos. También se generan reportes de seguimiento del componente y de ser necesario, se reorientan planes de trabajo en marcha.

Como soporte de los reportes de los Coordinadores de Extensión, están los reportes de los extensionistas, que se usan para dar seguimiento a su trabajo, evaluar su desempeño y autorizarles sus pagos. Refuerzan, además, los reportes de seguimiento del componente.

## **2.6 Seguimiento del componente, supervisión de la operación y evaluación**

La Instancia Ejecutora, realizó en 2016 un Proceso Formal de Seguimiento a la operación del Componente en el estado, a través de este, se monitorean los avances en la entrega de los servicios, se da seguimiento al ejercicio de los recursos y se reportan metas físicas y financieras del componente. Se generan también, reportes de seguimiento del componente y de acuerdo a las condiciones, se decide la continuidad o suspensión de los planes de trabajo.

Por otra parte, el Proceso de Supervisión Externa del Componente de Extensionismo 2016, no fue realizado conforme a la normatividad, debido a que la UR, establece a los responsables de la supervisión, meses después del inicio de los servicios. Sin embargo, los resultados de la supervisión 2016 se usaron para generar reportes de supervisión del Componente y emitir recomendaciones para mejorar su operación.

Se realizó un Proceso Formal de Evaluación interna de resultados del Componente para el ejercicio 2016, en el estado de Guanajuato. Este proceso consistió en:

- Analizar la contribución del componente a los objetivos del Plan Estatal
- Evaluar el desempeño de los extensionistas
- Evaluar la satisfacción de los beneficiarios del componente
- Evaluar los resultados del Componente

El uso que se le dio a los resultados de evaluación interna 2016 fue el siguiente:

- Para reportar avances en el logro de los objetivos del plan estatal
- Sirven como insumo para la planeación operativa del siguiente ejercicio fiscal
- Los resultados de la evaluación se usan, para seleccionar a los extensionistas con mejor desempeño para participar en el siguiente ejercicio fiscal.

### Guanajuato

Conviene señalar que la información aquí vertida, proveniente de las entrevistas y de las cédulas de información de los funcionarios.

## Capítulo 3. Conclusiones y recomendaciones

El CE y los servicios que ofrece, están enfocados a mejorar las condiciones productivas y de vida, aportando elementos técnicos, económicos, sociales y de sustentabilidad a los productores beneficiados.

Al analizar la secuencia de los procesos considerados en el CE para lograr un servicio con la calidad y el impacto que se requieren se observa coherente y lógico; sin embargo, es conveniente afinar algunos detalles que a continuación se desglosan en cada proceso.

### Planeación.

- El Plan Estratégico Estatal de Extensionismo (PEEE) y el Anexo Técnico de Ejecución (ATE), son elementos clave de la Planeación. Uno considera los aspectos de operatividad y el otro, la distribución de los recursos asignados para el CE. Ambos requieren un sustento diagnóstico específico para el Estado de Guanajuato que se considere como línea base para la toma de decisiones y, para definir metas de trabajo.
- Las inversiones gubernamentales representan un esfuerzo en la construcción del desarrollo rural en Guanajuato; sin embargo, dada la cobertura del 2.6 por ciento del total de las UP agropecuarias existentes en el estado, resultan insuficientes y en algunos casos se radican con retraso, lo cual, a su vez, tiene efecto negativo en el inicio de operaciones.

### Selección de grupos de productores

- En la mayoría de los casos, es tarea del técnico, la búsqueda e integración de los grupos para solicitar el servicio del CE; se aprecia que son pocos los productores interesados en recibir este tipo de servicios.
- La población objetivo en el ATE, considera productores incluidos en los estratos I y II de acuerdo a la caracterización del Diagnóstico del Sector Rural y Pesquero de México 2012.
- No existe una caracterización de UER (o UP), ni una tipificación de productores para el Estado de Guanajuato.
- Se destaca que, no se incluye la definición de los municipios y localidades en que se brindarán prioritariamente los servicios del Componente.

### Guanajuato

- La territorialidad es justificada mediante la distribución de los sistemas producto en alguno de los Distritos de Desarrollo Rural del Estado. No se observan los criterios establecidos para su definición.
- El criterio rector del servicio de extensionismo, fue la continuidad para el proceso de selección de extensionistas y aprobación de servicios a los diversos grupos de productores atendidos, al igual que en años anteriores y a lo que se estableció también para 2017 en el Estado de Guanajuato. El elemento de justificación para lo anterior, es que los procesos de los grupos involucrados, requieren varios años para lograr la eficacia en la transmisión y apropiación del conocimiento. Con esta premisa, se deben de tener elementos diagnósticos que permitan ubicar desde los puntos de vista socioeconómico y técnico-productivo a los diferentes grupos de beneficiarios en un posible nivel, ya sea básico, intermedio y avanzado. Lo anterior responde a lo que se observa en el documento, ya que la temática propuesta para cada especie producto es totalmente básica, enfocada a principiantes.
- El carácter de estratégico, con potencial y en mantenimiento otorgado a los sistemas productos seleccionados, no se sustenta en una justificación que considere aspectos sociales, físico-ambientales, económicos, técnico-productivos e interacción con los diferentes niveles de la cadena productiva.

#### **Validación de extensionistas y sus planes de trabajo**

Normativamente están definidos los criterios y requisitos para la recontractación y en su caso para la contratación de los extensionistas de nuevo ingreso.

#### **Capacitación a extensionistas**

- La duración de las capacitaciones a Extensionistas, fue en promedio de un día, con un rango de 4 a 6 horas de trabajo.
- El contenido temático del proceso de capacitación en 2016 impartido a los extensionistas, puede o no, relacionarse directamente con las prioridades establecidas en el PEEE y en sus programas de trabajo.

- No se cuenta con un diagnóstico de necesidades de capacitación fundamentado en las habilidades y conocimientos de los técnicos y relacionado con sus programas de trabajo.

#### **Ejecución de programas de trabajo de extensionistas**

- Es fundamental que los técnicos diseñen sus planes de intervención o de trabajo a partir de un diagnóstico, que emane de los productores, donde se identifiquen las acciones necesarias para mejorar las condiciones productivas en función a los recursos disponibles; de tal manera que se propongan acciones que sean pertinentes, de acuerdo a las necesidades y áreas de oportunidad detectadas.
- No se especifica en el instrumento para captar información en campo, ni en la Cedula de Información aplicada a funcionarios, si existe un nivel de articulación del CE con programas o componentes intra e interinstitucionales, tanto del nivel federal, como estatal y municipal; por ejemplo, con PCEF.

#### **Seguimiento del componente, supervisión de la operación y evaluación**

- En el PEEE no se contempla una metodología, guía o manual de procedimientos para el Seguimiento, la Supervisión Externa y la Evaluación Interna.

### 3.1 Recomendaciones

Derivado del presente análisis, es posible hacer las siguientes recomendaciones para la mejora en la operación del Componente:

#### **Planeación.**

- Para evitar los retrasos que de manera frecuente se presentan, se recomienda, diseñar un mecanismo para ajustar los tiempos de acuerdo a los ciclos agropecuarios, forestales, pesqueros y acuícolas.
- Se recomienda, elaborar un diagnóstico estatal, donde se documenten los problemas, las áreas de oportunidad y de mejora; se caracterice y establezca las relaciones existentes entre los aspectos sociales, físico-ambientales, económicos, técnico-productivos, cadenas productivas existentes y prioritarias del estado, sus territorios o regiones productivas y sus UER o UP. Se tipifiquen las familias y los productores agroalimentarios del medio rural y urbano. Así también como los eslabones de las cadenas productivas integradas como sistema producto.
- Se recomienda, usar la información de solicitantes y beneficiarios de programas, captada por los sistemas informáticos de cada una de las instancias gubernamentales.
- Se recomienda, como parte del proceso de planeación, elaborar para los extensionistas un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, para afinar o proporcionar habilidades, conocimientos y actitudes que faciliten el cumplimiento de sus programas de trabajo autorizados.

## Selección de grupos de productores

- Promover la integralidad de los servicios por etapas:
  - Formación del grupo, constitución legal, fortalecimiento y consolidación de la figura asociativa en que se transforme.
  - Desarrollo de capacidades en los productores integrantes del grupo y de los técnicos que imparten el servicio, centradas en necesidades de capacitación detectadas de manera conjunta y participativa.
  - Formulación, presentación y aprobación de proyectos para la gestión de recursos económicos y en especie para el mejoramiento de las condiciones productivas, de procesamiento y de comercialización de las UER o UP en lo individual y en lo colectivo.
  - Formar un banco de grupos legalmente constituidos, sujetos a un programa de desarrollo de capacidades y con proyectos elaborados.
  - Acompañamiento, seguimiento, supervisión y evaluación de desempeño e impacto de manera permanente del servicio y quienes lo brindan y de los productores y grupos o asociaciones beneficiadas en los cuales se integran.
- En el caso de la continuidad, condicionarla a evaluación de impacto del servicio reflejado en el desempeño del extensionista, desempeño en los productores beneficiados, considerando en ambos casos, evaluaciones de conocimientos, valoración en transferencia y adopción de técnicas y tecnologías; además de los cambios positivos con valores promedio mínimos aceptables en indicadores de productividad, transformación, comercialización, ingresos económicos y mejoramiento de las condiciones de vida. Una vez evaluados, distinguir niveles de servicio para el servicio en el año o ciclo fiscal siguiente: grupos nuevos o principiantes, intermedios o avanzados. Los grupos nuevos deberán también ser evaluados antes de brindarles el servicio, para determinar el nivel socioeconómico y técnico-productivo en que se encuentran y diseñar de esta manera un programa de trabajo con objetivos y metas específicas a cumplir y ser evaluadas al final del servicio para continuar con el servicio.

#### **Validación de extensionistas y sus planes de trabajo**

- En el caso de contratación de extensionistas de nuevo ingreso, debe evaluarse de manera profesional que tengan conocimientos y experiencia en el área técnica específica en la cual se contratarán, además de los conocimientos, habilidades y actitudes en las disciplinas socioeconómicas y de negocios.

#### **Capacitación a extensionistas**

- Se recomienda elaborar un Diagnóstico de necesidades de capacitación para extensionistas, productores y grupos beneficiados con el propósito de afinar y proporcionar habilidades, conocimientos y actitudes que sustenten los programas de trabajo y faciliten la definición y el cumplimiento de objetivos y metas.
- Se recomienda elaborar un Programa Estatal de Capacitación para el CE donde se incluyan dos vertientes para el desarrollo de capacidades, para los extensionistas y para los productores beneficiados, especificar también esquemas de verificación de cumplimiento e impacto por parte de la IE.

#### **Ejecución de programas de trabajo de extensionistas**

- Se recomienda articular el CE a programas que otorgan apoyo en bienes como infraestructura, maquinaria, equipo, material genético u otros. Condicionando a los productores agroalimentarios a recibir asesoría y capacitación y tener un nivel de aprovechamiento aceptable o certificación como productor con capacidades generales y específicas desarrolladas. Debiendo además, participar de manera organizada, e integrados formalmente en la cadena agroalimentaria que les corresponda.

**Seguimiento del componente, supervisión de la operación y evaluación**

- Se recomienda reforzar los conocimientos de los funcionarios para el cumplimiento de la normatividad en los aspectos relacionados con el seguimiento, supervisión y evaluación.
- Se recomienda la participación directa de la IE en el proceso de supervisión y evaluación del programa de capacitación a extensionistas, para asegurar el beneficio de las UER atendidas.

## Bibliografía

- Acta de la Sesión Extraordinaria 01/2016 del Comité Estatal de Desarrollo Rural que contiene y donde se valida el Plan Estratégico Estatal de Extensionismo.
- Anexo Técnico de Ejecución para el Ejercicio Presupuestal 2016 del Estado de Guanajuato. Agosto de 2016
- Diagnóstico del Sector Rural y Pesquero de México, 2012. SAGARPA-FAO.
- Reglas de Operación de los Programas de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación para el ejercicio fiscal 2016. Diario Oficial de la Federación, 30 de diciembre de 2015.

## Anexos

Documentos oficiales emitidos por las áreas normativas y operadores del CE. Según ROP del Componente o Programa

- Lineamientos técnicos y administrativos
- Convenios entre SAGARPA y SEDAGRO (o equivalente)
- Plan de desarrollo del Componente (en su caso)
- Anexo Técnico de Ejecución
- Actas del FOFAE
- Manuales de organización o de procedimientos (en su caso)
- Informes de verificación por parte de la IE
- Sistema Único de Registro de Información (SURI)
- Archivos, bases de datos o sistemas de información de las IE u otras instancias del Componente.
- Matriz de indicadores de resultados del Componente
- Encuesta a Beneficiarios 2015 y 2016 (en su caso) en lo relativo a preguntas de satisfacción de beneficiarios.